

Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Gestão

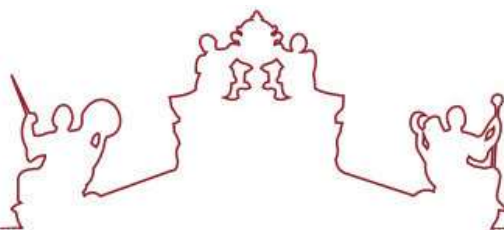
Tese de Doutoramento

O Papel da Liderança Partilhada na Gestão Estratégica das Small Teams

Antonio Luis Neves Dionisio

Orientador(es) | Andreia Teixeira Basílio
Maria José Dias Carocinho Sousa

Évora 2024



Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Gestão

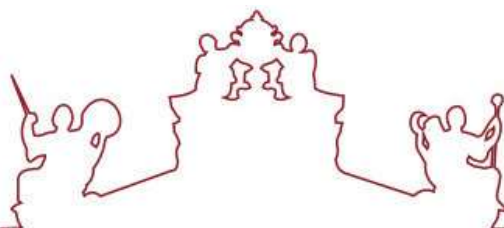
Tese de Doutoramento

O Papel da Liderança Partilhada na Gestão Estratégica das Small Teams

Antonio Luis Neves Dionisio

Orientador(es) | Andreia Teixeira Basílio
Maria José Dias Carocinho Sousa

Évora 2024



A tese de doutoramento foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor do Instituto de Investigação e Formação Avançada:

Presidente | Jacinto António Setúbal Vidigal da Silva (Universidade de Évora)

Vogais | Andreia Tatiana Vitória (Universidade de Aveiro)
Gertrudes Aparecida Dandolini (Universidade Federal de Santa Catarina)
Maria José Dias Carocinho Sousa (ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa)
(Orientador)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)
Paulo Renato Lourenço (Universidade de Coimbra)



**Universidade de Évora – Instituto de Investigação e Formação
Avançada**

Programa de Doutoramento em Gestão

**O Papel da Liderança Partilhada na Gestão Estratégica
das *Small Teams***

António Luís Neves Dionísio

Orientador(es) | Professora Doutora Andreia Teixeira Basílio
Professora Doutora Maria José Dias Carocinho Sousa

Évora 2023

Tese especialmente elaborada para
obtenção do grau de Doutor em Gestão,
sob a orientação da Professora Doutora
Andreia Teixeira Marques Dionísio
Basílio e da Professora Doutora Maria
José Sousa

Agradecimentos

Estávamos em 2011 envolvidos numa grave crise económica, quando resolvi regressar aos estudos e procurar realizar o sonho, que em circunstâncias normais, teria acontecido há muitos anos. Onze anos depois, longe do meu pensamento estava este momento! Todo este percurso foi vivido com muita intensidade e os últimos cinco anos, de muita dedicação e esforço para a conclusão deste objetivo. A gestão deste tempo, é impossível de satisfazer quando outros compromissos e responsabilidades se assumem como prioridades do que somos, e dos que de nós dependem. A solução, assume-se numa palavra: abdicar! Abdicar de muitos momentos de família, de descanso, de convívio e de partilha.

Gostaria de expressar toda a minha gratidão àqueles que desempenharam um papel especial nesta louca aventura: À Professora Andreia Dionísio que me acompanhou desde o ano curricular, aprendi como é possível “olhar” para a análise de dados de forma diferente. A sua resiliência e forma de estar humilde e sempre disponível, nem que fosse um simples email a perguntar se estava bem, é de uma enorme generosidade. À Maria José Sousa, que tive oportunidade de conhecer durante o meu mestrado, ficarei internamente grato pela forma como sempre me encorajou desde a primeira conversa que tivemos num centro comercial, sobre esta temática. Acreditou no projeto, no tema e como sempre procurou “colocar-me” no caminho certo com sugestões e indicações defensoras da nossa investigação. Foram uma fonte de sabedoria, inspiração e energia para fazer este caminho. A ambas, tenho de agradecer a vossa generosidade e humildade em estarem comigo nesta caminhada e é de enorme orgulho ter tido esta equipa na orientação do meu doutoramento. Estarei internamente grato a vós. Bem-haja!

Um agradecimento especial à minha família e amigos mais próximos. Aos meus amigos pela forma como sempre me apoiaram a cada momento nesta longa caminhada.

O agradecimento especial e final, pertence à minha mulher e filhos. À minha mulher, Ana, pelo apoio incondicional nesta caminhada, na paciência e por ser a minha fã, número um. Finalmente, aos meus filhos, Diogo, Tatiana e Rita, pela forma como me dão a especial luz com sentido diferente da vida e por fazerem o meu caminho, muito especial. Adoro-vos!

dia 4 de janeiro de 2023

António Luís Dionísio

Dedicatória

À minha mulher Ana Santos
Aos meus filhos Diogo, Rita e Tatiana

O caminho, faz-se caminhando!

Resumo

A realidade atual baseada nos novos modelos de gestão, veio colocar em causa um conjunto de dinâmicas organizacionais, como sendo as mais sólidas e fiáveis na performance das dinâmicas assentes em *small teams*. Neste contexto, o objetivo desta tese é identificar fatores que potenciem a liderança partilhada, examinando a perceção dos indivíduos nas dinâmicas do trabalho associados aos processos de equipa e identificar os efeitos mediadores na relação da própria liderança partilhada. Os resultados pretendem contribuir para o conhecimento teórico e empírico, sobre os comportamentos percebidos entre os líderes e liderados e na análise a fatores influenciadores que podem ter impacto nas *small teams*. Mais que distinguir um estilo de liderança eficaz, é primordial dar relevância ao pensamento dos líderes e liderados e às perceções que os pares têm de si próprios. Para operacionalizar esta investigação, realizou-se um estudo empírico contando com 368 inquiridos, especialistas que atuam em dinâmicas que evidenciam influências de liderança partilhada, em organizações sediadas em Portugal. Como principal conclusão constata-se que os resultados apontam para o facto de que a liderança partilhada contribui para a gestão eficaz das *small teams* e que a relação do indivíduo com a organização pode ser fundamental neste processo, como fator facilitador. O indivíduo que procura uma progressão na carreira, ao assumir novas responsabilidades, tenderá a assumir papéis de liderança e a contribuir para uma inter-relação positiva na orientação (comportamento da tarefa), no apoio emocional (comportamento de relacionamento) ou no desempenho da tarefa (competências). Considerando que se trata de um estudo transversal, com uma amostra não probabilística e que avaliou perceções dos indivíduos que fizeram ou fazem parte de equipas e não as equipas, sem estabelecer relações causais entre as variáveis. O modelo final, que compreende os padrões de comportamentos e competências, poderá ser aplicado na construção das equipas com dinâmicas de liderança partilhada.

Palavras-chave: Liderança Partilhada, *Small Teams*, Liderança, Competências.

Abstract

The current reality based on new management models has called into question a set of organizational dynamics, as being the most solid and reliable in the performance of dynamics based on small teams. In this context, the objective of this thesis is to identify factors that enhance shared leadership by examining individuals' perception of work dynamics associated

with team processes and identifying mediating effects in the relationship of shared leadership itself. The results intend to contribute to the theoretical and empirical knowledge about the perceived behaviors between leaders and followers and in the analysis of influencing factors that may have an impact on small teams. More than just distinguishing an effective leadership style, it is paramount to give importance to the thoughts of leaders and followers and to the perceptions that peers have of themselves. To operationalize this research, an empirical study was conducted, involving 368 expert respondents who are involved in dynamics that demonstrate shared leadership influences in organizations based in Portugal. The main conclusion is that the results indicate that shared leadership contributes to the effective management of small teams, and the individual's relationship with the organization can be crucial in this process as a facilitating factor. Individual seeking career advancement, when taking on new responsibilities, is likely to assume leadership roles and contribute to a positive interplay in task orientation (task behavior), emotional support (relationship behavior), or task performance (competencies). Considering that this is a cross-sectional study using a non-probabilistic sample and that it evaluated individuals' perceptions who have been or are part of teams rather than the teams themselves, but not possible to establish causal relationships between the variables. The final model, which encompasses patterns of behavior and competencies, can be applied in the construction of teams with shared leadership dynamics.

Keywords: Shared Leadership, Small Teams, Leadership, Skills.

Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	17
1.1 Objetivos de Investigação e Abordagem Metodológica	20
1.2 Estrutura do Trabalho.....	25
Capítulo 2 – Estado de Arte Sobre a Liderança Partilhada.....	27
2.1 Introdução.....	27
2.2 Liderança Partilhada.....	30
2.3 Fatores Mediadores e Moderadores	34
3. Enquadramento Teórico.....	36
3.1 Introdução.....	36
3.2 Estratégia de Recursos Humanos	37
3.3 Cultura Organizacional.....	40
3.4 Liderança.....	51
3.5 <i>Engagement</i>	61
3.6 Competências	63
3.7 Flexibilidade.....	68
3.8 Colaboração.....	71
3.9 Delegação	73
Capítulo 3 – Metodologia e Estratégia de Estudo.....	75
3.1 Estratégia de Pesquisa e de Estudo.....	75
3.2 Hipóteses Formuladas / Questões de Pesquisa.....	79
3.3 Método de Recolha de Informação Quantitativo	80
3.4 Procedimento de Análise Dados.....	93
3.4.1 <i>Análise Fatorial Exploratória</i>	94
3.4.2 <i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	95
3.4.3 <i>Correlações e Regressões lineares simples e múltiplas</i>	97
3.4.4 <i>Macro Process 4.0</i>	99

Capítulo 4 – Apresentação Resultados.....	101
4.1 Análise Sociodemográfica.....	101
4.2 Obtenção das dimensões com análise fatorial.....	107
4.3 Análise das Dimensões.....	123
4.4 Modelo geral.....	124
4.5 Testes das Hipóteses Formuladas no Estudo de Investigação.....	125
4.5.1 H1 – A Cultura e a Visão da Organização têm um efeito positivo e significativo na liderança Partilhada?	125
4.5.2 H2 – A Complexidade da Tarefa tem um efeito positivo e significativo na Liderança Partilhada?	126
4.5.3 H3 – O Engagement tem uma associação positiva e Significativa com a Liderança Partilhada?	126
4.5.4 H4 – A Complexidade da Tarefa tem um efeito positivo e significativo nos níveis de Engagement?.....	127
4.5.5 H5 – A Complexidade da Tarefa tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e com a Flexibilidade?.....	127
4.5.6 H6 – O Engagement tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e com a Flexibilidade?	128
4.5.7 H7 – O Engagement e a Liderança Partilhada têm um efeito mediador em série na relação entre a Complexidade da Tarefa e a Delegação?	128
4.5.8 H8 – O Engagement e a Liderança Partilhada têm um efeito mediador em série na relação entre a Complexidade da Tarefa e a Flexibilidade?	130
4.5.9 H9 – A Liderança Partilhada tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e Flexibilidade?	131
4.5.10 H10 – A Colaboração tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Delegação?	132
4.5.11 H11 – A colaboração tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Flexibilidade?	132

4.5.12 H12 – A Antiguidade na organização tem um efeito moderador na relação entre o Engagement e a Liderança Partilhada?	134
4.5.13 H13 – A Antiguidade na Função tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Delegação?	135
4.5.14 H14 – A Antiguidade na Função tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Flexibilidade?	136
4.6 Discussão de Resultados	136
Capítulo 5 – Conclusão	147
Conclusões Finais	147
Limitações e Recomendações para Futuras Investigações	152
Bibliografia	157
Anexos	173

Lista de Figuras

Figura 1 – Pergunta de Partida, Objetivos Específicos e Metodologia de Investigação.....	23
Figura 2 – Modelo teórico investigação.....	25
Figura 3– Níveis da cultura organizacional	43
Figura 4 – Níveis da cultura.....	45
Figura 5 – Tipologia da Cultura empresarial	46
Figura 6 – Modelo dos valores contrastantes.....	48
Figura 7 – Tipologia da Cultura empresarial	49
Figura 8 – Liderança Situacional	55
Figura 9 – Domínios da Liderança segundo Domínios da liderança	57
Figura 10 – Modelo de funções de desempenho do líder	59
Figura 11 – Criticidade e Eficácia das Competências.....	64
Figura 12 – Modelo de Competências de Liderança.....	65
Figura 13 – Modelo Causal do fluxo da Competência.....	67
Figura 14 – Cursor da Competência	67
Figura 15 – Modelo 3C da Colaboração	72
Figura 16 – Tema e problema de investigação	77

Figura 17 – Histograma da variável Idade (Idade)	102
Figura 18 – Resultados variável Género	102
Figura 19 – Resultados da variável Formação Académica	103
Figura 20 – Resultados da variável Função	103
Figura 21 – Histograma da Antiguidade na Função	104
Figura 22 – Resultados da variável antiguidade na Função	104
Figura 23 – Histograma da Antiguidade na Organização	105
Figura 24 – Resultados da variável antiguidade na Organização	106
Figura 25 – Resultados da variável do setor de Atividade dos Inquiridos.....	106
Figura 26 – Modelo fatorial teórico da escala colaboração	108
Figura 27 – Modelo fatorial teórico da escala colaboração sem item 6.....	108
Figura 28 – Modelo fatorial teórico da escala delegação.....	110
Figura 29 – Modelo fatorial teórico da escala complexidade tarefa	112
Figura 30 – Modelo fatorial teórico da escala complexidade tarefa sem item 1	113
Figura 31 – Modelo fatorial teórico da liderança sem item 1	114
Figura 32 – Modelo fatorial teórico da cultura	117
Figura 33– Modelo fatorial teórico da visão	118
Figura 34 – Modelo fatorial teórico da visão (com 4 itens).....	119
Figura 35 – Modelo fatorial teórico da escala engagement	120
Figura 36 – Modelo fatorial teórico da flexibilidade	122
Figura 37 – Modelo 1 da hipótese 7.....	130
Figura 38 – Modelo 2 da hipótese 8.....	131
Figura 39 – Gráfico de interação Liderança Partilhada x Colaboração	133
Figura 40 – Gráfico de interação Engagement x Antiguidade na Organização.....	135
Figura 41 – Modelo teórico representativo OE1	141
Figura 42 – Modelo teórico representativo OE2.....	142
Figura 43 – Modelo teórico representativo OE4.....	144
Figura 44 – Modelo teórico representativo OE3.....	146
Figura 45 – Modelo teórico final	148
Figura 46 – Diagrama de hipóteses.....	149

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Categorização das Práticas de RH em 3 dimensões	39
Tabela 2 – Traços de cultura organizacional	50
Tabela 3 – Hipóteses de Investigação	79
Tabela 4 – Modelo de Análise	83
Tabela 5 – Escala Likert.....	87
Tabela 6 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência).....	97
Tabela 7 – Pesos fatoriais do instrumento de colaboração	107
Tabela 8 – Pesos fatoriais do instrumento de delegação.....	110
Tabela 9 – Pesos fatoriais do instrumento de complexidade da tarefa	111
Tabela 10 – Pesos fatoriais do instrumento de liderança	114
Tabela 11 – Pesos fatoriais do instrumento de Liderança.....	115
Tabela 12 – Pesos fatoriais do instrumento de cultura.....	116
Tabela 13 – Pesos fatoriais do instrumento de colaboração	118
Tabela 14 – Pesos fatoriais do instrumento de engagement	120
Tabela 15 – Pesos fatoriais do instrumento de flexibilidade	121
Tabela 16 – Resultados do teste t-student.....	123
Tabela 17 – Associação entre as variáveis em estudo	124
Tabela 18 – Modelo Global da amostra.....	125
Tabela 19 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 1	126
Tabela 20 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 2	126
Tabela 21 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 3	127
Tabela 22 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 4	127
Tabela 23 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 5	128
Tabela 24 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 6	128
Tabela 25 – Efeitos indiretos Standardizados do Modelo 1 da hipótese 7	129
Tabela 26 – Efeitos indiretos Standardizados do Modelo 2 da hipótese 8	130
Tabela 27 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 9	132
Tabela 28 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 10	132
Tabela 29 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 11	133
Tabela 30 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 12	134
Tabela 31 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 13	135
Tabela 32 – Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 14	136

Lista de Abreviaturas e Siglas

- AFC – Análise Fatorial Confirmatória
AFE – Análise Fatorial Exploratória
CFI – *Comparative Fit Index*
GFI – *Goodness-of-Fit Index*
KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*
LP – Liderança Partilhada
OE – Objetivos Empíricos
RMSEA – *Root Mean Square Error o Approximation*
RMSEA – *Root Mean Square Residual*
SL – *Shared Leadership*
TLI – *Tucker Lewis Index*
TP – *Team Performance*
VIF – *Variance Inflation Factor*

Capítulo 1 – Introdução

A liderança partilhada é um fenómeno que surge dentro das equipas ao longo do tempo (Nicolaidis et al, 2014). Esta noção é repartida por autores que encontram várias interações bem-sucedidas entre os membros de uma equipa (Carson, et a., 2007; Sun, et al., 2016; Sweeney et al., 2019; Clarke e Higgs, 2019; Zhou, et al., 2017). Este estudo, teve como objetivo analisar a perceção dos indivíduos nas dinâmicas do trabalho associados aos processos de equipa e identificar os efeitos dos fatores mediadores na relação da própria liderança partilhada. A literatura tem analisado a liderança partilhada como um ambiente gerado através dos indivíduos que compõem as equipas e que pode gerar influências positivas no desempenho da equipa (Zhu, et al., 2018; Sweeney et al., 2019). Os estudos exploram pouco a ligação entre a liderança partilhada e a diversidade ou composição das equipas, porque exploram mais as características (Carson et al., 2007), as tarefas (Pearce, 2004) ou os membros das equipas (Greer & van Kleef, 2010). Assim, pesquisar a liderança partilhada no campo do comportamento organizacional, oferece mais *insights* sobre a sua influência nos processos e/ou na eficácia das equipas.

As organizações têm o desafio de lidar com uma sociedade em evolução e com uma grande diversidade de *skills* no mercado de trabalho, onde existem pessoas com diferentes características e comportamentos, de diferentes gerações e origens culturais. Neste ambiente, as estruturas de trabalho emergentes baseadas em equipas são projetadas para atender às exigências e responder às mudanças que promovem a inovação em diferentes tipos de trabalho (Park et al., 2012; Sun et al., 2016; D'Innocenzo et al., 2016). Muito se tem escrito acerca das turbulências e mudanças no mercado trabalho, nas quais as empresas mantêm a sua atividade. É nesse alinhamento que, atualmente, as equipas se mostram cada vez mais vitais para o desenvolvimento e eficácia das organizações (Cunha et al., 2007).

A literatura no domínio do trabalho em equipa apresenta grande discussão sobre a distinção entre vocábulos grupo ou equipa e sobre os próprios conceitos e dimensões. Neste contexto, optámos por clarificar o conceito utilizado neste trabalho de investigação. Neste pressuposto, e defendendo a discussão entre os termos, são muitas as definições e conceitos para definir um grupo e ou uma equipa, bem como todas as perspetivas de integração e divergências entre elas. Por considerarmos que ambos partem do mesmo pressuposto, iremos apenas utilizar o vocábulo “equipa”. Ainda neste sentido, e tendo em atenção as definições de

dimensões das equipas, o conceito das *small teams*¹, terá em conta a definição de Ensley et al. (2006), que considera estas equipas compostas por 2 a 6 indivíduos.

Ao longo dos anos, o conceito de equipa e de grupo têm sido considerados de igual modo por alguns autores, enquanto outros, encontram diferenças entre os conceitos. Citando apenas alguns autores: Francis e Young (1970) referem que se trata de um grupo de pessoas comprometidas em alcançar objetivos comuns e produzir resultados de alta qualidade; Lanza (1985) refere um grupo de indivíduos que trabalham juntos no qual o sucesso individual é baseado no grupo; Adair (1986) considera um grupo no qual os indivíduos partilham um objetivo comum; Sundstrom *et al.* (1990) referem pequeno grupo de indivíduos que partilham a responsabilidade pelos seus resultados na organização; Katzenbach e Smith (1993) consideram que os grupos se tornam equipas, quando desenvolvem um sentimento de partilha em sinergias entre os seus membros; Stott e Walter (1995) procuram encontrar uma distinção entre conceitos, sendo o grupo composto por duas ou mais pessoas que trabalham em conjunto para atingir um objetivo, enquanto uma equipa deve ir mais além incorporando características que proporcionam uma extensão aos objetivos; Franklin (1998) defende que uma equipa é um grupo cujos membros colaboram de forma muito próxima e intensa na obtenção de um resultado ou objetivo comum; Wheelan (1999) considera que um grupo de trabalho se torna numa equipa quando se estabelecem objetivos partilhados e quando, para os realizar, se utilizam métodos eficazes; Gondal e Khan (2008) acreditam que uma equipa é um pequeno grupo na qual os seus membros têm um propósito comum e papéis interdependentes; Parker (1990) defende que um grupo de pessoas não constitui uma equipa, uma vez que estas exigem um elevado grau de interdependência voltada para a realização de um objetivo ou conclusão de tarefa; Souza *et al.* (2007) defendem que, numa equipa, as pessoas se envolvem numa tarefa de forma conjunta e numa lógica de engagement enquanto no grupo, cada um executa e responsabiliza-se pelas tarefas que lhe são designadas pelo líder.

O trabalho em equipa, tem assim um potencial ilimitado, que para além de partilharem objetivos comuns, podem servir para dar respostas às tarefas e problemas de complexidade que as organizações enfrentam. É um método de trabalho que assume uma dinâmica assente no trabalho interdisciplinar e flexível, desenvolvendo sinergias que fortalecem a essência dos objetivos comuns. As equipas quando compostas por membros cujas habilidades, atitudes e

¹ Small Team Size: 2 to 6 (Ensley et al., 2006); 3 to 13 (Hiller et al., 2006); 3 to 20 (Cashman, 2008); 5 to 17 (Berkowitz, 1953); 6 to 22 (Mehra et al., 2006).

competências lhes permitem atingir metas, comunicam e interagem entre si, tornando-se altamente eficazes.

Contudo, nem todas as equipas são compostas por membros cientes das suas próprias forças e fraquezas, tendo a capacidade de mudar sempre que necessário, para melhorar o desempenho da equipa. Ainda assim, as equipas de alto desempenho são evidenciadas tanto pelos seus elementos como pelos seus líderes com destaque em particular nos comportamentos de flexibilidade, *engagement* ou colaboração. É nessa abordagem inovadora de gestão que as equipas de trabalho têm influenciado as estruturas organizacionais, desempenhando papéis de liderança e agindo de forma eficaz (Martin et al., 2018; Sweeney et al., 2019).

As abordagens inovadoras surgem assim no contexto onde a liderança partilhada predomina sobre a estrutura de liderança vertical tradicional (Martin et al., 2018, Zhu et al., 2018, Sweeney et al., 2019). Para enfrentar esses desafios, as organizações adotam diferentes abordagens, criando processos de influência interativa e dinâmica entre os grupos, de modo a atingirem objetivos comuns (Hoch e Dulebohn, 2017), na esperança que isso contribua para uma melhoria do desempenho (Bamford e Griffin, 2008; Kakar, 2017; Sangeetha e Kumaran, 2018).

Com essas tendências de trabalho, surgem membros talentosos com capacidade para desempenharem funções multidisciplinares e disponíveis para comportamentos de liderança coletiva, envolvimento e *engagement* com as equipas (Zhu et al, 2018; Wang et al., 2014, Goldsmith, 2015). Portanto, ocorre uma mudança da estrutura de comando vertical para um processo de liderança partilhada entre os membros da equipa (Carson et al., 2007; Zhou et al., 2015; D'Innocenzo et al., 2016; Martin et al., 2018; Zhu et al., 2018).

Por outro lado, os contributos dos estudos empíricos recentes vêm demonstrando continuamente os efeitos positivos que a influência da liderança partilhada apresenta no desempenho da equipa. Ainda assim, a teoria postula que nem todas as equipas que evidenciam uma prática de cultura de liderança partilhada podem ser igualmente eficazes (Kukenberger, M., D'Innocenzo, L., 2020). Este processo, pode estar relacionado com as implicações associadas ao desempenho, recrutamento e socialização das equipas autónomas (Siangchokyoo N. and Klinger RL., 2022).

Contudo, a literatura reforça a importância das responsabilidades e da homogeneidade das equipas no papel da liderança partilhada que, ao invés de alocar este papel a um único líder, desenvolve a influência coletiva nesta prática através de fatores de mediação ou intermediação.

Assim, e apesar dos estudos indicarem a existência de alguns padrões no ambiente das equipas que podem permitir a influência dos indivíduos a comprometerem-se com esta dinâmica, existe algum consenso quanto ao papel dos moderadores e/ou mediadores na influência desta prática nas equipas eficazes. É neste sentido, que este estudo procura abranger e contribuir para o conhecimento da liderança partilhada que emerge nas equipas através de indivíduos disponíveis para desenvolverem fatores diferenciadores nas dinâmicas das equipas. É com base nestas perceções que se pretende conhecer variáveis que possam contribuir para uma influência positiva de lideranças partilhadas.

1.1 Objetivos de Investigação e Abordagem Metodológica

Na evolução dos estudos, constatam-se algumas evidências apresentadas pelos autores, em como é fundamental a existência de um ambiente de influência para a coexistência da liderança partilhada (Scott et al., 2019). A liderança percebida será assim eficaz através dos comportamentos dos líderes e liderados, resultantes do ambiente e das situações do dia-a-dia que ocorrem na organização.

A evolução do conhecimento teórico associado a práticas de liderança organizacional, potenciam a identificação de competências que possam permitir a evolução dos líderes em contextos organizacionais e, por sua vez, a própria aplicação de práticas de liderança. Aliados às competências, os comportamentos mais ou menos autónomos dos indivíduos, representam uma área do conhecimento do comportamento organizacional, sensível e fundamental, para a criação de um ambiente multidisciplinar nas organizações.

A organização influencia e é influenciada pelo papel do indivíduo e é nesse domínio teórico e prático para a gestão contemporânea das equipas, que surge o interesse nas variáveis associadas à liderança partilhada. Assim, o objetivo geral da tese, é identificar fatores que potenciem a liderança partilhada nas dinâmicas das equipas: (1) examinando o efeito da liderança partilhada na dinâmica do trabalho em equipa; (2) identificando processos de liderança partilhados que estão associados ao desempenho da equipa (coordenação, *engagement*, diversidade, colaboração, flexibilidade); (3) identificando os efeitos dos moderadores e mediadores na relação da liderança partilhada.

Neste contexto, a linha orientadora para a realização e desenvolvimento deste trabalho, decorreu alinhado com o seguinte pressuposto:

- **Construto Teórico** – identificar o substrato teórico que permita constituir a base de análise para o trabalho empírico. Este construto, encontra-se elaborado tendo por base duas dimensões de análise teórica:
 - **Revisão Literatura** – A revisão pretende mapear os principais conceitos que definem e fundamentam a área específica do conhecimento em investigação, destacando-se 3 objetivos principais:
 - examinar o efeito da liderança partilhada na dinâmica do trabalho em equipa;
 - identificar processos que estão associados ao desempenho da equipa (coordenação, *engagement*, diversidade, colaboração, flexibilidade);
 - identificar os efeitos dos fatores moderadores e mediadores na relação da liderança partilhada.
 - **Definição dos Principais Conceitos** – exploração das temáticas e análise dos conceitos identificados e da importância estratégica no construto do estudo empírico
- **Construto Empírico** – no âmbito da análise do estudo teórico, esta investigação pretende reforçar e aprofundar a temática sobre a liderança partilhada, nomeadamente através de uma metodologia que permita analisar um conjunto de novos desenvolvimentos que proporcionam o construto da investigação, destacando-se:
 - Definição da estratégia e clarificação da metodologia a desenvolver na recolha e tratamento de dados;
 - Modelo de análise: construção de um modelo teórico específico onde se pretende relacionar as dimensões e variáveis a selecionadas para a investigação;
 - Análise com discussão da objetividade nas questões de pesquisa: identificar a perceção dos inquiridos através da análise de dados.
- **Contributo para o estado de arte** – espera-se que os contributos desta investigação permitam enriquecer a construção do conhecimento e da teoria no âmbito do estudo:
 - Na compreensão do modo como a liderança partilhada intervêm na eficácia das equipas pequenas;
 - Identificar um conjunto de fatores fundamentais à tomada de decisão da gestão, na identificação do perfil do colaborador que possa contribuir para ambientes de trabalho em dinâmicas de flexibilidade, autónomos e de *engagement* influenciados pela liderança partilhada;

- Contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e compreensão dos fatores que influenciam as interações e as relações entre líderes e liderados.

Neste sentido, pretende-se explorar conceitos que figuram na produção do conhecimento fundamental para a criação de um ambiente de influência entre líderes e liderados. De forma a clarificar o que se pretende pesquisar, foram identificados através da revisão da literatura os conceitos fundamentais que nos permitem construir os objetivos específicos do estudo. Nesta perspetiva, o estudo quantitativo tem os seguintes objetivos específicos (Figura 1):

1. Identificar se as variáveis percecionadas, influenciam a liderança partilhada;
2. Verificar o papel do *engagement* quanto à relação percecionada na liderança partilhada;
3. Verificar a perceção dos indivíduos quanto à relação da colaboração com liderança partilhada na delegação e flexibilidade;
4. Verificar o efeito da maturidade do indivíduo na organização e na função, com a liderança partilhada.

Através de uma metodologia quantitativa, pretende-se identificar quais as relações de influência que existem nos comportamentos percecionados entre líderes e liderados, e se os mesmos têm o contributo positivo dos fatores moderadores e mediadores.

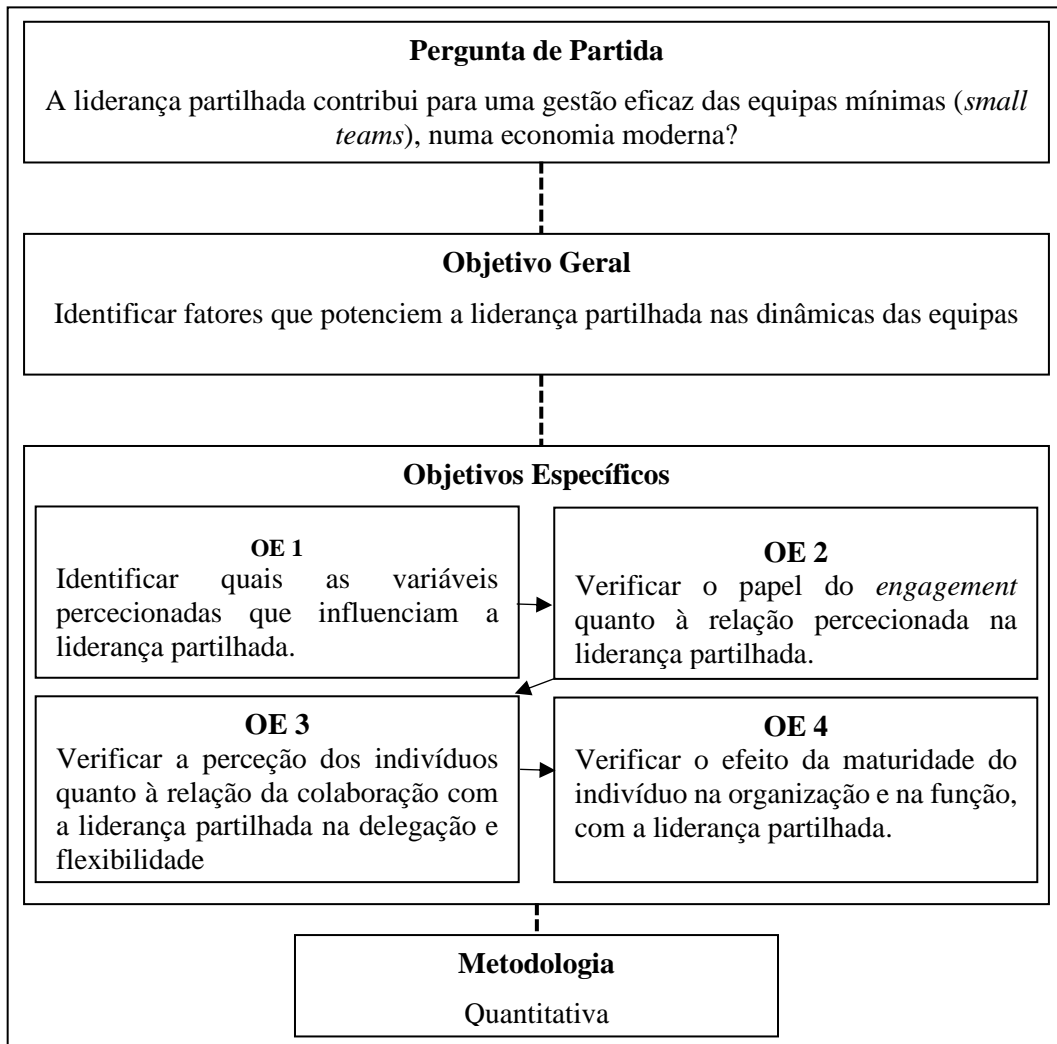
Uma das principais intenções neste estudo, é apresentar um modelo que permita contribuir para a evolução do conhecimento na criação de um ambiente favorável das *small teams* ou pequenas equipas de indivíduos. Através de uma metodologia quantitativa, obteve-se uma amostra de maior amplitude, de forma a conseguir-se obter uma perceção dos comportamentos percebidos como eficazes quanto às interações entre líderes e liderados. Este é um método de pesquisa que utiliza técnicas estatísticas, para a recolha e análise de dados, estando relacionado com o levantamento de determinados comportamentos, perceções, opiniões e expectativas de um grupo de indivíduos. O objetivo deste método, consiste essencialmente na descoberta de relações entre variáveis, descrevendo os dados recolhidos, assim como testar teorias e tirar determinadas conclusões.

Tendo como ponto de partida o questionário construído com base nas dimensões identificadas na revisão de literatura, foi utilizado um estudo quantitativo, com intuito de encontrar um modelo assente nessas mesmas variáveis. Nesta perspetiva, a integração do modelo pretenderá contribuir para a evolução do conhecimento teórico das variáveis influenciadoras da liderança partilhada e de que modo a sua integração na estratégia da

organização pode beneficiar a construção de equipas assentes em modelos dinâmicos, autónomos e multidisciplinares.

Figura 1

Pergunta de Partida, Objetivos Específicos e Metodologia de Investigação



Elaboração Autor

Este estudo, enquadra-se assim num atual ambiente que obriga a uma mudança de paradigma num mundo cada vez mais virtualizado e assente numa inovação tecnológica sem precedentes. Devido à procura sistemática em melhorar o seu desempenho num ambiente fortemente competitivo, as organizações têm desenvolvido estratégias inovadoras, tanto no desenvolvimento de projetos e produtos, como nos métodos de trabalho, compostos por recursos menos presenciais e mais virtuais.

Os novos modelos de gestão, apresentam-se com dinâmicas que, ao longo dos tempos, se têm diferenciado das mais conservadoras e tradicionais. É uma perspetiva da realidade que

permite uma fluidez no desenvolvimento do conhecimento a uma velocidade sem precedente, exigindo aos próprios colaboradores das organizações, uma aprendizagem sistemática e contínua, de modo a desenvolverem competências ajustadas às novas realidades (Sweeney et al., 2019; Martin et al., 2018; Schouten et al., 2016). Deste modo, o cenário tradicional do modo como as equipas geram conhecimento, se relacionam presencialmente, interagem em dinâmicas *face to face*, tendencialmente, tem sido desviado para métodos de trabalho mais virtuais e não presenciais. Neste contexto, a forma dos colaboradores interagirem, tem evidenciado uma profunda preocupação para as organizações.

As dinâmicas mais ágeis estruturalmente, tornaram-se assim desafiantes para as organizações em combaterem eventuais défices em variáveis estratégicas e essenciais para as organizações como a cultura, comunicação, flexibilidade, liderança, *engagement* e no desenvolvimento de competências específicas ajustadas e enquadradas com o deslocamento do ambiente de trabalho por proximidade física, para ambientes mais remotos (Storm & Scheepers, 2019; Sangeetha & Kumaran, 2018; Zhou, et al., 2017). Esta complexidade, gera assim uma mudança de paradigma e de especial atenção no acompanhamento sistemático, que assegure o rigor da sustentabilidade e competitividade da própria organização. Este contexto, gera ainda outra mudança de paradigma no papel do colaborador na organização.

Se os modelos de trabalho mais tradicionais os colaboradores desenvolvem competências específicas suportadas pela flexibilidade ou especialização, o atual contexto, exige dos colaboradores competências que suportem uma estrutura multidimensional assente na liderança partilhada, colaboração, confiança e de experiências diversificadas (Zhou, et al., 2017; Kakar, 2017; Schouten et al., 2016).

Este trabalho, enquadra-se assim num paradigma pós-moderno, inovador e economicamente conturbado, provocado por fatores adversos em todo o mundo. Este fenómeno, veio acelerar uma adaptação abrupta dos sistemas funcionais das organizações, onde as mais evoluídas tecnologicamente e com uma visão mais inovadora, conseguiram maior capacidade de adaptação à nova realidade. Ainda assim, mesmo estas, vêm-se confrontadas com uma mudança de comportamentos e atitudes que obrigam os membros da gestão a redobrada atenção na reconfiguração das suas dinâmicas funcionais (Sangeetha & Kumaran, 2018; Kakar, 2017, Hoch & Dulebohn, 2017; Griffin, 2008).

Neste sentido, as organizações têm desenvolvido equipas autónomas, em grupos de trabalhos mais flexíveis e ágeis, suportados por colaboradores com maiores habilidades,

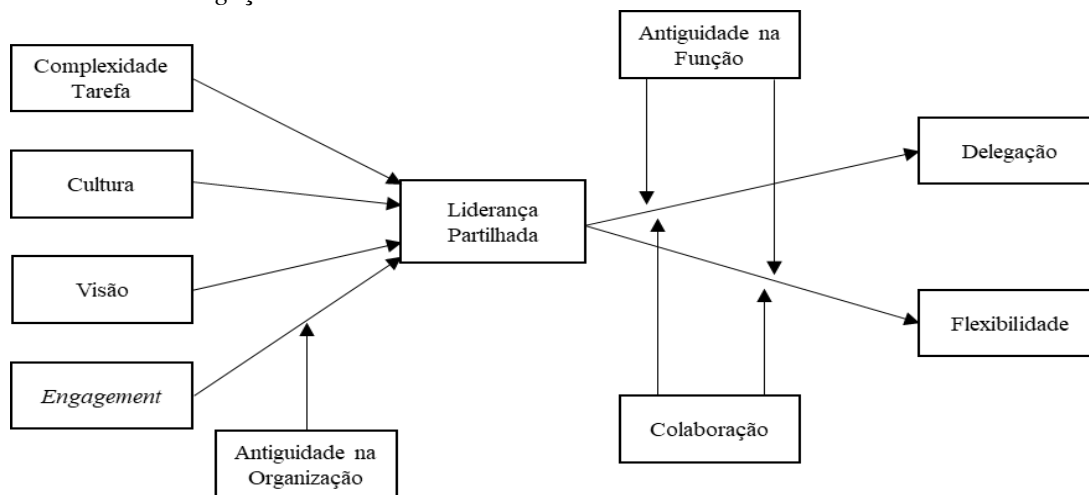
capacidades de liderança e conhecimentos diversificados (Bernstein et al., 2016; Wang et al., 2013; Conger & Pearce, 2003). É neste contexto que se pretende analisar e perceber a atual tendência, onde se realçam os novos papéis dos colaboradores com competências diversificadas em ambientes flexíveis e na partilha de conhecimento em equipas mais reduzidas, em colaboração e com interações *face to face*.

Em termos de investigação, com esta tese pretende-se contribuir ainda para o alinhamento estratégico em torno da construção das equipas, nomeadamente na identificação de competências específicas alinhadas com a multidisciplinariedade de todos os indivíduos.

Por outro lado, o próprio estudo procura ainda relacionar a proposta de um modelo integrativo (Figura 2) com a revisão da literatura e com a avaliação através do questionário, com os critérios comportamentais genéricos percecionados dos inquiridos.

Figura 2

Modelo teórico investigação



Elaboração do autor

Tendo em conta os objetivos de investigação e a teoria, foram apresentadas e fundamentadas no final da revisão da literatura as seguintes hipóteses a serem testadas (Tabela 3).

1.2 Estrutura do Trabalho

Esta tese, encontra-se dividida em duas partes e 5 capítulos:

- Primeira Parte – Enquadramento Teórico

No capítulo I e II é feita uma contextualização da temática, onde são apresentados estudos empíricos com conceitos e perspetivas teóricas fundamentais para a existência de ambientes com praticas de lideranças partilhadas e o estado de arte da literatura. Pretende-se integrar as temáticas que servem de ponto partida para o estudo empírico com a literatura da especialidade, relacionada com o comportamento organizacional e o seu meio ambiente estratégico. Este enquadramento, permitirá integrar a abordagem teórica na metodologia definida na estratégia da investigação.

o Segunda Parte – Estudo Empírico

No capítulo III é apresentada a Metodologia onde é definida a estratégia de estudo. Neste capítulo pretende-se apresentar o método de investigação e a estratégia utilizada na recolha dos dados assim como todo o modelo de análise que enquadra as técnicas utilizadas no campo empírico, nomeadamente no construto do questionário e seleção das unidades amostrais.

No capítulo IV são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Aqui são analisados os resultados das análises quantitativas à luz da revisão da literatura que, de acordo com a estratégia de investigação, é realizada toda a abordagem à análise e discussão de dados e respetiva caracterização da amostra.

Por último, no capítulo V, são ainda apresentadas as conclusões do estudo relativamente à questão de partida e aos objetivos, as limitações do estudo e as recomendações para futuros estudos e ainda, uma breve análise à experiência adquirida nesta investigação.

Capítulo 2 – Estado de Arte Sobre a Liderança Partilhada

2.1 Introdução

A disseminação do trabalho em equipa contribuiu para o aumento do interesse académico sobre o tema. Ainda assim, é diminuta a quantidade de estudos que explora a relação entre liderança partilhada e desempenho da equipa, não havendo consenso quanto à forma de ser avaliada e interpretada. No entanto, para além de existirem poucas pesquisas que exploram a relação entre liderança partilhada e desempenho da equipa, os seus autores, não são consensuais quanto à forma de ser medida, analisada e interpretada (D'Innocenzo et al., 2016; Zhu et al., 2018; Sangeetha & Kumaran, 2018). Noutro sentido, é dada especial atenção às funções de liderança que tendem a ser influenciadas pela forma como são distribuídas entre os membros da equipa (Zhu et al., 2018; Martin et al., 2018).

Algumas definições, dão especial enfoque ao número de pessoas envolvidas em atividades de liderança, como forma de distinguir a liderança partilhada dita mais tradicional (Zhu et al., 2018; D'Innocenzo et al., 2016; Nicolaidis et al., 2014). Pearce e Conger (2003), considerando que é um processo dinâmico e interativo de influência mútua dentro de grupos, com o propósito de alcançar objetivos organizacionais por meio da liderança recíproca. Quanto à liderança partilhada, a literatura afirma que o processo de partilha pode ocorrer de tal forma que os grupos trabalhem juntos em tempo e lugar, ou pode ocorrer ao longo do tempo, surgindo os seus membros como líderes informais em série ou alternadamente, no papel de liderança (Zhu, et al., 2019; Lord, et al., 2017; Pearce, et al., 2004).

Day et al., (2004) sugeriram que a liderança partilhada, constitui uma condição de influência mútua entre os membros da equipa e dentro das suas interações, permitindo o desempenho da equipa e da organização. No entanto, Carson et al. (2007) argumentam que a liderança partilhada surge com membros individuais da equipa que se envolvem em atividades que influenciam a equipa e outros membros em áreas relacionadas com a gestão, com a motivação e com o suporte. DeRue (2011) sugeriu que se trata de um processo complexo e adaptativo, envolvendo várias interações principais e subsequentes. Na perspetiva de Serban e Roberts (2016), o desenvolvimento da liderança partilhada está associado ao ambiente de equipa proporcionado pela coesão no desempenho da tarefa e com um objetivo comum.

Por outro lado, Sangeetha e Kumaran (2018) consideram que através de ambiente favorável entre os membros da equipa, a liderança partilhada influencia o desempenho através

da confiança e das perspetivas comuns. A influência mútua e coletiva é uma característica considerada por Nassif (2019) e Zhou et al. (2017) como essencial para que a liderança partilhada prospere na influência recíproca entre os membros da equipa que devem saber quando devem liderar e quando devem seguir o líder.

No entanto, apesar de ser uma influência decrescente entre líder e seguidores, a liderança partilhada é mais do que uma simples articulação entre os membros (Storm & Scheepers, 2019; Zhou, et al., 2017, D'Innocenzo et al., 2016), ou seja, os indivíduos que compõem as equipas, adotam este modo de vida na maior parte das organizações (Hay & Beyerlin, 2016). Neste sentido, Hay e Beyerlin (2016) realçam a importância na preparação e integração dos indivíduos nestes processos e na necessidade de aprenderem e de usarem, cada vez mais, novos tipos de ferramentas de colaboração.

Nas últimas décadas, a avaliação dos efeitos e do impacto que a liderança partilhada tem no desempenho da equipa tem vindo a crescer. Para Pearce e Manz (2005) a liderança partilhada pode ser vantajosa, pois torna-se difícil para qualquer líder deter todo o conhecimento e até mesmo, as habilidades necessárias para liderar em todos os aspetos do conhecimento e do trabalho.

No final da década de 1990, alguns estudos demonstraram uma influência positiva no uso da liderança partilhada e no efeito positivo que ela tem sobre o desempenho da equipa, em comparação com as estruturas de liderança hierárquica tradicional (Avolio et al., 1996; Seers, 1996; Perry et al., 1999). Pearce e Conger (2003) identificam como principal distinção entre liderança partilhada e liderança mais tradicional, os processos que envolvem as influências de par ou lateral comparativamente à influência hierárquica para cima e para baixo. Os autores, descreveram ainda a liderança partilhada como uma atividade ou fenómeno que ocorre em grupo, ao invés de uma habilidade ou tarefa realizada por um único líder.

O interesse pela liderança partilhada, surgiu em paralelo com a necessidade das organizações adotarem projetos baseados em equipas mais ágeis e com respostas rápidas, criadas pelo aumento da complexidade das funções e pela rápida mudança na natureza do trabalho. Ideias como a tomada de decisão participativa, a auto liderança, a autogestão de equipa, a aprendizagem e o conhecimento, são algumas das contribuições importantes para a ciência nas últimas quatro décadas (Pearce & Conger, 2003; Carson, 2007).

Vários estudos documentaram uma influência positiva da liderança partilhada no desempenho da equipa (Hoch & Kozlowski, 2014; Carson et al., 2007; McGrath e Tschan,

2007); nas habilidades e nas tarefas de liderança (Hackamn & Wageman, 2005; Zacarro et al., 2001); na eficácia da equipa (wang et al., 2013; Morgeson et al., 2010; Pearce & Sims, 2002); na inovação (Hoch, 2013); na proatividade da equipa (Erkutlu, 2012); na coesão (Mathieu et al., 2015; Greer, 2012; Marks et al., 2001); em gerar uma equipa mais dinâmica (Cronin et al., 2011; Koslowski & Ilgen, 2006; Klein et al., 2006). Os estudos mais recentes, têm tentado esclarecer os limites da liderança partilhada no complexo processo de adaptação entre líderes e seguidores (Contractor 2012; DeRue, 2011, Morgeson et al., 2010).

Consequentemente, a liderança partilhada acaba por ter diferentes definições, muito relacionadas com a forma como é operacionalizada ou agregada, e muito focadas na influência da liderança. Para Mehra et al., (2006) e Sivasubramanian et al., (2002), é um fenómeno partilhado e distribuído, em que é possível encontrar formalmente vários líderes, dentro ou fora da equipa. Carson (2007) e Zhou (2012) identificaram que influência da liderança se distribui entre vários membros da equipa. Wan et al., (2014), definem liderança partilhada como uma propriedade emergente na equipa de influência mútua e responsabilidade partilhada, onde eles lideram (uns aos outros para o alcance de metas).

Esta definição, alinha-se com a de Pearce e Conger (2003) que caracteriza a liderança como uma força dinâmica e interativa entre os indivíduos, com a intenção de alcançar objetivos comuns, coletivos e organizacionais. Especificamente, a liderança partilhada envolve a influência horizontal e lateral entre os membros da equipa, o que contrasta com a influência tradicional da liderança vertical (Pearce & Sims 2002; Carson et al., 2007; Wang et al., 2013). Por outro lado, a presença generalizada da autogestão por equipas treinadas, enfatiza a possível importância da liderança partilhada (Wang et al., 2013; Conger & Pearce, 2003) nos processos de tomada de decisão (Hotch & Dulebohn, 2013), na troca de conhecimento entre os membros, na coesão da equipa e no consenso (Bergman et al., 2012; Mathieu et al., 2015), ou nos comportamentos para servir os melhores interesses da equipa (Hogg et al., 2012; Carson et al., 2007; Pearce & Sims, 2002).

DeRue e Ashford (2010) argumentam que a eficácia dessa liderança envolve a aceitação do papel de líder nos líderes. Nesse sentido, Wang et al. (2013) consideram que a liderança partilhada é equivalente ao grau de liderança emergente demonstrado por todos os membros da equipa. Outras pesquisas, enfatizem ainda a existência de evidências teóricas, de que a eficácia da liderança, possa estar relacionada afetivamente com a equipa como o resultado dos

processos, ou seja, do desempenho (Wang et al., 2013; Bergman et al., 2012; Carson et al., 2007; Conger & Pearce, 2003).

Bergman et al., (2012) sugerem que a liderança partilhada está associada a menos conflito, a maior confiança e coesão da equipa. Hoch e Dulebohn (2013), reforçam que a liderança partilhada controla o conflito e melhora o bem-estar dos membros da equipa. Liu et al., (2014) e Wang et al., (2014) identificaram evidências de que a liderança partilhada teve um impacto positivo na aprendizagem da equipa e que esse tipo de liderança, se reflete no desempenho da mesma através da confiança.

No entanto, e apesar da variação na categorização entre liderança partilhada e eficácia, estudos mais recentes, adicionaram novas evidências que surgiram com a liderança partilhada. Portanto, o interesse em estudar a liderança partilhada tem acompanhado a mudança organizacional associada a circunstâncias imprevistas e a mudanças comportamentais e estratégicas.

2.2 Liderança Partilhada

Alguns dos autores apresentam semelhanças relativamente ao conceito de liderança partilhada. Carson et al (2007) definem liderança partilhada como sendo um trabalho conjunto entre líder e seguidor, sendo citados pelos autores: Adbullah et al. (2017); Chiu e Tesluk (2016); Mathieu et al. (2015); Zhou et al (2015; Zhou et al. (2017). Para Kakar (2017) a liderança partilhada é descrita como um mecanismo complexo e interativo de controle entre os indivíduos (em equipas), cujo objetivo é direcionar-se para o alcance dos objetivos da equipa ou organizacionais, ou até ambos (Pearce & Conger, 2003; Sangeetha & Kumaran, 2018; Zhou et al., 2015). Outros autores, discutem genericamente que a liderança partilhada captura a distribuição da influência da liderança entre vários membros da equipa.

Tem havido recentemente um crescimento do número de artigos científicos publicados que abordam os efeitos da liderança partilhada em diferentes contextos organizacionais. A propagação da dinâmica em equipas, tem focado os investigadores na identificação e investigação de fatores que contribuem para a melhoria do desempenho. Os investigadores, concentram-se principalmente em estudos empíricos sobre e os efeitos positivos nas variáveis relacionadas com a liderança partilhada, como os fatores relacionais, os fatores que moderam e medeiam a relação entre os membros das equipas, o conhecimento partilhado, as equipas, o desempenho, citando apenas alguns.

Alguns destes estudos, enfocam os efeitos da liderança partilhada no desempenho da equipa, e pretendem sistematizar a relação da liderança partilhada com o desempenho da equipa. É nesse sentido que o nosso modelo concetual pretende responder em comparação a estudos anteriores: analisar o efeito observado (ou o papel) na relação positiva da liderança partilhada com o desempenho da equipa.

Em primeiro lugar, a importância que é dada ao tema, enquadra-se na observação dos efeitos do seu relacionamento e como o seu impacto contribui para o desempenho da equipa. Em segundo lugar, este capítulo reserva e tenta examinar a cooperação da liderança partilhada como um processo que oferece um mecanismo através de fatores moderadores e mediadores, através do qual possamos entender como os indivíduos funcionam em equipa. Isto também melhora a compreensão dos elementos contextuais para a manifestação da relação da liderança partilhada com o desempenho da equipa, fornecendo assim informações de apoio sobre os efeitos importantes deste tema.

Segundo D’Innocenzo (2014) existe um impacto positivo no desempenho da equipa, uma vez que foi possível constatar uma relação positiva e significativa entre a liderança partilhada e o desempenho da equipa. Constata o mesmo autor, que quanto mais a teoria aborda as complexidades da liderança partilhada, maior é a magnitude do impacto observado da liderança partilhada no desempenho da equipa.

Vários estudos, corroboram nas descobertas anteriores de que vários moderadores podem influenciar a relação entre liderança partilhada e o desempenho da equipa. Zhou et al. (2015). Zhou et al. (2017) obtiveram resultados diferentes mudando seus moderadores: a) com a variável “diversidade de habilidades” encontraram uma melhoria em termos de “eficiência” (produção; qualidade; mudança; relação interpessoal; geral); b) com as variáveis “diversidades da equipa” e “estabilidade emocional”, encontraram melhoria no nível de eficácia (medida objetiva).

Por outro lado, na revisão meta-analítica de Wang et al. (2014), estes autores examinaram a relação da liderança partilhada com a eficiência da equipa. Os principais resultados apontam para que as formas tradicionais de lideranças partilhadas (em estruturas complexas ou burocráticas) mostram um relacionamento inferior comparativamente à liderança partilhada do novo género (por exemplo: liderança carismática e transformacional) (Wang et al., 2014, p. 181). Por outro lado, segundo os mesmos autores, a liderança partilhada tende a ser mais forte nas

atitudes e comportamentos da equipa, especialmente em tarefas mais complexas do que no desempenho da equipa.

Nicolaides et al. (2012) identificaram, na meta-análise, como moderadores a interdependência de tarefas e posse, enquanto Wang et al. (2014) descobriram que a incerteza do trabalho e os estados de mudança tem impacto como moderador no sucesso da equipa.

A pesquisa atual, enfatiza a importância de compreender o efeito da liderança partilhada no desempenho da equipa e identifica condições importantes que envolvem as variáveis de influência. Estudos anteriores alavancaram uma série de construções e interpretações de liderança (por exemplo: transformacional, autoritária, transacional, entre outras) que permitiram, através de análise empírica, explorar várias formas comportamentais de liderança partilhada. No entanto, até que ponto as dimensões se sobrepõem a uma análise dessas diferenças?

Noutro sentido, alguns estudos procuram compreender o comportamento de determinadas variáveis num ambiente real, dando mais ênfase às simulações para o uso de ser capaz de manipular, e verificar os fatores que se evidenciam como influenciadores na relação entre a liderança partilhada e o desempenho da equipa. Vinculam ainda, a liderança partilhada a vários resultados, como a criatividade, o desempenho de tarefas ou o trabalho em momentos críticos. Além disso, é importante realçar que os efeitos dos traços de personalidade desempenham um papel fundamental no comportamento dos indivíduos em equipas. Nassif (2019) alerta para comportamentos socialmente indesejáveis e aversivos associados à personalidade, enquanto D’Innocenzo (2014), confere que a adoção de liderança partilhada requer a seleção e o desenvolvimento de indivíduos que estejam dispostos a intensificar e aceitar os papéis de líderes.

Vários investigadores decidiram desenvolver modelos conceituais de liderança partilhada e seus antecedentes, através de uma validação empírica (Nicolaides et al., 2014). Neste sentido, é possível identificar alguns modelos conceituais que procuram responder às dúvidas dos autores através de métodos de pesquisa: os estudos longitudinais (Han et al., 2017; Bruccoleri et al., 2019); a teoria complementar de dominância (Chiu et al., 2016); a simulação (Mathieu et al., 2015; Santos et al., 2016), citando apenas alguns autores. Um dos citados, é realizado por Carson (2007) que assume que a filosofia da liderança partilhada, é baseada na noção de atividades partilhadas num ambiente de equipa tridimensional: a) objetivo (partilhado), b) suporte social (suporte emocional); c) comportamento de voz (contribuição de cada membro). Os resultados do estudo identificaram um conjunto de variáveis que contribuem para uma

relação positiva entre a liderança partilhada e o desempenho da equipa: a) variáveis centradas em indivíduos; b) variáveis de harmonização (estudos com moderadores); c) variáveis de desarmonia (estudos com mediadores).

Esta tipologia, tende a aproximar-se do modelo de Hersey e Blanchard (1986) que prescreve a delegação para funcionários altamente maduros. Assim, existe um conjunto de variáveis relacionais ligadas às características da interação entre os indivíduos que podem explicar a influência positiva entre a liderança partilhada e o desempenho da equipa. Também aqui, este efeito interpessoal / relacional vai ao encontro do conceito que Hersey e Blanchard (1986) que apresentaram no modelo de liderança situacional: a) comportamento da tarefa (orientação e direção); b) comportamento de relacionamento (emocional, compromisso); c) maturidade (desempenho da tarefa, objetivo vinculado à função). É também nessa otimização da relação entre líder e seguidor (vínculo, *engagement*), enfatizando o próprio alinhamento entre a maturidade dos colaboradores (contingência, competência) e o desempenho das tarefas (funções das tarefas) que os resultados do estudo se aproximam do modelo de Hersey e Blanchard (1986).

De acordo com o modelo de Hersey e Blanchard (1986), a teoria da liderança situacional fornece uma compreensão da relação entre o estilo de liderança eficaz e o *engagement* dos liderados na execução de suas tarefas. A liderança partilhada neste contexto é útil e fundamental para a construção de uma equipa com maturidade (experiência; formação) e diversidade na capacidade de produção de valor (eficácia e eficiência). O enquadramento dos resultados evidenciado na pesquisa, também enfoca a flexibilidade com que os líderes desenvolvem comportamentos influentes e se podem adaptar às necessidades.

Assim, destaca-se a importância do conceito de maturidade, que é entendido pelos autores como a capacidade e a disposição de assumir a responsabilidade pela direção do próprio comportamento ou, de uma forma geral, os indivíduos podem ser mais ou menos ativos, dependendo das suas responsabilidades no cumprimento das mesmas.

Dentro das organizações, as equipas com alta evidência na prática da liderança partilhada, devem apresentar características (habilidades, experiências, liderança, confiança, responsabilidade) para facilitar, fortalecer e desenvolver todo o processo de atuação da equipa (Nassif, 2019; Zhu et al., 2019; Martin et al., 2018; Liu et al., 2017; Barnett & Weidenfeller, 2016; Zhang, 2014; Nicolaidis et al., 2014). Neste sentido, seria útil entender quais são os principais padrões de influência na relação entre a liderança partilhada e o desempenho da

equipa, medir e compreender os padrões para um ambiente mais favorável e qual a melhor mentalidade (capacidade intelectual, diversidade, maturidade) de forma a obter os melhores benefícios nos resultados.

Apesar dos estudos demonstrarem que a prática da liderança partilhada desenvolve benefícios nas equipas, nomeadamente através da melhoria do seu desempenho, estes são principalmente identificados como um efeito positivo desta relação. Por exemplo, é consensual entre os autores (Wang et al., 2014; Zhou et al., 2017; Bruccolari et al., 2019) que os benefícios da liderança partilhada no exercício de funções, são maiores, quando comparadas com as lideranças mais tradicionais. Essa comparação, torna-se especialmente relevante quando constatamos nos estudos, que é fundamental para o desempenho das equipas, que os seus integrantes se envolvam em lideranças partilhadas e não apenas em lideranças mais verticais que se destacam pelas dependências como o *status quo* (Bruccolari et al., 2019).

Assim, existe um conjunto de aspetos de carácter mais empírico que nos permite identificar certas características que, juntamente com a liderança partilhada, apontam para uma relação positiva no desempenho das equipas. Esse argumento, sugere que a liderança partilhada traga benefícios para as equipas em termos de desempenho e nos processos inerentes à função de seus membros, encontrando aspetos relevantes na liderança mais eficaz, em que a liderança partilhada está intimamente relacionada aos fatores moderadores e mediadores.

2.3 Fatores Mediadores e Moderadores

As noções sobre mediadores e moderadores têm uma abordagem muito abrangente e tradição no campo das ciências sociais. Desde os primeiros conceitos de Baron e Kenny (1986), são variáveis que tiveram várias interpretações e vários nomes que geraram durante muitos anos, alguma confusão à sua interpretação nas investigações. Estes autores propuseram definições concetuais de forma a poderem especificar e diferenciar ambos os termos, nas metodologias associadas aos próprios estudos destes fatores no âmbito das ciências sociais.

Contrariamente, nos tempos atuais, já existe um grau de conhecimento sobre a sua denominação como fatores de mediação ou moderação ou mesmo como variáveis moderadoras ou mediadoras. Aaron e Kenny (1986) definem mediadores como variáveis intervenientes que explicam a relação entre a variável independente e a variável dependente, ou seja, a função mediadora de uma variável representa o mecanismo gerado através do qual a variável

independente é capaz de influenciar a variável dependente (interesse). Relativamente ao conceito de moderadores, definem os mesmos autores, como variáveis intervenientes que afetam a direção e/ou força do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente, ou seja, podem proporcionar uma redução, aumento, cancelamento ou até inverterem essa mesma relação. Referem ainda os mesmos autores que um moderador, pode dividir uma variável independente em subgrupos que estabelecem seus domínios de máxima eficácia em relação a uma determinada variável dependente.

Por outro lado, alguns autores identificam a existência de fatores que proporcionam e contribuem com influências positivas para o desempenho dos membros das equipas. Bruccoleri et al. (2019) observam que a moderação do fator consenso, contribui para que os membros da equipa participem ativamente; Chiu e Tesluk, (2016) consideram que a moderação do fator humildade, contribui para que os membros da equipa se apoiem emocionalmente e se sintam mais dispostos a colaborar e a desenvolver um senso de responsabilidade partilhada; Mathieu et al., 2015, consideram que a moderação do fator de competência académica contribui para as tomadas de decisão e para a partilha de conhecimento; Zhou et al. (2015) observaram que a diversidade de habilidade como fator moderador, contribui para um ambiente de inovação e na capacidade dos seus membros em aceitarem novos desafios e ao estarem comprometidos, maior será a capacidade de partilharem as suas habilidades; Zhou et al. (2017) identificaram fatores moderadores como a diversidade da equipa e estabilidade emocional, que, na perspetiva dos autores, contribui para uma discussão construtiva e aumenta a confiança dos membros na tomada de decisão e *engagement* dentro da equipa.

Em relação a fatores mediadores, Han et al. (2017) identificam atividades de coordenação, compromisso de metas e partilha de conhecimento, o que permite aumentar e desenvolver variáveis como a colaboração e o *engagement* entre os membros das equipas; Huang e Huang (2017), consideram que a satisfação no desempenho da tarefa é um fator mediação importante para o desenvolvimento de uma equipa comprometida com as suas tarefas e objetivos; Sousa e Van (2017) consideram que a partilha de conhecimento é um fator de mediação determinante na tomada de decisão, troca de informações e tomada de decisão partilhada.

Em sentido oposto, Storm e Scheepers (2019) identificam que a complexidade da tarefa pode contribuir com influências negativas nas interações entre os indivíduos na equipa, ou seja, associam esta variável a um fator de mediação quando relacionado a tarefas mais complexas ou a funções de maior grau de dificuldade. Verifica-se que os efeitos dos fatores moderadores na

liderança partilhada estão intimamente associados à eficiência (qualidade, mudança, planeamento) e efetividade (decisão, objetivo) do desempenho das equipas. Por outro lado, é mais provável que os moderadores tenham efeitos positivos nas equipas em termos de satisfação no trabalho, autonomia, responsabilidade, humildade e valor.

Assim, a liderança partilhada é um forte contributo para o conjunto de processos dos seus membros, ao partilharem papéis de liderança num propósito comum e na liderança dos comportamentos uns dos outros (Wang et al., 2014; Bruccoleri et al. 2019; Adbullah et al. 2017). Importante ainda destacar, o lado positivo dessa relação que pode até fornecer sugestões para melhorar os comportamentos mais desejados na funcionalidade das equipas.

3. Enquadramento Teórico

3.1 Introdução

As organizações necessitam cada vez mais da participação dos líderes e do envolvimento e cooperação dos membros das equipas, do que de um líder que assumi um papel de autoridade e tomada de posição. No atual ambiente organizacional, as interações de partilha entre líderes e centrado em participações de colaboração, incentivam a partilha de conhecimentos e opiniões, não apenas entre membros da equipa, mas principalmente entre o líder e os seus membros (Xiaosong, 2023). Neste sentido, considera-se que o exercício da liderança exige treino, preparação, criatividade e muita determinação de forma que a capacidade de liderar, seja construída e preparada diariamente (Calvosa & Ferreira, 2023).

As competências de liderança, são assim um conjunto de conhecimentos relacionados, de atitudes, de habilidades ou de características que afetam e/ou influenciam a sua atuação. Destaca-se ainda o conhecimento do contexto organizacional, da comunicação, da visão, do *engagement* ou do talento em estabelecer relacionamentos. O desenvolvimento associado às competências dos indivíduos, deverá proporcionar uma convergência de esforços e atenções na estratégia organizacional. É através desta criação de valor, que as pessoas e organizações conseguem inovar e gerir as mudanças associadas à constante imprevisibilidade dos mercados globalizados.

Este capítulo, pretende revisitar algumas teorias da especialidade sobre a importância das competências na criação dos ambientes mais favoráveis, assim como, apresentar alguns modelos associados à temática da nossa investigação. Independentemente das características e

implementações de cada modelo, importa reforçar, que para os líderes, para os gestores ou para os restantes indivíduos que compõem as organizações, o desenvolvimento das competências e a adequada forma como são identificadas e enquadradas a cada realidade, apesar de divergirem na forma e no conteúdo como são desenvolvidas, proporcionam a criação de valor e desenvolvimento do capital humano.

3.2 Estratégia de Recursos Humanos

A importância da estratégia organizacional na gestão de recursos humanos, assume um papel primordial e essencial para as abordagens das políticas e práticas usadas na gestão de pessoas. Ao longo de muitos anos, a estratégia foi alvo de interesse dos investigadores, tendo como foco principal o relacionamento do desempenho da organização como as dinâmicas internas de determinados grupos (Johnson et al., 2007).

É neste sentido que o próprio desenvolvimento da estratégia como prática, vem respondendo a muitas preocupações das interações que os membros das organizações desenvolvem e praticam nas suas funções. Numa perspetiva genérica, existe a tendência para confundir os conceitos de gestão recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos. Se o primeiro reconhece os membros, colaboradores ou funcionários das organizações, a segunda vem reconhecer os membros da organização como um recurso estratégico. Barney (1991) reconhecia a empresa baseada em recursos, ou seja, centra-se principalmente no desempenho organizacional em vez do desempenho dos indivíduos. Contudo, as organizações necessitam de quem lhes crie valor através de um conjunto de atividades que possam permitir o seu desenvolvimento como a inovação, a sinergia multifuncional, a aprendizagem organizacional ou o desenvolvimento (construção) de novas competências (Porter & Kramer, 2011). É neste sentido que vários autores como Barney (1991), Porter e Kramer (2011), entre outros (citando apenas alguns), consideram a importância de uma organização baseada em recursos, no papel ativo da estratégia de uma organização.

Storey et al. (2019) descreve que as investigações nos últimos anos referentes à estratégia de recursos humanos, têm permitido enfatizar a abordagem dada ao talento da gestão organizacional. Por outro lado, Armstrong (2008, p.33) recorda que os objetivos definidos pelas organizações, são atingidos pelas pessoas através da estratégia assumida nas políticas e práticas de recursos humanos. Wright e McMahan (1992) já definem que a estratégia é um conjunto de atividades planeadas e implementadas para as organizações poderem alcançar os seus objetivos.

O desenvolvimento da estratégia associada às políticas e práticas de recursos humanos, tem vindo assim a assumir um papel fundamental na gestão de pessoas e crucial para a sobrevivência das organizações. Para além de muitos outros fatores, o alinhamento destas estratégias, muitas vezes é transmitido através da própria missão e visão da organização. É nesse pressuposto que a construção das melhores políticas, permitem contribuir para o alinhamento da estratégia com as diferentes componentes da área recursos humanos (Armstrong, 2008).

Becker e Huselid (2006) consideram que a gestão estratégica de recursos humanos, foca-se principalmente no fornecimento de soluções para os problemas do negócio, da gestão e no desempenho da organização no seu todo e não apenas individual. No entanto, inevitavelmente, o seu realinhamento com a função de gestão recursos humanos, é considerado como um parceiro estratégico (Groysberg et al., 2006). Na mesma linha de raciocínio, Storey et al. (2009) considera que a gestão estratégica de recursos humanos pretende alinhar a organização para alcançar os seus objetivos, suportando-se em políticas e práticas que resultam sobretudo de interações entre as pessoas e a organização que representam.

A ideia desta prática, encontra-se subjacente ao próprio processo estratégico da organização e ao conjunto de componentes que pretendem criar sustentabilidade para responder às constantes preocupações da organização em ser diferenciada e competitiva. Armstrong (2010) considera que na atual componente que identifica filosofias, políticas, estratégia, processos ou práticas, as de maior relevância, encontram-se centradas na estratégia, nas políticas e nas práticas. As políticas, pretendem sobretudo direcionar ou restringir comportamentos dos membros e a própria organização, ou seja, permitem explicar programas ou processos internos da organização tendo inclusivamente, um papel na definição da própria estratégia a assumir pela gestão recursos humanos como o recrutamento, retenção, entre outras. Em suma, pretende responder e identificar múltiplas situações que antecipem e determinem o próprio futuro da organização (Armstrong, 2010; Jackson et al., 2014).

As práticas de recursos humanos, constituem assim o maior interesse da comunidade científica. São estas práticas que assumem um papel fundamental no dia-a-dia de uma organização e que permitem caracterizar que as respetivas políticas que se encontram concretizadas. Neste sentido, e no ponto de vista dos comportamentos dos indivíduos, poderemos considerar que as práticas analisam a forma como agem, pensam, usam a sua motivação, a sua compreensão e o seu conhecimento, no exercício da sua função (Jarzabkowski

et al.,2007). No mesmo raciocínio, o objetivo é procurar promover e influenciar positivamente os comportamentos e atitudes dos membros de forma a orientar o seu desempenho com a estratégia da própria organização.

De acordo com Jian et al. (2012) existem 3 formas de categorizar as práticas de gestão recursos humanos (Tabela 1).

Tabela 1

Categorização das Práticas de RH em 3 dimensões

Práticas de Recursos Humanos		
Permitem aumentar as Capacidades	Permitem promover a Motivação	Permitem melhorar Oportunidades
Recrutamento e Seleção	Avaliação de Desempenho	Design do trabalho
Treino	Compensações	Trabalho em Equipa
	Benefícios	Envolvimento do trabalhador
	Incentivos	Possibilidades de efetuar
	Promoção e desenvolvimento carreira	queixa formal
	Segurança no trabalho	Partilha de informação

Adaptado de Jiang et al (2012a)

Constatam os autores, que a primeira dimensão aumenta de forma eficaz as capacidades. Melhorias essas, são notórias mesmo ao nível do capital humano, enquanto a segunda e terceira dimensão, aumentam o nível de motivação dos indivíduos. Contudo, os conteúdos destas práticas de gestão, reúnem sempre alguma controvérsia na medida em que se encontram envolvidas em contextos que englobam sempre um universo de atividades que divergem entre organizações e seus intervenientes.

As teorias associadas a estas práticas de gestão recursos humanos, pretendem principalmente resolver algumas questões que surgem entre a gestão e a estratégia. É neste sentido que a perspetiva *Fit* ou ajustamento, se concentra na relação entre os sistemas (práticas) de gestão recursos humanos e a gestão estratégica. Segundo Wood, 1999, pode entender-se:

- *strategic fit* – refere-se ao ajustamento entre um conjunto de práticas e a estratégia da organização;
- *organizational fit* – refere-se ao ajustamento de práticas e outras dentro da própria organização;

- *environmental fit* – refere-se ao ajustamento entre as práticas e os fatores externos;
- *internal fit* – refere-se ao ajustamento entre a coerência e a consistência de um conjunto de práticas

No mesmo raciocínio surgem as teorias que se concentram numa relação causal entre práticas e desempenho competitivo. As perspectivas do 'best-fit', conforme discutido por Delery e Doty (1996), foram abordadas em paralelo com a perspetiva contingencial e configuracional, enquanto as teorias estratégicas, normativas e descritivas foram exploradas por Guest (1997).

Neste sentido, MacDuffie (1999) defende a integração destas práticas de modo que a organização desenvolva vantagem competitiva. Referindo-se à perspetiva contingencial (Delery & Doty, 1996) aborda a integração das práticas ou *internal fit* como um dos fatores chave para um melhor desempenho. Ainda segundo o mesmo autor, e na abordagem às práticas inovadoras, estas só permitem melhoria no desempenho se estiverem reunidas algumas condições:

1. quando os indivíduos detêm competências e conhecimentos que os seus gestores não têm;
2. quando os indivíduos se encontram motivados para mobilizar competências e conhecimentos, através do seu esforço incondicional;
3. quando a estratégia e o desempenho estão dependentes do esforço incondicional dos indivíduos.

Neste sentido, as práticas da gestão estratégica da organização, reforçam a própria gestão dos recursos e, se estiverem devidamente integrados na gestão estratégica da organização, permitem motivar os indivíduos e sobretudo, capacitá-los com competência específicas, inovadoras e diferenciadoras em relação às restantes organizações que não assumem esta prática como fundamental e estratégica para a diversificação da organização.

3.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem sido alvo de muita mudança por força da evolução tecnológica que tem criado mudanças organizacionais jamais expectáveis e irreversíveis. Esta mudança de processos, nas formas de trabalho, da desmobilização do próprio trabalho centralizado para o teletrabalho ou trabalho remoto, tem gerado na cultura organizacional, uma fraca clarificação e consenso. Estamos perante uma realidade em constante transformação, complexa e em mudanças intangíveis, que vão exigir um papel preponderante na dinâmica organizacional sobretudo ao nível do desempenho dos membros que a compõem. A definição

de cultura organizacional não é assim consensual e Cameron (1988), apresenta um resumo de vários autores em que identifica dezoito conceitos diferentes. No entanto, considera que existe apenas consenso quando é centrada em valores, suposições, crenças partilhadas pelos membros, ou seja, atributos duradouros.

Estudos Antropólogos (Van Muijen et al., 1999), referem que a cultura organizacional pode ser definida como os valores, as crenças, as normas e os pressupostos básicos, que são partilhados por todos os membros da organização. Schneider et al. (2013) por sua vez, consideram que existe uma diversidade de considerações, de posições e de opiniões, em que os autores assumem a cultura organizacional como sendo um fenómeno criado pelas interações dos indivíduos e moldado pelo comportamento de liderança e pelos valores que guiam a vida das organizações (Schneider et al., 2013; Iljins et al., 2015; Madan & Jain, 2015).

A cultura organizacional é assim a personalidade da organização e encontra-se muita assente em regras escritas, mas também em comportamentos associados aos próprios indivíduos ou membros que compõem a empresa e que sabem interpretar e compreender os valores e padrões transmitidos ao longo da sua história. O conceito de cultura organizacional, emerge assim do próprio coletivo como unidade de análise predominante (Schneider et al., 2013).

Nesta perspetiva, assume-se também através de padrões e pressupostos de comportamentos básicos dos membros da organização, que influenciam e conduzem as pessoas a tomarem decisões (Madan & Jain, 2015). Na literatura, são inúmeras as definições e de entre muitas como: i) a maneira como os seus membros ou grupo de membros, resolve os problemas (Trompenaars, 1997); ii) a forma como os membros fazem determinadas coisas na sua organização (Deal & Kennedy, 1982); iii) Uma mentalidade coletiva que distingue os grupos uns dos outros (Hofstede, 2003); iv) um conjunto de pressupostos básicos que um grupo de membros desenvolveu, considerados válidos, e que são ensinados aos novos membros como a forma correta de atuar, pensar ou resolver problemas (Schein, 1985); v) a forma como um grupo de pessoas/membros vive através de comportamentos (estereotipados ou não) que são transmitidos de geração em geração através da imitação, linguagem, regras (Adler, 2002); vi) um conjunto de valores, crenças, interpretações, identidades, que resulta de experiências vividas e partilhadas pelos membros do grupo e que são transmitidas a diferentes gerações (House, 2004).

Existem assim múltiplas teorias que pretendem operacionalizar o conceito da cultura organizacional. Contudo, desde a década de 70 que temos assistido a um interesse dos

investigadores em desenvolver modelos que permitem aprofundar conhecimentos sobre a cultura organizacional e o seu papel na estratégia das organizações contemporâneas. Por ser uma temática de elevada relevância e importância no desenvolvimento das organizações, tem merecido toda a atenção dos investigadores em recriarem modelos que permitam adequar as melhores estratégias e planos de inovação.

Hofstede (1984) publicou um dos estudos mais citados, iniciado na década de 70 e que tem sido considerado por diversos autores, como um dos mais importantes. Trata-se de um estudo transcultural e partiu de um questionário dirigido a um grupo de colaboradores da IBM² (117 000) que se encontravam em diversos países. A comparação desta cultura entre países (50), permitiu compreender que a cultura nacional de cada país se reflete nos próprios valores da cultura organizacional através da própria consistência das práticas da organização. A partir destes pressupostos, definiu 4 dimensões:

- Distância do poder
 - Muito assente na hierarquia e quanto mais distante do poder, maior é a desigualdade na riqueza, na centralização do poder, das decisões e desigualdade das pessoas;
- Individualismo *versus* coletivismo
 - No que se refere ao individualismo, assenta muito na responsabilidade que os membros da sociedade sentem pelos outros. Segundo o autor, o sistema capitalista, tem tendência a favorecer uma mentalidade mais individualista e quanto mais rica é, mais se reflete na tomada de decisão, possibilitando que a cultura confronte e seja encarada como positiva. O coletivismo, considera o sentido da perda face ao capitalismo, sendo o confronto evitado.
- Masculino *versus* feminino
 - Assenta sobretudo na repartição de papéis em função do sexo. Numa sociedade em que o papel masculino era valorizado, predomina a realização material e financeira, autorrealização, competitividade até à obtenção do controlo e poder. Numa sociedade que predomine os valores femininos, as evidências recaem na preocupação com a qualidade de vida, solidariedade e proteção, sobretudo dos

² IBM – a International Business Machines Corporation é uma empresa dos Estados Unidos voltada para a área de informática. A empresa é uma das poucas na área de tecnologia da informação com uma história contínua que remonta ao século XIX.

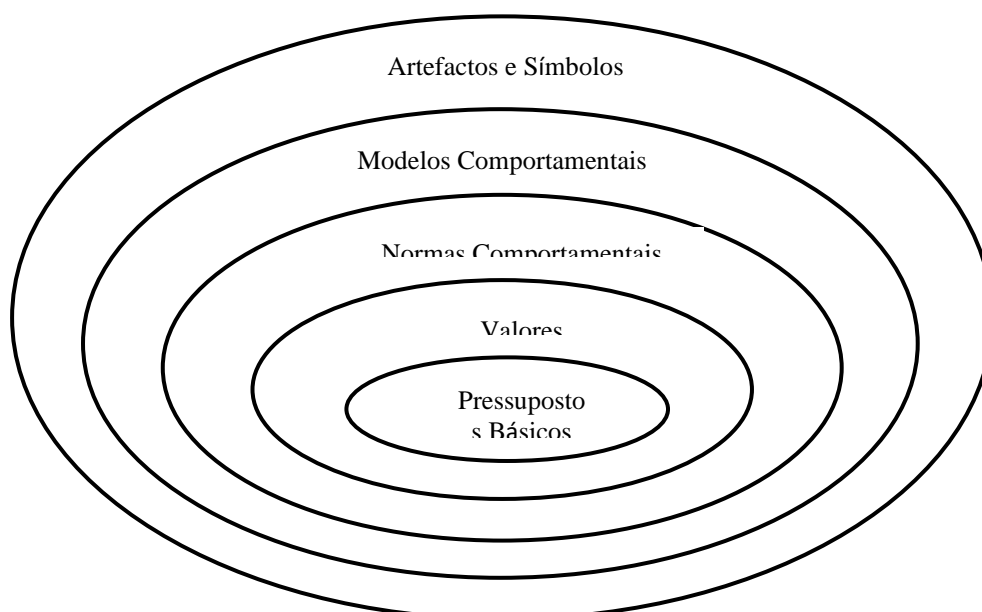
mais fracos. Quanto à resolução de conflitos, os confrontos são abertos e duros no lado masculino enquanto no feminino, são oficiais e resolvidos através da discussão.

- Aversão à incerteza
 - A dimensão assenta principalmente na forma como a sociedade está preparada para lidar com situações imprevistas e ainda não experimentadas, considerando-se inclusive, que elevados níveis de aversão à incerteza, está implícita a baixa propensão dos indivíduos em assumirem riscos. O autor, constatou que sociedades com elevado índice desta aversão, apresenta maior intervenção governamental na economia. Relativamente à empresa, quanto mais pretende controlar esta incerteza, maior é o formalismo, a especialização de funções, divisão de tarefas, e maior é a preocupação com o detalhe de forma a poder ter controle na própria incerteza.

Conforme referido, Schein (1985) apresenta a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos inventados ou desenvolvidos por um grupo, que permitem lidar com os problemas de adaptação externa ou interna. Se esses pressupostos permitiram funcionar bem, então, são considerados e ensinados (a novos membros) como forma de atuar, pensar e sentir (Figura 3).

Figura 3

Níveis da cultura organizacional



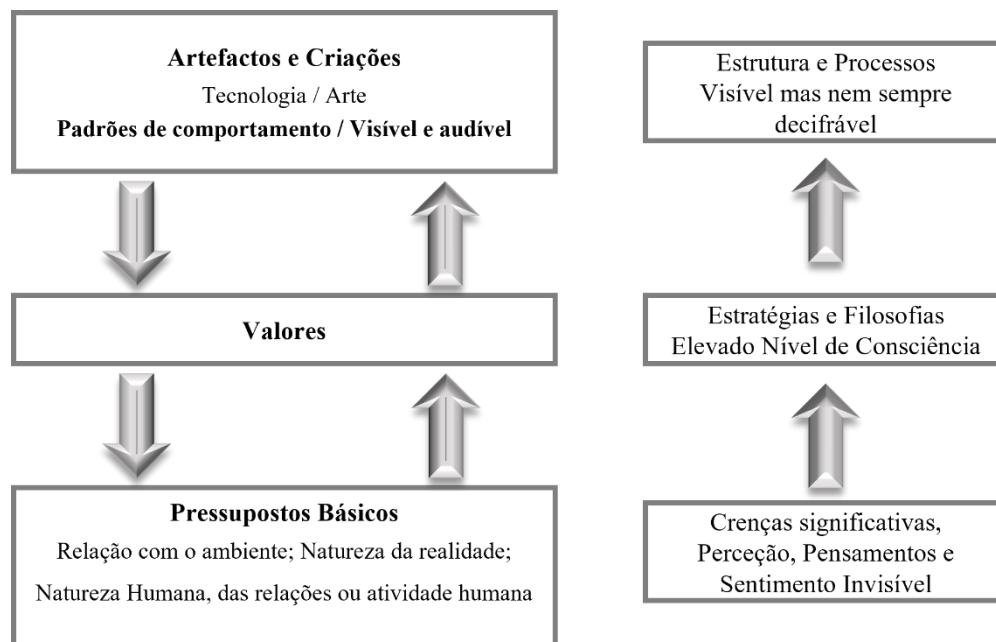
Fonte 1 – Adaptado de Schein, 1985

Por outro lado, Schein (1999) considera que as funções externas – adaptação ao meio ambiente e às funções internas – onde ocorre a integração, são as duas principais dimensões da cultura organização.

Neste sentido, e com base nestes pressupostos, Schein (1999) desenvolveu um modelo que assenta em três níveis diferentes (Figura 3).

- Artefactos
 - O mais visível da organização, o primeiro nível e apesar de ser o mais visível, não significa que seja facilmente decifrado. Assenta sobretudo na missão da organização, nas suas instalações, na forma como os seus membros se vestem, comunicam, e até nos seus comportamentos. A maior dificuldade neste nível facilmente observado, é perceber ou interpretar determinados comportamentos ou atitudes;
- Valores e normas
 - Os valores referem-se ao que é importante para os membros da organização, enquanto as normas, e definem o comportamento a adotar. Assenta nas formas de estar e ser, e geralmente são fortemente divulgados porque pretendem passar a imagem da organização para o seu exterior. Tendencialmente, quando os valores vão sendo interiorizados pelos seus membros, passam para o nível das crenças (seguinte), assumindo-se principalmente como pressupostos e filosofias organizacionais.
- Pressupostos básicos e crenças
 - Considera-se ser o mais profundo dos níveis e o mais difícil de perceber porque se trata da verdadeira essência da cultura de uma organização. Encontra-se muito relacionado com o processo de aprendizagem comum e transversal aos membros do grupo, com fundamentos básicos (primários) na forma de fazer e resolver (por exemplo: problemas). Assenta com relevância nas crenças e valores dos fundadores (que conduziram ao sucesso), assumindo-se como a forma correta de fazer e ser.

Assim e segundo Schein (1999), considerando-se que a organização assume uma aprendizagem contínua e permanente, de como se adaptar ao ambiente externo e conjuntamente, à forma de gerir as questões internas, a cultura organizacional, assume uma definição de uma abordagem dinâmica e funcional, que se modifica, evolui e sobrevive (Figura 4).

Figura 4*Níveis da cultura*

Adaptado de Schein 1999, p21

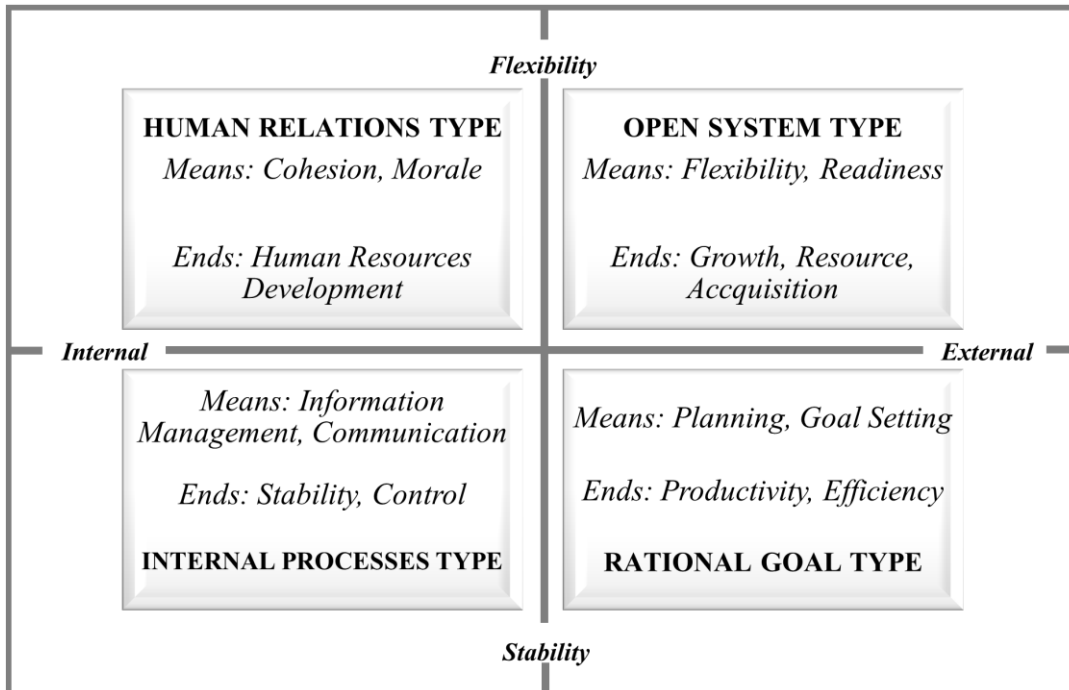
Noutro sentido, o modelo de valores competitivos (Competing Values Framework) desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), pretende fornecer uma análise focada nos aspetos culturais e, nessa sequência, avaliar a relação com a inovação. A estrutura, permite assim organizar valores que através de critérios pelos quais são possíveis de agrupar, permite comparar significativamente as organizações. Nesse sentido, e dependendo da perspetiva, na qual seja possível descrever a organização, pode-se identificar uma infinidade ou diversidade de valores. Por isso, e teoricamente, os autores consideram que dependendo da criatividade no desenvolvimento de novos domínios, é possível encontrar uma infinidade de valores para classificar culturas organizacionais.

Desta forma, os autores dividem a estrutura do modelo em quatro quadrantes dispostos por duas dimensões ou dois pares de valores opostos (Figura 5):

- Flexibilidade *versus* Controlo
- Orientação Interna *versus* Orientação Externa

Figura 5

Tipologia da Cultura empresarial



Adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1983)

Cada quadrante descreve um sistema de valores e permite a análise dos valores subjacentes da organização. A primeira dimensão encontra-se relacionada com o foco organizacional dando ênfase interno sobretudo ao bem-estar e ao desenvolvimento dos membros da organização. No que se refere à segunda dimensão, assenta sobretudo na estabilidade e controlo, e no polo oposto, na flexibilidade e na versatilidade.

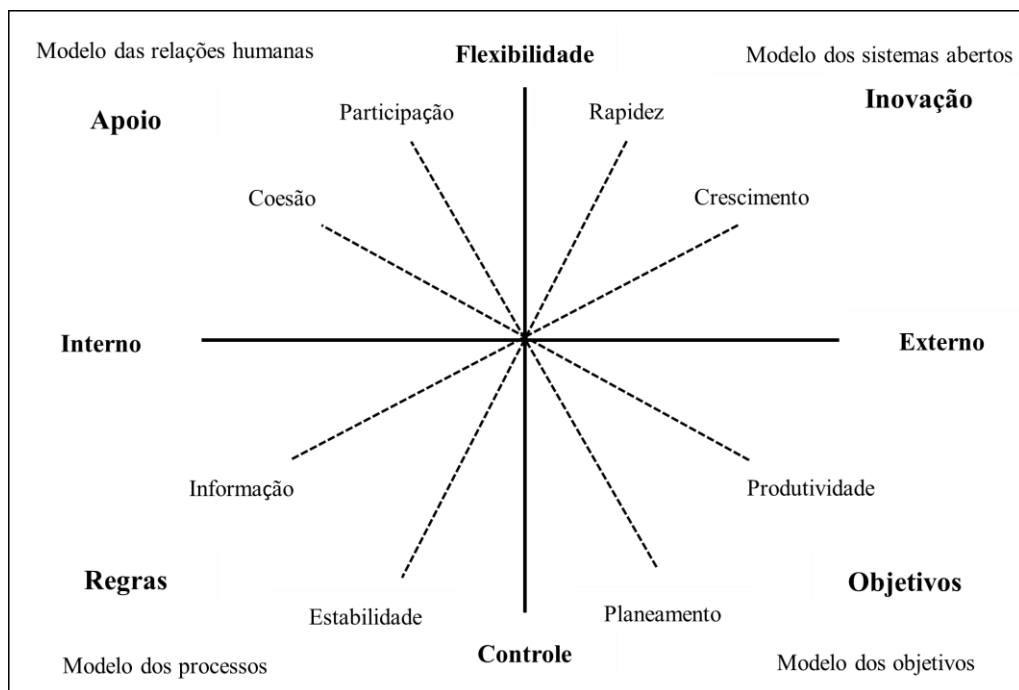
Noutra perspetiva, Quinn et al. (1988) desenvolveu um modelo teórico dos valores contrastantes, em que a cultura organizacional é apresentada sob a forma de três eixos ortogonais, decorrente de outras dimensões contrastantes (Figura 6):

- Flexibilidade *vs* Controlo (eixo vertical);
- Orientação Interna *versus* Orientação Externa (eixo horizontal);
- Processos/Meios *versus* Resultados/Fins (eixo diagonal)

Neste sentido, os três eixos representam três dimensões e quatro orientações para a gestão:

- A primeira dimensão contrastante, é representada pelo eixo horizontal que nas suas extremidades podemos encontrar a orientação interna que pretende representar o bem-estar e o desenvolvimento individual (mantendo a estabilidade). Enquanto o outro extremo, é valorizado o desenvolvimento do ambiente externo à organização, aquisição de recursos, produtividade e competitividade.

- A segunda dimensão, representada pelo eixo vertical, tem nas suas extremidades a flexibilidade e o controlo. No que se refere à extremidade do controle, assenta sobretudo numa organização burocrática, de controle, mecanicista, que valoriza a segurança e a estabilidade com base na autoridade formal. Enquanto a extremidade da flexibilidade, assenta numa organização orgânica ou de estrutura informal e valoriza a flexibilidade a inovação e adaptação, a comunicação horizontal, a iniciativa individual, a informalidade, a cooperação e o desejo de mudança (inovar).
- A terceira dimensão é representada pelo eixo invisível e reflete o oposto com que contrasta os seus paralelos, com a partilha de características. Subjacentemente, pretende traduzir os modelos teóricos em cada quadrante:
 - Modelos dos Objetivos Racionais – Cultura de Racional (Objetivos)
 - Assenta na atenção no desempenho, produtividade e ao cumprimento dos objetivos com base na motivação e na vontade em competir.
 - Modelo do Sistema Aberto – Cultura de Inovação
 - Assenta na valorização da flexibilidade e na mudança, mas tem como principal objetivo a preparação da organização para as exigências externas, incentivando a inovação com base na motivação e iniciativa individual.
 - Modelo das Relações Humanas – Cultura de Apoio
 - Assenta no principal objetivo, a criação e manutenção da coesão e empenho/participação das pessoas
 - Modelo dos Processos Internos – cultura burocrática (Regras)
 - Assenta na valorização da formalização e segurança e sobretudo na centralização com foco na estabilidade interna. Esta segurança constitui um fator de motivação enquanto as normas e regras, o funcionamento organizacional.

Figura 6*Modelo dos valores contrastantes*

Quinn & Rohrbaugh (1983, p.369)

Assim, constata-se que o modelo dos valores contrastantes capta valores e nesse sentido, a cultura que existe nas organizações. Cameron e Quin (1999) desenvolveram um modelo teórico onde pretendiam classificar as culturas organizacionais em quatro tipos de culturas (Figura 7).

- Cultura de Clã
 - Representa sobretudo uma organização focada no equilíbrio interno, preocupada com as pessoas, sensível aos clientes e flexível. Os líderes são mentores e a lealdade e a tradição são consideradas valores importantes da organização.
- Cultura de Inovação
 - Representa um local de trabalho onde não existem relações assentes na autoridade e centralização, mas muito focada no posicionamento externo e muito flexível. É dada ênfase ao individualismo no sentido de assumir riscos e na capacidade de se antecipar (innovar) e o poder ou capacidade de decisão/resolver problemas de indivíduo para indivíduo ou de grupo para grupo.
- Cultura hierárquica
 - Representa um local de trabalho onde aceita bem a autoridade e reflete os valores associados à burocracia com regras e procedimento claramente

definidos. Reflete ainda uma organização focada no equilíbrio interno e pouco flexível com controle e onde predomina a segurança.

- Cultura de mercado
 - Representa uma organização muito focada nos resultados, no posicionamento externo com necessidade de estabilidade e controle. Reflete os valores associados à competitividade e à produtividade e o sucesso, é medido e tem por base unir a organização em torno de ganhar e vencer a concorrência.

Figura 7

Tipologia da Cultura empresarial



Adaptado de Cameron e Quinn (1999)

Assim, e neste pressuposto, a cultura organizacional tem um impacto positivo na eficácia da organização, porque se encontra associada a processos naturais da gestão como tomada de decisão, gestão de recursos, capacidade de respostas aos desafios externos, entre outros. Para analisarmos a cultura organizacional, temos de ter em consideração a sua estrutura que pode abranger diversas formas como *adhocracia*, cultura de equipa, cultura de mercado e hierarquia (Tabela 2).

Tabela 2*Traços de cultura organizacional*

Cultura Organizacional	Valores	Dimensões Principais	Objetivos
Modelo Relações Humanas Cultura de Equipa	Relações de trabalho dos seus membros de forma positiva e bem-estar.	Orientada para a congruência entre objetivos do sistema social da organização e a gestão	Desenvolvimentos dos seus recursos humanos
Modelo Sistema Aberto Cultura <i>Adhocracia</i>	Aprendizagem e Tolerância ao risco (inovação)	A combinação de flexibilidade e orientação externa reflete a necessidade e desejo de adaptação da organização a ambientes em mudança.	Crescimento e Aquisição de Recursos
Modelo Objetivos Racionais Cultura de Mercado	Foco e orientação para os resultados	Formalismo e controlo elevada complexidade.	Produtividade e Eficiência
Modelo Processos Interno Cultura Hierarquia	Controle formal pela gestão	Processos consistentes e estáveis, Foco no controle interno.	Estabilidade

Adaptado de Quinn e McGrath (1985) e Quinn e Cameron (2006)

De acordo com Quinn e Cameron (2006) a maior parte das organizações desenvolve um estilo dominante de cultura que se reflete no estilo de liderança:

- Cultura tipificada como hierárquica, os líderes tendem a demonstrar habilidades de organizar, controlar, coordenar e de procurar manter a eficiência.
- Cultura tipificada como racional, os líderes tendem em ter um estilo rigoroso na condução das atividades por serem muito competitivos.
- Cultura tipificada como grupal, os líderes tendem a ter uma postura de facilitadores, de mentores, de construtores de equipas ou mesmo de assumirem uma figura paternal.
- Cultura tipificada como inovadora, os líderes tendem a ser muito inovadores, orientados para o risco, focados no futuro e visionários.

Cada tipo de cultura organizacional, permite identificar como a gestão do conhecimento ou da informação é desenvolvida e estimulada pela própria liderança. Assim, os tipos de culturas existentes e desenvolvidas pelas organizações, podem agrupar um conjunto de

atributos benéficos à gestão do conhecimento e da partilha desses valores, contribuindo assim para o crescimento da maturidade e da gestão do próprio conhecimento organizacional.

3.4 Liderança

As organizações enfrentam atualmente desafios extremos que vêm alterar o conceito mais tradicional da organização do trabalho. Esta viragem, pretende corresponder estrategicamente às mudanças dos tempos com o crescimento exponencial das equipas a trabalharem remotamente (p.ex.: ligadas à tecnologia), às iniciativas de redução de custos operacionais, aos custos com viagens ou à necessidade de otimizar o tempo das organizações. Este tema, levanta preocupações na forma como a cultura e a liderança pode impactar na estratégia das organizações. Contudo, é importante considerar a existência de uma inter-relação entre cultura e liderança, uma vez que, os líderes utilizam mecanismos estratégicos para o desenvolvimento cultural das organizações e o reforço de comportamentos e normas.

Schein (1985) refere que a liderança e a cultura, são as duas faces da mesma moeda, e são os líderes que criam a cultura organizacional. Segundo o autor, o líder é um visionário que contribui para o reforço dos valores e caracter da organização, identificando alguns principais mecanismos influenciadores da cultura organizacional: i) critérios de seleção, recrutamento, retenção; ii) critérios de recompensas; iii) critério de foco ou atenção ao que verdadeiramente mais importa; iv) critérios de reação a situações críticas.

No contexto organizacional, a liderança já foi intensamente explorada e discutida ao longo dos anos. Inicialmente, os estudos focaram-se na identificação dos traços e era muito centrada nas características mais pessoais e inatas, como a autoconfiança, desejo do poder, honestidade, possibilitando assim uma distinção entre os líderes e não líderes. Mais tarde (1950-1960) os estudos envolveram já uma abordagem de estilos que enfatizavam a questões como os comportamentos e apesar de terem sido apontados limites a esta abordagem (Bergamini, 1994), o foco estava na preocupação da relação do líder-liderado.

Na década de 70 (1970-1980) os estudos enfatizaram uma abordagem mais contingencial, concedendo mesmo uma perspetiva multidimensional como as características dos líderes, das tarefas das equipas e no papel da liderança em catalisar resultados. Fiedler (1967), criando mesmo o modelo contingencial que propõe que o estilo de liderança (eficácia) dependerá de variáveis como a tarefa (estrutura), as características da relação líder-liderado e o próprio poder em que o líder se encontra. A partir dos anos 80 (1980-1990) os estudos direcionaram-se para

a caracterização do líder enquanto gestor, como alguém que “*define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam*” (Bryman, 1996, p.280). Entre as novas abordagens, poderemos ainda encontrar autores que investigaram a compreensão destas dinâmicas de liderança, como:

- Líder Carismático – Yukl, 1994; Conger, 1999;
- Liderança transacional e transformacional – Bass, 1985; Bass e Avolio, 1993; Collins, 2002);
- Líder visionário – Westley e Mintzberg, 1989; Rowe, 2002; Kantabutra e Avery, 2006; Bennis e Nanus, 2007.

Assim, podemos considerar que a liderança é reforçada pela dinâmica motivacional entre líderes e liderados, e que apesar de ser um fenómeno altamente complexo, tem um carácter inspiracional (Porter & Mclaughlin, 2006). A mesma consideração, também é apresentada por Fiedler (1996) que para além de considerar que os processos de liderança são altamente complexos, considera ainda, que a liderança é uma interação entre o líder e os liderados, que se traduz na prática da sua liderança. “*We cannot make leaders more intelligent or more creative, but we can design situations that allow leaders to utilize their intellectual abilities, expertise, and experience more effectively*” (Fiedler, 1996, 249). Muitas são assim as investigações que surgiram de abordagens assentes na inteligência, na personalidade e na necessidade em desenvolver a liderança, que têm remetido os investigadores para a questão de se nascer líder ou se aprende a ser líder.

Neste sentido, a evolução destas teorias tem procurado encontrar a liderança eficaz, de modo que os seus pensamentos possam contribuir para uma integração funcional nas organizações (Chemers, 2000). Goleman (1998) e Chemers (2000) referem que apesar das evidências considerarem que algumas habilidades de lideranças podem ser inatas, e que os líderes tenham determinadas características que os façam líderes, outros estudos, mostram, que a liderança pode ser aprendida através de formação, da observação, da prática e sobretudo, da própria interação com os outros. Por outro lado, Hoffman et al., (2011) referem que a liderança eficaz está fragmentada, situação que é motivada pela existência de dois focos distintos:

- ✓ os traços – contribuem com características individuais de personalidade e inteligência;
- ✓ os estados – contribuem com o conhecimento e competências.

Consideram ainda os mesmos autores, que características individuais como honestidade, habilidades cognitivas, conhecimento (por exemplo: do negócio, autoconfiança, integridade) são as que distinguem os líderes dos não líderes.

A teoria dos traços encontra-se assim enquadrada e consolida o campo teórico de Bryman (1996), que enfatiza sobretudo em três aspetos:

1. o processo de influência pelo qual o líder tem um impacto sobre os outros (induzindo-os) a comportarem-se de determinada maneira;
2. o processo de influência é concebido como incorporado ao contexto do (de um) grupo;
3. o líder influencia o comportamento dos membros de um grupo rumo aos objetivos que o grupo pretende alcançar.

Contudo, Robbins (2004) verificou que os líderes que demonstram ou exibem um comportamento mais orientado para o desenvolvimento, contam com elementos mais satisfeitos e mais competentes. Por outro lado, e numa abordagem mais contemporânea das teorias de liderança, encontram-se duas posições extremas: i) as variáveis específicas da personalidade que determinam a eficácia da liderança; ii) as variações na eficácia da liderança determinadas pelas restrições ambientais face à desvalorização das influências e das diferenças individuais. Segundo Chemers (2000) as pesquisas efetuadas no âmbito dos traços de personalidade e dos comportamentos, foi considerada inconsistente, devido aos comportamentos do líder serem eficazes em algumas situações contrariamente a outras. Neste encadeamento, considera o mesmo autor, ser possível com as teorias contingenciais, reconhecer a natureza complexa da liderança, pois são examinados os comportamentos do líder em contextos de parâmetros situacionais.

Neste âmbito, poderemos encontrar 3 modelos que permitiram criar hipóteses para analisar as inconsistências das abordagens comportamentais (Chemers, 2000):

- ✓ modelo contingencial – Fiedler (1967 a 1999)
 - baseia-se numa interação dos traços do líder com parâmetros situacionais (utiliza método indutivo);
- ✓ modelo situacional – Hersey e Blanchard (1974)
 - baseia-se no desempenho do grupo que depende da interação do traço da inteligência e experiência, de um tipo de comportamento e de dois aspetos

situacionais como stress interpessoal e a natureza do grupo (utiliza método da teoria dos recursos cognitivos)

- ✓ modelo normativo da tomada de decisão – Vroom e Yetton, (1973)
 - modelo de decisão estratégica eficaz que integra os fatores situacionais (base teórica dedutível)
- ✓ modelo da teoria dos caminhos para os objetivos de House – House, 1971; House et al., 1971)
 - baseia-se no modo como os líderes afetam a motivação e a satisfação dos liderados (baseia-se no contexto da cultura americana).

Neste campo concetual, um dos modelos mais populares e que tem sido a base de grande parte da formação de liderança, é o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1974). Os autores consideram que o comportamento do líder se deve adequar ao nível do desenvolvimento, tanto dos membros individualmente como do grupo que compõem: “*Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda é o liderado potencial, não importando se essa última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente*” (Hersey e Blanchard, 1986, p. 104).

Reforçam ainda os autores, que um líder, terá eficácia se adequar o seu estilo de lideranças às necessidades diárias do seu grupo ou dos membros individualmente. “*A Liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico*”. (Hersey e Blanchard, 1986, p. 186).

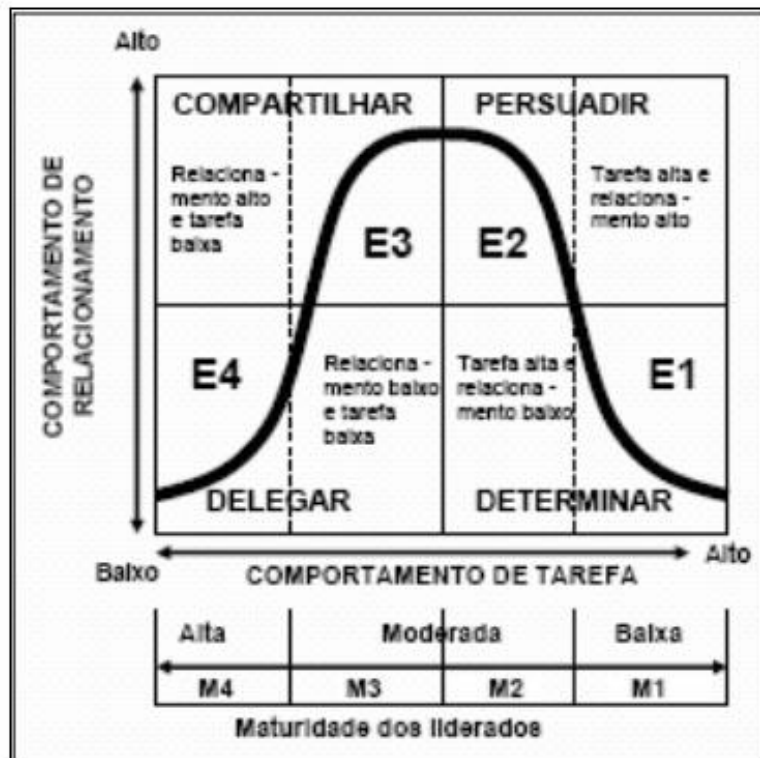
Neste sentido, e numa perspetiva em que os autores consideram fundamental que os líderes ajustem o seu comportamento à maturidade dos seus liderados ou subordinados, foram criados 4 estilos de liderança que combinam os comportamentos orientados para o relacionamento e para as tarefas:

- ✓ *telling (high task, low relations)*
- ✓ *selling (high task, high relations)*
- ✓ *participating (low task, high relations)*
- ✓ *delegating (low task, low relations)*

Tendo em conta que o modelo ao longo dos tempos, ter sido criticado pela falta de sustentação teórica e pelo facto de ignorar importantes variáveis situacionais, Blanchard (2010) procurou melhorar o seu modelo com a Liderança Situacional II com as convicções de que as pessoas se querem desenvolver. Segundo o autor, não existe melhor estilo para encorajar esse desenvolvimento (Figura 8).

Figura 8

Liderança Situacional



Adaptado – Hersey e Blanchard (1986)

Apesar de globalmente existir insatisfação quanto aos vários modelos contingenciais, muito devido à própria inconsistência dos resultados, continua a existir a preocupação em explicar o determinismo linear dos fenómenos contextuais (Chemers, 2000). Segundo o autor, as teorias contingenciais e situacionais, pretendem associar o sucesso da equipa com a liderança (eficaz).

Neste sentido, a liderança ocorre quando a imagem do líder se destaca em qualidades diferenciadas de forma a poder despertar no outro membro, o desejo de o seguir. Contudo, segundo Bennis (1999) o líder à medida que produz seguidores, vai deixando de ser diferente e à imagem do que vai criando, necessita de ter a capacidade de se reinventar, tendo mesmo, de ter a coragem de romper com o passado de forma a poder acompanhar as mudanças na vida quotidiana do grupo.

Nesta sequência, estudos mais recentes têm contribuído para a compreensão deste processo no sucesso das equipas. Alguns deles, pretendem contribuir para a “*New Leadership*”, no sentido de procurarem perceber o modo como os líderes conseguem desenvolver níveis de confiança, de dedicação, de lealdade, de compromisso ou de motivação por parte dos liderados. Algumas destas novas lideranças, como a liderança carismática, a liderança transformacional, a liderança autêntica e humana, são de facto consideradas por muitos como diferentes das mais tradicionais, por não identificarem características ou diferenças individuais, mas com uma dinâmica complexa no modo como partilham, se relacionam e, sobretudo, se alinham estrategicamente.

Os modelos anteriores, enfatizavam a liderança como um processo, contudo, os modelos chamados de novo paradigma (relacionados com a liderança transformacional e carismática) enfatizam o papel do líder e do liderado. Esta é uma mudança de paradigma que vem reforçar a ideia de que a força (personalidade) do líder tem um impacto extraordinário nos liderados (Bennis, 2002). A teoria carismática, apresenta o papel do líder como estando relacionado com o próprio sucesso organizacional e é nesse contexto que os seus liderados experienciam novas realidades e novas experiência (Bono, 2006).

Por outro lado, a teoria transformacional pretende analisar as interações entre as situações em si e os traços, tendo em conta as várias perceções dos líderes e dos liderados (Bass, 1977). Apesar de ser uma teoria suportada pela própria teoria contingencial, mostra o resultado do ajuste entre comportamentos e situações, em particular medindo a liderança enquanto resultado, focando-se a teoria contingencial, tendencialmente, nas características do líder (Chemers, 2000).

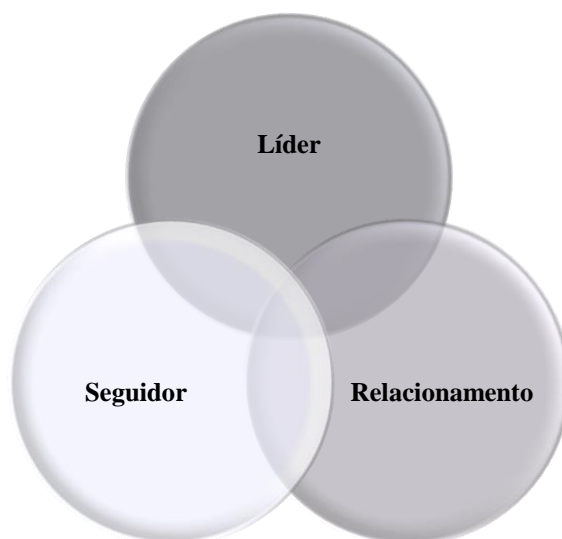
Ao longo do final do Sec. XX, o conceito da liderança atravessa fases e abordagens que procuraram entender o papel do seguidor que tendencialmente, era considerado como um papel passivo. Posteriormente, surgem novos modelos e conceitos que procuraram integrar este papel de seguidor (liderados) na compreensão do próprio fenómeno da liderança (Blanchard, 2010). Segundo o mesmo autor, a liderança encontra-se associada mais à gestão de emoções, do que ao próprio sentido de poder que a mesma representa, ou seja, concilia as visões e os objetivos do líder e liderados. Fruto desta visão, reaparece o conceito da liderança baseada na teoria das trocas líder-membro, que surgiu nos anos 70 (Hollander, 1972). A liderança relacional é fruto dessa mesma teoria e de acordo com Cunha et al. (2006) trata-se de uma teoria que tem por foco a relação e não traços comportamentais ou contingências situacionais.

Surgem assim novas abordagens focadas no domínio do líder provenientes das teorias dos traços e dos comportamentos, quando analisadas as perspetivas dos liderados no próprio processo da liderança. À luz desta teoria (das trocas de líder-membro) Graen e Uhl-Bein (1995) apresentam uma nova perspetiva do processo em que o conceito muda em três domínios (Figura 9):

- liderança baseada no líder – comportamento adequado do próprio membro;
- liderança baseada no seguidor – habilidade e motivação para gerir o (próprio) desempenho;
- liderança baseada no relacionamento – na confiança, na obrigação, no respeito mútuo que gera influência entre partes.

Figura 9

Domínios da Liderança segundo Domínios da liderança



Graen e Uhl-bien (1995)

Apesar de ser controversa relativamente ao facto de os autores a considerarem transaccional e transformacional, é vista como um processo social que permite que os relacionamentos sejam considerados chave para as novas formas de liderança.

Nesta linha de pensamento, muitos investigadores procuram abordar a relação do líder e do liderado na procura de novas lideranças que se contextualizem aos tempos atuais. Trata-se de abordagens diferentes que contextualizam o líder, os liderados e contextos que vão permitindo obter uma melhoria do conhecimento. É neste contexto que surgem teorias com identificações de atributos dos líderes e dos liderados, mas continua a não haver consenso nas definições, com a base de argumento de que os estudos, são normalmente efetuados em vários contextos, culturas e temas.

Nesse sentido, a perspetiva cultural é fundamental pois a liderança pode ter diferentes conceções nos contextos culturais e devido à globalização das organizações, exige que os líderes trabalhem em diversas localizações e contextos de forma multidisciplinar ou até mesmo em multicultural.

Face à pertinência do tema, também se tem verificado bastante interesse pela parte dos investigadores, quanto aos estudos que se focam no sucesso das equipas. É nesse contexto que as designadas *Team Leadership* (House & Aditya, 1997), acompanharam o desenvolvimento das investigações no final Sec. XX, sobre os líderes das equipas. Goleman, (2002) considera que é o líder da equipa que deve estabelecer normas, maximizando a colaboração e harmonia, de forma a garantir que a equipa beneficie do talento de cada membro. Por outro lado, Morgeson et al. (2010) apresenta na revisão de literatura, algumas funções do *Team Leadership* (ver cap.I): i) compor a equipa; ii) estruturar / planear; iii) desenvolver a equipa em aprendizagem continua; iv) estabelecer (gerir) expetativas e metas; v) feedback (dar/fornecer); monitorizar a equipa; vi) desafiar a equipa e seus limites; vii) resolver problemas; viii) realizar tarefas em equipa (grupo); ix) fornecer/recrutar recursos; x) apoiar o clima; xi) estimular/contribuir para a autogestão da equipas (autonomia).

Neste sentido, tende a conceitualizar-se o sucesso da liderança da equipa eficaz em termos da avaliação dos gestores e do modo como os gestores afetam a satisfação e a motivação dos membros e os resultados (Kaiser et al., 2008). Nesta fase, a própria literatura foca-se mais na equipa, nos processos organizacionais e nos liderados, enquanto na liderança, se preocupa em estudar como esta afeta e contribui para o desempenho da organização (kaiser et al., 2008; Liu, 2014).

Surgem assim alguns estudos que procuram medir as perceções das equipas e dos seus membros na eficácia das equipas. Os autores começam a dar importância às interações entre membros e equipa, e ao investigarem as perceções partilhadas, identificam as equipas em que os seus membros partilham perceções ajustadas e adequadas ao ambiente, como sendo as mais eficazes através dos seus altos níveis de coesão (Cooman et al.; 2016; Kalkar, 2017; Bruccoleri, et al., 2019).

Nesta perspetiva, a maioria das teorias identificam os processos das equipas como tendo fatores influenciadores que moderam ou medeiam os comportamentos das equipas e por sua vez, os efeitos da liderança no desempenho da equipa (Huang & Huang, 2016; Kalkar, 2017;

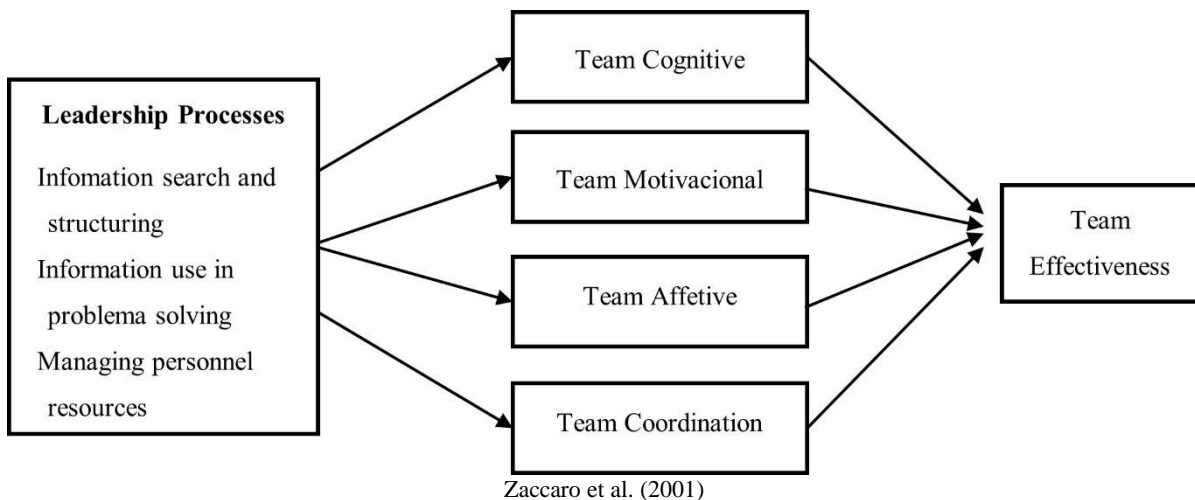
Zhou et al.; Bruccoleri, et al., 2019). Os autores focam-se sobretudo nas dinâmicas entre o líder e a equipa no seu todo e numa perspetiva de liderança funcional, e não apenas nos liderados.

Conforme constatado no primeiro capítulo deste estudo, os investigadores constataam a existência de fatores que influenciam os processos de liderança e por sua vez, a eficácia das equipas. Zaccaro et al. (2001), focaram-se nos fatores moderadores, tendo inclusive criado um modelo teórico focado em 4 conjuntos de processos, que acreditam poder contribuir para a análise da liderança na eficácia das equipas (Figura 10).

- ✓ *Team cognitive processes*
- ✓ *Team motivational processes*
- ✓ *Team affective processes*
- ✓ *Team coordination*

Figura 10

Modelo de funções de desempenho do líder



Os autores, acreditam que os líderes e a equipa (conjunto de todos os membros que a influenciam), influenciam-se mutuamente ou reciprocamente contribuindo sistematicamente para a eficácia da equipa. Contudo, Uhl-Bien et al. (2007) destacam que a liderança é um sistema interativo e dinâmico que interage entre si diretamente ou em redes complexas, com resultados positivos ao nível da aprendizagem, da inovação, da capacidade de adaptação à mudança e até da própria disseminação do conhecimento. Estes resultados, têm a capacidade de poder contribuir com feedback positivo na forma como as interações decorrem entre os membros nos mais diversos ambientes. Nesta linha de pensamento mais complexa, os autores

identificam nos seus estudos, três tipos de lideranças que permitem destacar as interações fundamentais no processo do papel da liderança e sobretudo, do líder:

✓ *Administrative Leadership; Enabling Leadership e Adaptive Leadership*

Consideram os autores, que dado aos contextos complexos, a inteligência, a intuição e até o próprio carisma dos líderes, deixou de ser suficiente para planear, organizar e orientar as organizações ou seja, por vezes, os líderes eficazes têm de agir contra os próprios instintos, porque, segundo as atuais abordagens, terão de estar preparados para adaptar a liderança às situações complexas do dia-a-dia das organizações.

Assim, e considerando que nem sempre é consensual a forma como se pode medir a própria eficácia, constata-se que as lideranças mais tradicionais, têm como foco o líder e as suas características pessoais, enquanto para as novas abordagens, à medida que procuram estudar os liderados e o impacto que as lideranças têm nas equipas, surgem as perceções na forma de desempenho e do comportamento do próprio líder (percebido pelos outros). A liderança, está assim incorporada num espaço de tempo e num determinado contexto específico que deverá ser reinventada e atualizada, pois inclui as pessoas, a influência, a interação e a própria gestão da mudança. Trata-se de um novo paradigma que vem abrir um caminho para conceitualizar a liderança e que deixa de ser baseada apenas no papel hierárquico do líder, direcionando-se mais para um processo de influências dinâmicas e interativas, desenvolvido por um conjunto de indivíduos. A liderança partilhada, envolve assim a maximização de todos os recursos humanos, de modo a conduzir ou direcionar um grupo para a concretização ou obtenção das metas organizacionais.

Neste sentido, o foco tende a deslocar-se de uma só pessoa (líder) que influencia os seus seguidores, para os diversos indivíduos que se envolvem, comprometem e contribuem para o processo global da liderança na organização. São práticas que devem estar presentes no quotidiano dos indivíduos e que devem considerar de que forma se poderão desenvolver as competências dos próprios líderes da equipa. Segundo Knight et al. (2017) o desenvolvimento das equipas onde exista partilha de conhecimento e habilidades, permite, simultaneamente, um compromisso dos colaboradores diretos com os seus líderes.

Assim, cada vez mais os líderes desempenham um papel determinante, devendo mesmo, de alguma forma, estar comprometidos com os seus liderados através de uma gestão humanizada e personalizada (Hansen et al., 2018).

3.5 *Engagement*

No atual contexto organizacional, o desenvolvimento das competências é uma das ferramentas estrategicamente assumidas pelas organizações, na retenção ou captação de talentos, necessários para a renovação do conhecimento e alinhamento das práticas de gestão às realidades atuais. É nesse sentido que as mudanças de paradigmas surgem em contextos onde vão emergindo as novas tendências de trabalho, como as demográficas ou equipas ágeis, por exemplo.

Na literatura da especialidade, encontramos vários modelos que permitem um conjunto de medidas e contributos fundamentais para o desenvolvimento e competitividade da organização. Contudo, nem só as competências associadas aos colaboradores têm vindo a ser estudadas como fundamentais para desenhar, construir ou atualizar estratégias de trabalho. Muito se tem vindo a estudar os comportamentos associadas às competências, que assumam relações positivas e com fortes contributos no desempenho das organizações.

Nesta perspetiva, emergem temas que se tornam mais ou menos relevantes ao abordarem os conceitos que envolvem as práticas de recursos humanos. Uma das abordagens, encontra-se focada nos conceitos psicológicos como o *engagement*. Apesar de não ser um conceito novo e já existirem recentemente abordagens novas como o *work engagement* ou o *disengagement*. Kahn (1990), surge como um dos primeiros autores a defender a importância do conceito na estratégia da organização, destacando o envolvimento afetivo do colaborador com o seu trabalho. Refere ainda o autor, que o colaborador envolvido, gosta do seu trabalho, coloca mais esforço, empenho e dedicação nas suas funções ou tarefas, obtendo mais partido das suas capacidades cognitivas, físicas, mentais e até emocionais.

A partir do início Séc. XXI, começaram a surgir estudos que procuravam encontrar novos conceitos e significados. Harter et al. (2002) vão ao encontro da teoria em que reforçam a importância na obtenção dos resultados positivos numa elevada performance nas organizações. Simpson (2009), apoia a teoria de que existe uma relação positiva entre a performance e o nível de *engagement* dos colaboradores. Macey e Schneider (2008) vão ao encontro de que se trata do resultado de um esforço que os colaboradores exibem, para além dos previamente estabelecidos para o cumprimento das suas funções ou tarefas.

Bakker e Demerouti (2008), consideram que os colaboradores com elevados níveis de *engagement*, apresentam mais disponibilidade e iniciativa pessoal, são mais proativos, e encontram-se mais predispostos a desafios. Noutro, sentido Schaufeli e Bakker (2010), referem

ser um estado afetivo que reflete satisfação pessoal dos colaboradores em fazerem parte de determinada organização. Mais recentemente, Schaufeli (2013) defende que o *engagement*, pode ser visto como um conceito oposto do Burnout, que é sobretudo caracterizado pela baixa eficácia ou exaustão. Ainda assim, o *engagement* tem vindo a ser associado, ao longo dos anos, a vários conceitos como o compromisso organizacional ou emocional por exemplo (Robinson et al., 2004; Richman, 2006).

Nesta perspetiva, Schaufeli et al., (2002), consideram o *engagement* como o resultado da construção motivacional positiva no relacionamento com o trabalho, que se divide em três dimensões: i) Absorção – refere-se à concentração no trabalho, originando a sensação que o tempo passa depressa, sendo mesmo difícil o seu distanciamento; ii) Dedicção – forte envolvimento no trabalho associado ao entusiasmo, desafio, inspiração e orgulho; iii) Vigor – resistência mental durante o trabalho com altos níveis de energia, persistência e investimento no trabalho.

Macey e Schneider (2008) dividem o *engagement* em três dimensões: estado, ameaça e comportamento. Noutro sentido, Saks (2006) defende a Teoria de Troca Social (Social Exchange Theory), onde pretende explicar o motivo pelo qual os colaboradores optam por ter mais ou menos *engagement* no trabalho. Esta teoria, defende que as obrigações são geradas através de um conjunto de interações entre as partes envolvidas numa interdependência. Assim, a quantidade de recursos emocionais, cognitivos e físicos que o colaborador emprega numa determinada tarefa, depende dos recursos económicos e socioeconómicos recebidos da própria organização (Kahn, 1990).

Neste sentido, e dando sequência à sugestão de Kahn (1992) em que o *engagement* proporciona uma melhor desempenho individual e melhores resultados coletivos, Saks (2006) considera que os colaboradores com maiores níveis de *engagement* tendem a estabelecer relações de maior confiança e qualidade com o seu líder e a organização e consequentemente, atitudes positivas nas suas interações e ações.

Deste modo, e sabendo-se que o *engagement* se encontra inserido num fenómeno que recria um novo problema às organizações como a retenção talento, também é pressuposto, perceber qual o seu contributo nas dinâmicas das equipas e dos indivíduos que as compõem. Existindo um constructo que atua a nível individual e, acima de tudo, antes de influenciar resultados, tem impacto no desempenho individual. Desta forma, é fundamental compreender a importância entre líderes e liderados nas dinâmicas de trabalho em equipa.

3.6 Competências

A vantagem competitiva das organizações, há muito que se deve ao capital humano e sobretudo à estratégia baseada nos recursos (Barney, 1999; Brahma & Chakraborty, 2011). As pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso das organizações, para a criação de valor e correspondente vantagem competitiva. É um cenário que deve preocupar as organizações na criação de políticas e práticas que permitam conduzir as suas equipas a participar ativamente em dinâmicas que as tornem mais capacitadas, e capazes de reagirem à exigente competitividade dos ambientes que as envolvem.

A nova visão sobre as atuais e complexas dinâmicas de recursos humanos, reforçam a necessidade de serem desenvolvidas estratégias que permitam à gestão fortalecer as equipas com programas que permitam compreender os seus papéis e necessidades de competências. Por outro lado, o próprio contexto volátil da economia exige desafios às organizações, cada vez mais complexos e instáveis.

Os ambientes de mudança social e tecnológica, exigem que seja dada especial atenção ao próprio desenvolvimento de líderes, capazes de enfrentarem desafios e imprevistos exigentes. Segundo Petrie (2014), a maioria dos gestores desenvolvem competências a partir de experiências e práticas, treino, *mentoring*, mas são necessárias habilidades mais complexas e capacidades adaptativas para os líderes, de forma a poderem corresponder à nova realidade. O novo ambiente organizacional, centra-se numa organização capaz de aprender, valorizando a sua capacidade de aprendizagem que por si, funciona como um sistema interno de normas, funcionamento e regras (Morgan, 1986). Segundo o autor, o desenvolvimento dos recursos humanos é fundamental. Contudo, não é uma garantia de eficiência porque é necessário garantir motivação para aprender, para ensinar e ensinar a treinar. Nesta abordagem, Morgan (1986) identifica cinco disciplinas para o ciclo de aprendizagem que devem fazer parte do dia-a-dia da organização.

- *Personal Mastery*
- *Mental Models*
- *Shared Vision*
- *Team Learning*
- *Systems Thinking*

O desenvolvimento das competências, vêm assim permitir às organizações a possibilidade de ajustarem os seus recursos às necessidades mais abrangentes e imediatas. Por outro lado, tornou-se fundamental que as organizações identifiquem traços e características que

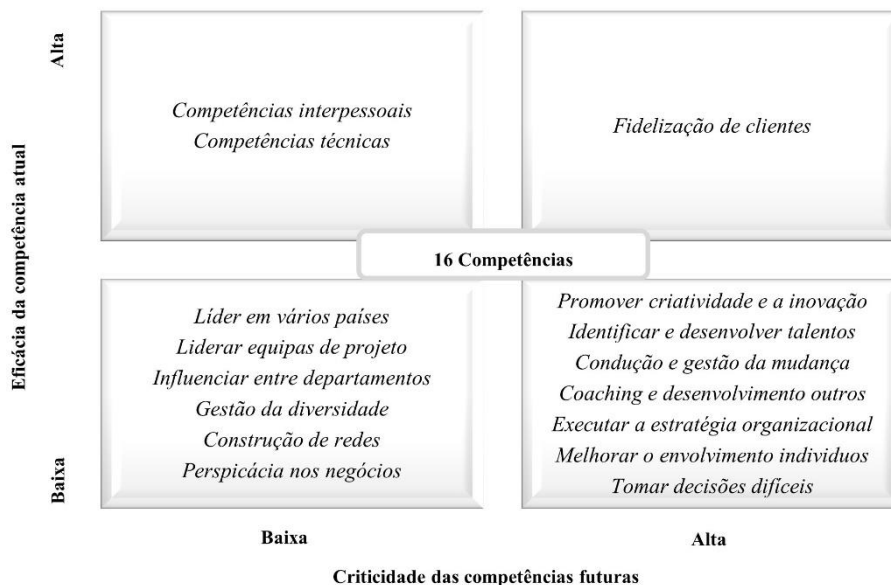
permitam conhecer as competências necessárias para manter a organização competitiva, e melhorar a sua eficácia em iniciativas como a liderança, a integração e a inclusão de indivíduos com as novas competências exigidas para a função.

Deste modo, a evolução das organizações tem demonstrado que as necessidades vão mudando constantemente e, por essa razão, devem emergir necessidades constantes de aprendizagem, de capacitação, e de preparação para ambientes imprevisíveis, complexos e extremamente competitivos (externamente e internamente). Neste sentido, e considerando a realidade de hoje muito assente na virtualização, as organizações devem construir e desenvolver o conhecimento do seu capital intelectual. Contudo, existem algumas abordagens que pretendem enfatizar as necessidades do desenvolvimento das competências dos líderes no atual contexto (Conger & Ready, 2004).

Ainda assim, e associado a este contexto, o desenvolvimento destas competências, é um processo abrangente e coletivo que inclui o líder e a própria necessidade da organização. Com base no relatório da *Global Leadership Forecast* (2011), Boatman e Wellins (2011) elaboraram um estudo onde procuram identificar as competências mais críticas, atuais e futuras dos líderes (Figura 11).

Figura 11

Criticidade e Eficácia das Competências



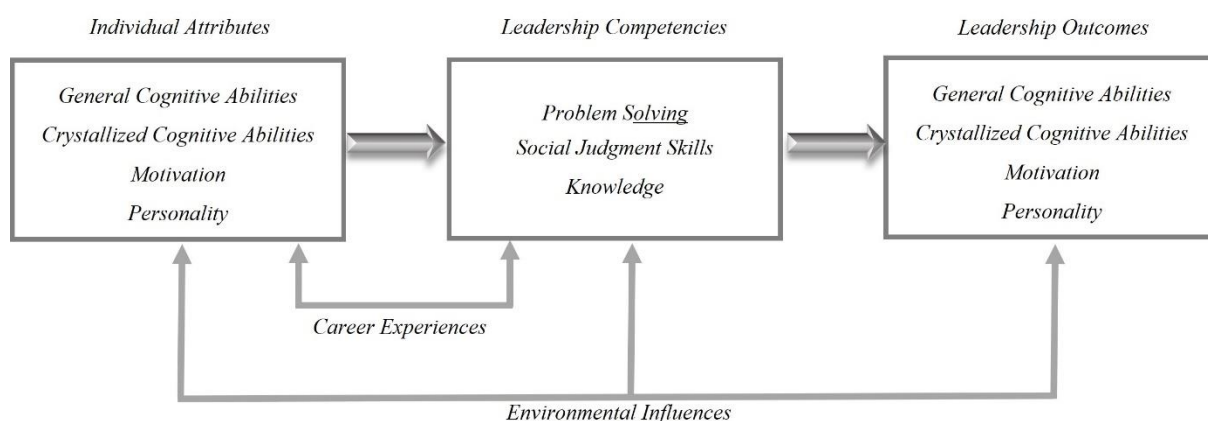
Adaptado de Boatman e Wellins, 2011:22

A importância da abordagem das competências dos líderes, é significativa para o sucesso e desenvolvimento dos indivíduos que envolvem a organização. Neste sentido, nas últimas

décadas, foram desenvolvidos pela comunidade científica, alguns modelos que pretendem entender as competências dos líderes e das suas equipas, as suas perspetivas e como podem ser desenvolvidas. Ao nível do desenvolvimento da liderança, tem surgido a ideia que a eficácia do desenvolvimento dos recursos, depende do papel do líder e do desenvolvimento através da experiência (Day et al., 2009). Neste sentido, Mumford et al. (2000) apresenta-nos um modelo que pretende esquematizar as competências do líder e por outro lado, os resultados da própria liderança (Figura 12).

Figura 12

Criticidade e Eficácia das Competências



Adaptado de Mumford et al., 2000

De uma forma genérica, este modelo pretende sistematizar que os resultados do líder estão diretamente ligados à sua competência e estes, acabam por ter influência direta ou indiretamente, das experiências e das influências envolventes (Good et al, 2016). Neste sentido, as competências organizacionais permitem que o sucesso das organizações esteja cada vez mais dependente da inovação e da capacidade de adaptação à complexidade dos mercados, porém, deve ser considerado que as vantagens competitivas têm origem nos recursos humanos (Pleffer, 1998).

Nesta perspetiva, as práticas de elevado desempenho integram um conjunto de estratégias organizacionais que permitem direcionar, criar, manter e desenvolver as competências, principalmente através do recrutamento, aprendizagem, e práticas de remuneração/retenção (Huselid 1995; Bae & Lawler, 2000). O conceito de competência, à semelhança das características de vocação cognitivas e autenticidade dos líderes e desenvolvimento, também pode encontrar modelos desenvolvidos pela área de investigação, que se preocupam em relacionar as características individuais como o desempenho e a capacidade do indivíduo em interagir eficazmente com toda a sua envolvente.

Ao longo das últimas décadas, foram abordadas 3 dimensões diferentes que permitiram à comunidade científica, uma abordagem diferenciada: i) Americana – abordagem Comportamental; ii) Francesa – Abordagem Construtivista; iii) Inglesa – Abordagem Funcionalista. Contudo, a globalização e o desenvolvimento tecnológico, aliadas à pressão e à competitividade dos mercados, recriaram novas dinâmicas, e conseqüentemente novas competências e habilidades nos indivíduos (Barney 1991; Kamoche, 1996) e do conhecimento associado à função (Ducker, 1993).

Com a evolução dos debates sobre esta temática, as práticas de recursos humanos, vêm identificando um conjunto de recursos que conferem vantagem competitiva para as organizações. Barney (1991) considera que os recursos se encontram classificados em três categorias: i) capital físico – instalações e equipamentos; ii) capital humano – indivíduos e respectivas aptidões; iii) capital organizacional – cultura e imagem da organização, para obterem vantagem competitiva, considera que devem obedecer aos seguintes critérios (VRIN):

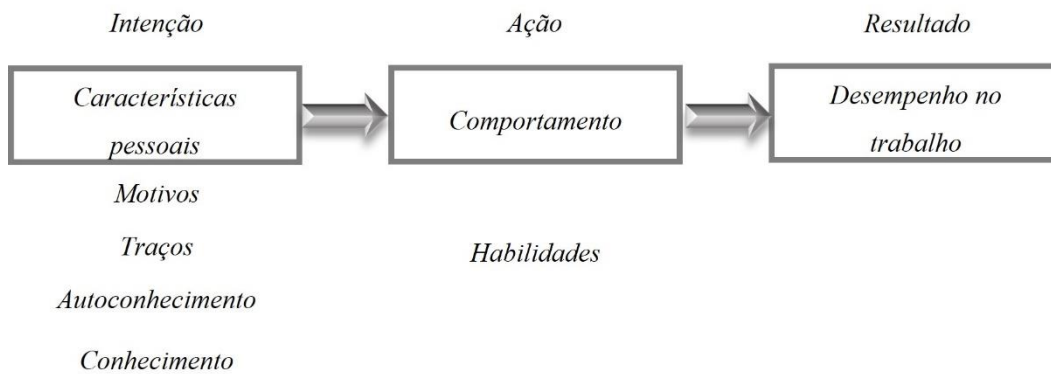
- terem valor (*Valuable*)
- serem raros ou escassos (*Rare*)
- serem difíceis de imitar (*Imperfectly imitable*)
- serem difíceis de substituir (*Non substitutability*)

Por sua vez, Drucker (1993), destaca a necessidade de serem desenvolvidas dinâmicas que sistematizem práticas de autotransformação, ou seja, desenvolverem práticas de melhoria contínua de forma que estejam preparadas para mudar sempre que possível o “obsoleto pelo novo”. Por outro lado, Spencer e Spencer (1993) descrevem duas dimensões para definirem competências: i) as lineares – que se identificam pelo essencial para cumprir o mínimo das funções; ii) as diferenciadoras – que se identificam pela capacidade do indivíduo em atingir níveis de desempenho superiores.

De forma a analisar a relação entre desempenho e competência, os autores desenvolveram ainda o modelo causal de competência (Figura 13) que consiste na objetividade de identificar de que forma as características pessoais são parte integrante dos comportamentos para o futuro desempenho.

Figura 13

Moelo Causal do fluxo da Competência

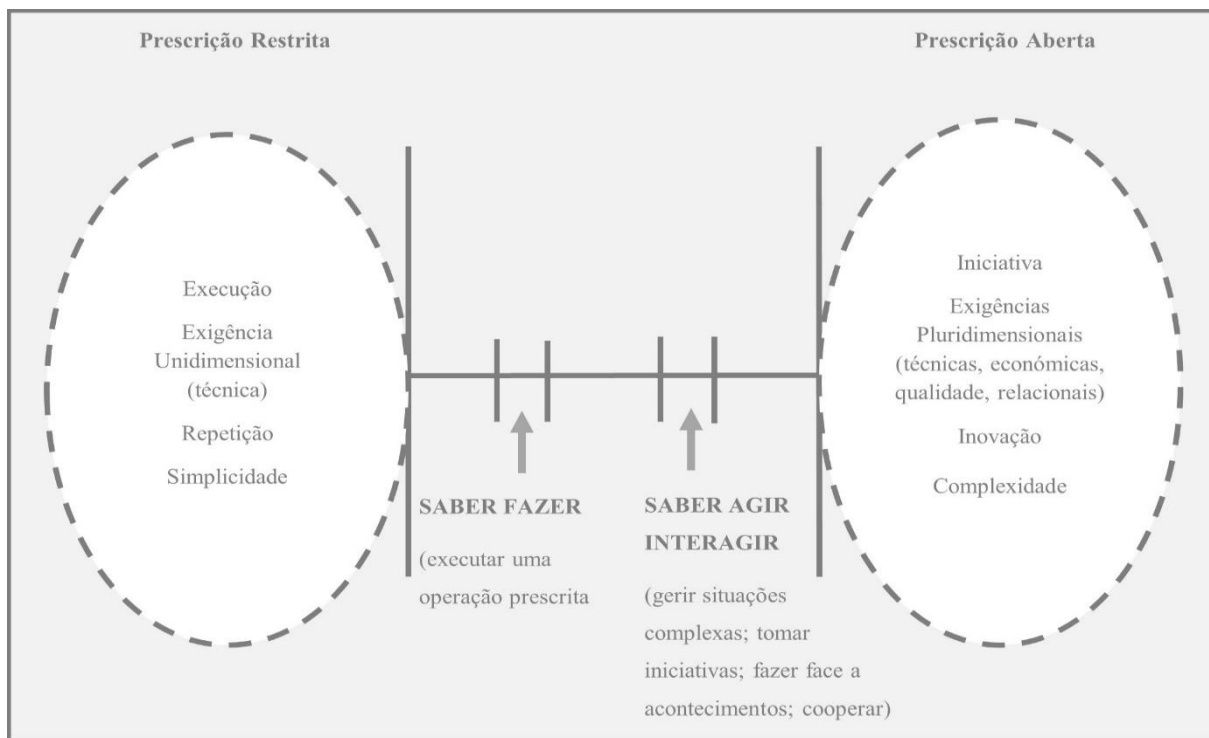


Adaptado de Spencer e Spencer, 1993:13

Por outro lado, Le Boterf (2006) identifica três dimensões de competência: i) recursos disponíveis – pessoais e externos; ii) ação / resultado – práticas profissionais e desempenho; iii) reflexividade – consistem no distanciamento das dimensões anteriores. Esta última, permite assim a reconstrução da realidade através da própria tomada de consciência do próprio indivíduo na reconstrução das competências. Neste sentido, o autor apresenta um modelo que consiste numa esquematização para explicar que a competência pode ser variável consoante as características da organização e da situação do trabalho (Figura 14).

Figura 14

Cursor da Competência



Adaptado de Boterf, 2005:31

Contrariamente aos autores anteriores, Le Boterf (2005) considera que a competência não reside no recurso (como conhecimentos, capacidades, habilidades, saberes), mas na mobilização dos mesmos. É nesse sentido que o autor identifica competência como um saber agir responsável (que é reconhecido pelos outros) ou seja, a competência deverá promover a articulação entre o domínio do saber e da ação.

As transformações do trabalho, exigem processos que permitam criar competências e qualificações no mercado de trabalho. As abordagens de competências, centradas nas características do trabalho, continuam a fornecer descrições detalhadas e exigíveis para os cargos/funções com elevado critério.

Contudo, a análise pretende ilustrar que o impacto das competências no desempenho, surge desde os primeiros estudos (por exemplo: McClelland, 1973) em que existe a ideia de que a competência levaria a um desempenho mais elevado e a uma diferenciação dos indivíduos. Importa realçar, que independentemente do papel do indivíduo na organização, as competências representam um vetor estratégico para a gestão e para o desenvolvimento organizacional.

De realçar ainda, que cabe à estratégia de gestão recursos humanos proporcionar práticas de gestão que incentivem uma aprendizagem contínua a todos os indivíduos que a promovam e a integrem numa dinâmica feroz, competitiva e imprevisível, ou seja, se existem competências vocacionais e de autenticidade, podem ter uma evolução positiva através das experiências e formação/aprendizagem.

3.7 Flexibilidade

Na década de 80, a flexibilidade era fundamentalmente vista como uma forma de desregulamentar os mercados de trabalho, eliminando alguns dos direitos dos trabalhadores. Este foi um conceito muito associado à entrada de novas formas de trabalho, como o trabalho temporário, o trabalho a tempo parcial suportado em períodos de trabalho inferiores às 8 horas, o trabalho em casa ou mesmo, como trabalhador independente. Contudo, Atkinson (1988) define a flexibilidade no trabalho como a capacidade que as empresas têm em se adaptarem a novas circunstâncias, a novas realidades competitivas, em inovar e em implementar tecnologia pronta a corresponder rapidamente às exigências do mercado.

É assim possível definir a flexibilidade como o objetivo corporativo de ser capaz de se adaptar rápida e eficazmente, às mudanças nas necessidades ambientais (Brewster et al., 2000).

Ser flexível, tornou-se assim uma prioridade para as organizações porque operam num mercado onde as pessoas que têm sucesso, são as que estão mais bem preparadas para lidar com novas pressões, como o aumento da incerteza, a concorrência feroz ou a diversidade. Tornou-se assim num aspeto central na organização do trabalho e qualificações dos colaboradores, sendo mesmo um ponto-chave na atual gestão, por procurar encontrar a combinação desejável entre fatores de produção e a capacidade de gerar valor através dos seus recursos humanos (Sequeira, 2008).

A ideia de flexibilidade não é nova. Muitos dos métodos de trabalho do passado e do presente, podem ser classificados como trabalho flexível. A flexibilidade pode ser considerada em duas vertentes: do ponto de vista dos trabalhadores e do empregador (Elenk & Atmaca, 2011). Além disso, uma série de fatores, tais como o aumento da competitividade, os avanços tecnológicos, as alterações na estrutura sectorial da economia e o horário de trabalho adequado, exigem, na realidade atual, um trabalho flexível para corresponder às necessidades da evolução do ambiente económico e industrial. Como resultado, ser flexível pode emergir como uma das únicas formas de sobreviver neste ambiente, através da capacidade de alterar a forma como o trabalho é utilizado em termos de quantidade, de qualificações ou de tempo. Globalmente, pode-se considerar que a flexibilidade se insere na capacidade de se ajustar às alterações ambientais, ou mais especificamente, à capacidade dos colaboradores e das empresas em se adaptarem eficazmente a ambientes de negócios em constante mudança.

As constantes mudanças resultaram num aumento significativo da diversidade de formas de trabalho, muitas das vezes descritas como uma mudança do Taylorismo para o pós-Taylorismo, revertendo tarefas limitadas para uma ampla posição de multitarefas num controlo direto e de autonomia.

Com a diversificação das qualificações nas funções do trabalho especializado e burocrático, bem como do crescimento do trabalho em grupo e integrado, surgiu a qualificação do trabalho. No entanto, existem vários fatores internos e externos que afetam as organizações, incluindo as tarefas que os colaboradores desempenham ou realizam. Utilizando a flexibilidade funcional, as empresas procuram soluções alternativas que possam responder mais facilmente aos desafios atuais, nomeadamente, através da redução dos custos de mão-de-obra. Esta flexibilidade, pode ser mesmo encarada como uma das estratégias organizacionais preferenciais, uma vez que permite à organização reduzir os níveis de divisão e fragmentação do trabalho, e conseqüentemente o desenvolvimento de tarefas multidisciplinares e polivalência dos colaboradores (Thompson et al., 2008; Gerling & Aptel, 2014).

Neste sentido, um novo perfil de verificações de colaboradores capazes de executar diferentes tarefas, atuando, pensando, agindo estrategicamente, bem como inovando em novas soluções. O colaborador multifuncional tem assim determinadas características diferenciadoras, que permitem executar múltiplas funções ou tarefas. Por isso, espera-se que as empresas se concentrem na diversidade e na complexidade e não em estruturas organizacionais rígidas, adaptando-se à mudança de forma flexível. Com este novo perfil de colaborador, surgem comportamentos e qualificações necessários para alcançar os resultados pretendidos como a capacidade de adaptação a novas realidades, a formação especializada, à compreensão global de um conjunto de tarefas e funções, e à capacidade de gerar conhecimento. Neste sentido, as funções multidisciplinares começam a destacar-se devido à exigência de competências e às capacidades essenciais para que o colaborador possa desempenhar eficazmente as suas funções.

Noutro sentido, e numa vertente mais contemporânea, a flexibilidade torna-se num meio significativo e eficaz de ajustamento às atuais variações ambientais e económicas. Novos conceitos de negócio ou regulamentos, apoiam sistemas de trabalho flexíveis em todo o mundo (Sezgin, 2005). Isto tornar-se-á ainda mais crucial no futuro devido a uma variedade de razões, incluindo a necessidade de novos métodos de trabalho causados pelos avanços tecnológicos e à adaptação do horário de trabalho a estes métodos.

Nos últimos anos, o trabalho flexível tornou-se mais predominante em muitos países, com muitas organizações paternalistas a fornecerem algum tipo de trabalho flexível aos seus colaboradores existindo mesmo um número considerável de colaboradores a aproveitarem estas oportunidades. Surge assim a flexibilidade temporal que é vista como um recurso que pode ser usado em cenários de trabalho para facilitar o desempenho, diminuir as exigências ou gerar mais recursos em esferas pessoais e profissionais (Hill & Erickson, 2010). Como resultado destas características e num esforço para melhorar a vida dos seus colaboradores, as empresas começam a implementar novos programas de flexibilidade relacionadas com o trabalho, como a redução do número de dias de trabalho semanais, enquanto aumentam o número de horas diárias de trabalho.

É sobretudo com base nestes dois fatores integrados na perspetiva de flexibilidade do trabalhador, que Hill et al. (2008) consideram a flexibilidade, como a capacidade dos trabalhadores em fazerem escolhas, influenciando o tempo em que se dedicam a tarefas relacionadas com o trabalho.

3.8 Colaboração

A colaboração é uma das temáticas nas atuais práticas organizacionais e métodos de trabalho à qual a comunidade científica continua a dar bastante importância. Se por um lado poderemos considerar que é relativamente fácil encontrar publicações de colaboração, por outro lado, contextualizá-la, torna-se bastante complexo encontrar uma uniformização do próprio conceito. A operacionalização do próprio conceito, acaba por não ser linear, uma vez que, está muito inserida nas temáticas multidisciplinares da investigação e de uma forma geral, com estudos de casos (diferentes áreas de investigação), com a motivação associada ao próprio processo ou inclusive, estudos que se focam na análise das perceções na interação estabelecida entre indivíduos.

No entanto, a colaboração tem-se revelado como uma estratégia importante no desenvolvimento dos novos métodos de trabalho e fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Por outro lado, Hookey et al. (1997) consideram que a colaboração contribui para que os indivíduos partilhem conhecimento e novas perspetivas de realidades ou situações. Considera ainda o mesmo autor que a colaboração: i) implica interdependência contínua no dar e receber; ii) as soluções surgem quando os participantes lidam construtivamente com as diferenças; iii) os indivíduos devem trabalhar além dos estereótipos para repensar as opiniões sobre o outro; iv) a colaboração envolve a apropriação conjunta das decisões; v) a colaboração, é um processo emergente por meio de negociações e interações ou regras para que futuras interações sejam reformuladas. Por outro lado, Mattessich et al. (2001) consideram que a colaboração tem subjacente o planeamento de tarefas, a criação de canais de comunicação e a partilha de recursos.

Thomson et al. (2007) acrescentam que a colaboração contribui como facilitador para a interação, a integração, o *engagement* ou mesmo para simplificar a própria complexidade das funções. Neste sentido, é possível considerar que as culturas que criam ambientes colaborativos, tornam os ambientes de trabalho mais produtivos, facilitam o compromisso, a inovação e até a própria mudança. Ainda assim, e apesar da existência dos próprios benefícios da colaboração na cultura organizacional, não se pode considerar que seja propriamente um processo simples de promover.

É necessário que ocorra em ambiente onde os colaboradores se conheçam, aprendam a lidar uns com os outros e se reinventem constantemente (Hookey, 2002). Nesta perspetiva, é um processo que decorre numa convergência de interesses ou objetivos comuns, em ambientes

de confiança, empatia, respeito mútuo, comunicação ou diálogo no respeito pelas opiniões ou ideias diferentes. De referir ainda, que alguns autores reforçam a importância da negociação nesta cultura uma vez que, permite um compromisso entre os indivíduos na tomada de decisões, métodos de trabalho ou até na definição das prioridades.

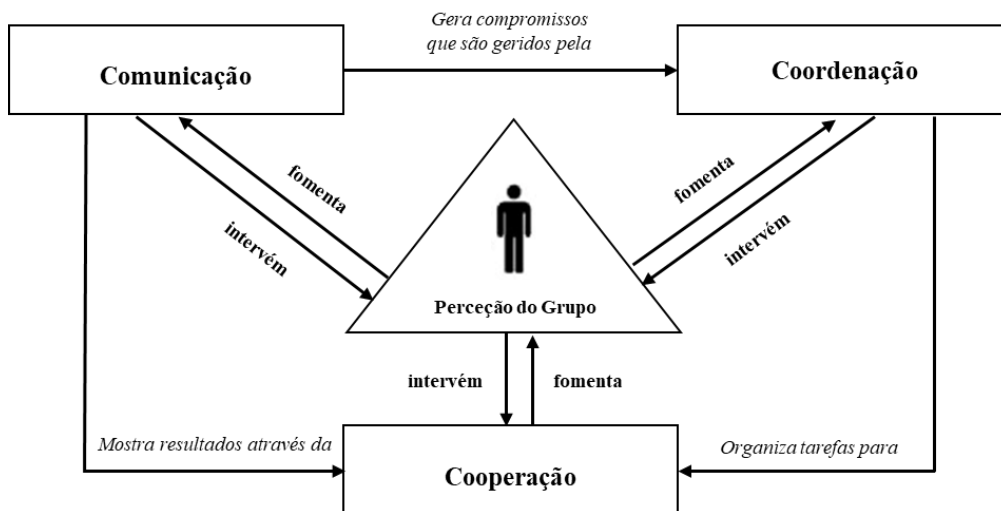
Fullan e Hargreaves (1991) consideram que o trabalho colaborativo se pode tornar muito vulnerável porque as interações ou relações entre indivíduos são superficiais, parciais e até contraproducentes, dificultando a criação de uma cultura colaborativa forte. A colaboração é um processo dinâmico e inovador, sendo fundamental parar, pensar e repensar constantemente para poder reajustar com os atuais momentos.

Assim, a ideia de colaboração, parece ser aceite como uma forma de acrescentar valor e incentivar as interações das equipas. Contudo, existem muitas e diferentes noções do próprio conceito que genericamente, se encontra organizada em torno das metas e dos objetivos. Ainda assim, o propósito principal da colaboração, diz respeito aos objetivos e aos resultados pretendidos e partilhados (Burton et al, 1997).

Segundo Grosz (1996) o conceito da colaboração parte da comunicação, da coordenação e da cooperação. Para o autor, trata-se de uma forma de trabalhar em grupo, onde os seus membros atuam em conjunto com um objetivo comum e partilhado, formando uma estrutura de atuação menos rígida entre pares. Neste pressuposto, Ellis et al. (1991) desenvolveram o modelo 3C da colaboração com as três dimensões que consideram importantes para a análise deste constructo (Figura 15).

Figura 15

Modelo 3C da Colaboração



Adaptado de Fuks et al. (2005)

A participação em conjunto dos membros do grupo, favorece assim o envolvimento de todos numa atuação planeada e de maior união, atenuando eventuais diferenças nas competências de cada um dos membros e com os seus papéis independentemente da responsabilidade pela tarefa (Fielding, 1999). É neste sentido que o papel da comunicação (ação), da coordenação (fazer acontecer) e da cooperação (realização) é fundamental para que os indivíduos assumam e compartilhem objetivos.

A colaboração é uma mais-valia para o ambiente de trabalho, permitindo que os grupos possam desempenhar tarefas complexas que, eventualmente, requerem diferentes habilidades multidisciplinares, que exista auxílio mútuo na motivação, na responsabilidade ou na liderança, num desenvolvimento em aprendizagem contínua (Fuks, 2000).

3.9 Delegação

A delegação pode ser vista como uma técnica de liderança que ajuda os membros da equipa, permitindo-lhes participar nas tomadas de decisões, aumentar a autoconfiança e incentivar uma melhor comunicação e relação de trabalho dentro da equipa (Ugoani, 2020). As práticas organizacionais estão a mudar de políticas competitivas tradicionais para políticas orientadas e focadas no desempenho dos colaboradores. As organizações, vêm assim reforçando as suas estruturas através de competências que lhes permitam implementar políticas que possam agir em autonomia.

À medida que as organizações vêm adotando estruturas mais horizontais, a delegação assume um papel destacado numa estratégia organizacional cada vez mais imprescindível (Kastelle, 2013). Muitas das organizações que praticam uma estratégia de autoridade delegada, têm os seus colaboradores mais envolvidos na tomada de decisões (Garvin, 2013). Chen G. et al. (2007) consideram que os colaboradores que participam no processo de tomada de decisões se sentem mais autónomos, estão mais motivados, têm comportamentos mais inovadores e sentem-se mais competentes e responsáveis. Dado que este conceito está também associado à eficiência, a delegação e as competências acabam por estar ligadas e relacionadas.

Contudo, a delegação ainda se encontra muito associada à confiança existente entre os líderes e liderados quer pela ligação do tempo em que trabalham juntos ou particularmente, pelas competências evidenciadas. Zang et al. (2017) consideram mesmo que a delegação fomenta nos colaboradores sentimentos de confiança e de reconhecimento, melhorando as relações entre líder e liderados. A confiança é determinante para o comportamento e

comunicação entre os elementos da equipa, fomentando uma cultura de compromisso e de competência.

Contudo, face à necessidade de existir nas equipas uma maior capacidade de autonomia e responsabilização, a delegação promove um clima em aprendizagem em melhoria contínua (Gardner et al., 2004). Esta é uma das envolventes motivadoras que permite aumentar a autoestima de todos os que se encontram comprometidos e se consideram capazes em assumir responsabilidades, ou seja, encontram-se motivados em melhorar as suas competências e a qualidade do seu desempenho.

A delegação é uma das tendências modernas praticadas pela gestão para atenuar eventuais cargas de tarefas e funções fortemente centralizadas. Sendo uma tendência moderna que alivia as cargas funcionais, permite contribuir para o nível de motivação dos colaboradores em alcançar vantagem competitiva, conhecimento e sentido de pertença nas funções tornando os processos mais flexíveis, ágeis e preservando o processo de facilitação das funções multidisciplinares.

Considerando que a liderança impulsiona a delegação ao criar um clima organizacional desejável, é necessário que os colaboradores participem nos processos de gestão, aumentando os sentimentos de confiança, de reconhecimento e de orientação.

Capítulo 3 – Metodologia e Estratégia de Estudo

Neste capítulo, é apresentado o método de pesquisa e seus procedimentos, as orientações, os instrumentos, as estratégias selecionadas para a recolha de dados e os elementos que dão sustentabilidade e enquadramento à nossa investigação empírica. A metodologia de investigação é um processo científico que reúne um conjunto de práticas utilizadas pela comunidade científica, que podem ser consideradas como válidas na confirmação ou exposição de determinada teoria (Vilelas, 2009).

Neste sentido, e tendo em conta o critério de pesquisa proposto por Vilelas (2009) e Coutinho (2014), existem duas formas de classificarmos a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação: quanto a fins e quanto a meios. Enquanto os meios estão associados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica, os fins, remetem-nos para a pesquisa aplicada.

Considerando que uma investigação surge como um todo no qual as hipóteses de um determinado problema, submetido ao teste empírico, é sujeito a consistentes técnicas na (re)construção de dados que vão permitindo validar ou invalidar a própria equação, ainda assim, e por uma questão de clareza, e indo ao encontro de Coutinho (2014), optou-se por apresentar o enquadramento da nossa estratégia metodológica por etapas (Figura 5).

No sentido de reforçar a análise teórica no âmbito do campo empírico e aprofundar a questão central este estudo, pretende-se perceber se **“a liderança partilhada contribuí para uma gestão eficaz das *small teams*, numa economia moderna?”**. Na sequência das questões de pesquisa descritas no capítulo anterior, o plano de investigação encontra-se dividido em 4 etapas: i) estratégia de pesquisa e de estudo; ii) hipóteses formuladas / questões de pesquisa; iii) método de recolha de informação quantitativa; iv) procedimento de análise dados.

3.1 Estratégia de Pesquisa e de Estudo

O estudo explora os conceitos de liderança partilhada, de autonomia, de colaboração, de comunicação, de confiança, de cooperação, de flexibilidade, de cultura e de *engagement*, que figuram na produção de conhecimento fundamental no novo pensamento estratégico, fulcral para a sustentabilidade das empresas.

É nesta mudança de paradigma organizacional que se assiste ao deslocamento das atividades que persistiam estrategicamente centralizadas e em espaços estruturalmente

organizados para fisicamente limitados, distantes e em regime permanentemente minimalista³. É nesta realidade que emerge a divisão do trabalho no qual se obrigam as empresas a levantarem algumas questões relacionadas com os objetivos fundamentais para a reconfiguração do trabalho (Neves et al. 2015 e Bessant & Tidd, 2015).

Nesta perspetiva, sendo um estudo inserido numa mudança de paradigma que obriga a um pensamento disruptivo para dar sequência ao novo alinhamento organizacional, é necessário desenvolver alguns estudos e identificar fatores que podem contribuir para a evolução desta prática e para a identificação dos riscos que as organizações correm na utilização desta estratégia (Sweeney et al., 2019; Hoch & Dulebohn, 2017; Kakar, 2017, Sangeetha & Kumaran, 2018).

Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vilelas (2009), existem duas formas nas quais podemos classificar a metodologia utilizada: a conceção de documentos de investigação quanto a fins que remetem para a pesquisa aplicada e exploratória e aos meios que estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

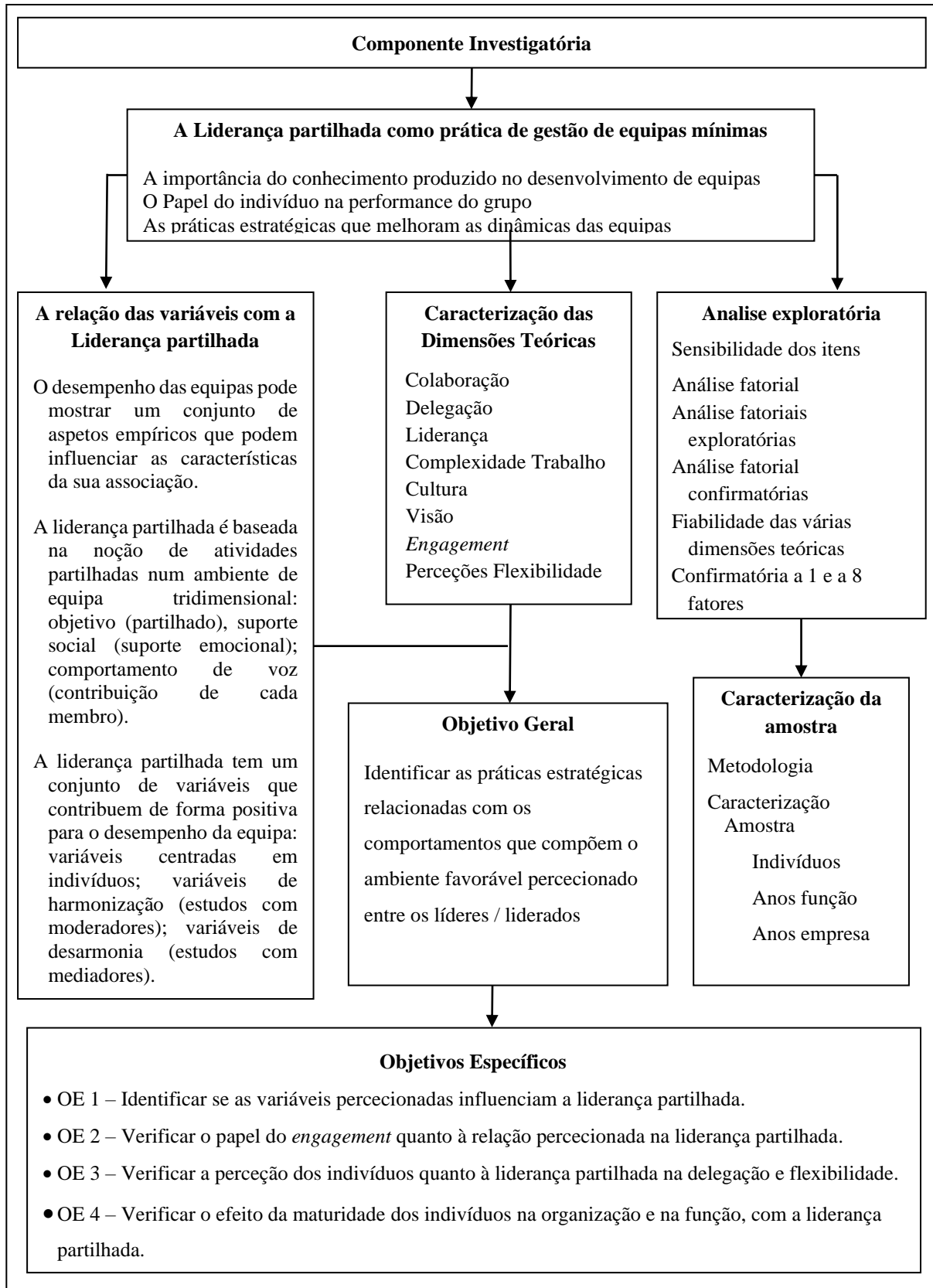
No que a meios diz respeito, trata-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de questionários e fontes secundárias, que consistem na pesquisa bibliográfica com particular relevância para revistas e artigos científicos compreendidas entre 2015 e 2019, e estudos desenvolvidos em livros e revistas eletrónicas.

A primeira fase, consistiu na análise da literatura, focada no tema de investigação e a definição da estratégia e método de estudo a desenvolver. Pretendeu-se ainda, que os objetivos do estudo ficassem definidos e alinhados com o tipo de revisão bibliográfica necessária para o enquadramento teórico associado ao problema de investigação. Para o desenvolvimento do trabalho e respetivo constructo teórico, teve-se em conta os seguintes vetores: i) a relação das variáveis com a liderança partilhada; ii) caracterização das dimensões teóricas; iii) análise exploratória (Figura 16).

³ Minimalista / Minimalismo: Inicialmente, o termo refere-se a manifestações artísticas e culturais que ocorreram em distintos momentos do século XX. Com o tempo, este princípio foi incorporado a partir de uma economia de meios, do uso da abstração, do purismo funcional, estrutural e da síntese. É um conceito, que se baseia em utilizar somente o mínimo de elementos estruturais como forma de expressão de arte e da comunicação. Portanto, trata-se de um conceito com potencial que pode refletir novos desafios para as empresas num sistema de gestão sem excessos (estruturais, organizacionais, recursos) e desperdícios (no tempo, na mobilidade, na decisão, no acesso) e de sustentabilidade.

Figura 16

Tema e problema de investigação



Modelo de Análise

O modelo de análise (Tabela 4) é composto por diversos conceitos e hipóteses, que em processos sistemáticos e em conjunto, compõem a análise coerente que se pretende desenvolver (Sampieri *et al.*, 2013). Considerando que se trata de um estudo descritivo, construiu-se um modelo teórico específico, através do qual são relacionadas as dimensões e as variáveis do mesmo.

Campo Empírico

Para a concretização do presente estudo, recorreu-se a um processo de natureza exploratória através de uma amostra obtida por via de um questionário colocado online e partilhado de modo *snowball*. Neste contexto, os critérios de verificação e demonstração do que se afirma em termos da investigação, tiveram implícito um carácter exploratório com a obtenção de respostas através de inquiridos com funções predominantemente em dinâmicas de equipas (*small teams*).

Amostra não Probabilística

No que se refere ao nosso estudo, este terá por base um carácter pragmático ou indutivo⁴, e foi conduzido com recurso a uma amostra não probabilística, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos colaboradores abordados. Trata-se de uma amostra em que um grupo de indivíduos que possuem características em comum, sejam demográficas ou comportamentais tiveram a possibilidade de responder ao questionário. Neste caso, optou-se por o uso da amostragem não probabilística, uma vez que, e apesar de a introdução referir e mencionar a população alvo (descrito no ponto seguinte), não existe um controle no conhecimento e seleção da amostra (amostra por conveniência, intencional e do tipo *snowball*).

Deste modo, pretendeu-se seleccionar um grupo de indivíduos que já estavam a participar no estudo, para seleccionarem outros participantes com as mesmas características. Com este método, pretendia-se chegar a uma população específica e enquadrada com os objetivos do inquérito e assim, criar mecanismos que permitissem obter correspondência com uma população relativamente homogénea.

⁴ Não sendo uma amostragem representativa da população, ocorre quando existe uma participação voluntária num conjunto de elementos escolhidos por conveniência. A amostra é constituída por elementos escolhidos em função, da sua função funcional dentro da organização, ou seja, dado que o objetivo do nosso estudo se encontrar enquadrado com as *small teams*, foram escolhidos elementos inseridos nas organizações que tenham funções de liderança ou sejam elementos pertencentes a equipas constituídas entre 2 a 6 elementos (Ensley *et al.*, 2006).

Esta abordagem, foi assumida por se tratar de uma pesquisa mais ágil e prática.

3.2 Hipóteses Formuladas / Questões de Pesquisa

Tendo em conta os objetivos de investigação e a teoria, foram apresentadas e fundamentadas no final da revisão da literatura as seguintes hipóteses a serem testadas (Tabela 3).

Tabela 3

Hipóteses de Investigação

Objetivos Específicos	Hipóteses de Investigação
<p>OE 1 Identificar quais as variáveis percecionadas que influenciam a liderança partilhada.</p>	<p>H1: A Cultura e a Visão da organização têm um efeito positivo e significativo na liderança partilhada.</p> <p>H2: A Complexidade da Tarefa tem um efeito positivo e significativo na liderança partilhada.</p> <p>H3: O <i>Engagement</i> tem uma associação positiva e significativa com a liderança partilhada.</p> <p>H4: A Complexidade da Tarefa tem um efeito positivo e significativo nos níveis de <i>Engagement</i>.</p> <p>H5: A Complexidade da Tarefa tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e com a Flexibilidade.</p>
<p>OE 2 Verificar o papel do <i>Engagement</i> quanto à relação percecionada na liderança partilhada.</p>	<p>H6: O <i>Engagement</i> tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e com a Flexibilidade</p> <p>H7: O <i>Engagement</i> e a Liderança Partilhada têm um efeito mediador em série na relação entre a Complexidade da Tarefa e a Delegação.</p> <p>H8: O <i>Engagement</i> e a Liderança Partilhada têm um efeito mediador em série na relação entre a Complexidade da Tarefa e a Flexibilidade.</p>
<p>OE 3 Verificar a perceção dos indivíduos quanto à relação da colaboração com liderança partilhada na delegação e flexibilidade</p>	<p>H9: A Liderança Partilhada tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e com a Flexibilidade.</p> <p>H10: A Colaboração tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Delegação.</p> <p>H11: A Colaboração tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Flexibilidade.</p>
<p>OE 4 Verificar o efeito da maturidade do indivíduo na organização e na função, com a liderança partilhada.</p>	<p>H12: A Antiguidade na Organização tem um efeito moderador na relação entre o <i>Engagement</i> e a Liderança Partilhada.</p> <p>H13: A Antiguidade na Função tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Delegação.</p> <p>H14: A Antiguidade na Função tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Flexibilidade.</p>

Elaboração do Autor

3.3 Método de Recolha de Informação Quantitativo

De acordo com Babbie (2010) e Coutinho (2014), a investigação quantitativa centra-se na recolha de dados numéricos, não sendo obrigatoriamente aplicados em grupos de indivíduos ou para explicar um fenómeno específico. Trata-se de uma análise em que os resultados podem convergir em dois vetores da estatística: a vertente descritiva e a analítica.

Se por uma lado a estatística analítica pretende inferir e analisar resultados sobre a forma de provas de conformidade, de homogeneidade, de independência com base em testes paramétricos e não paramétricos, a estatística descritiva, utiliza a exposição dos resultados provenientes da aplicação de um conjunto de técnicas e de regras que resumem a informação recolhida dos questionários numa dispersão de dados em forma de frequências, médias, modas, medianas, desvios de padrão, contagens, frequências e percentagens (Vilelas 2004; Sampieri et al., 2013; Coutinho, 2014). Segundo os autores, a condução de estudos de investigação quantitativos, é determinar a relação entre uma coisa e outra (variável independente ou exógena e dependente ou endógena), numa amostra, para fazer inferência sobre determinada população.

No que concerne à investigação quantitativa (números, lógica e objetiva) esta, concentra-se em dados numéricos e em raciocínio convergente e detalhado em vez do raciocínio divergente. De acordo com Babbie (2010) e Coutinho (2014), a investigação quantitativa centra-se na recolha de dados numéricos, não sendo obrigatoriamente aplicados em grupos de indivíduos ou para explicar um fenómeno específico. No entanto, existem características nesta análise e variedade de ideias sobre um problema de investigação, que deverá surgir de forma fluída e espontânea, e que deveremos ter em consideração na recolha da informação ou dados que suportam o estudo:

- o investigador define/identifica a questão para qual pretende obter respostas;
- a revisão de literatura, deve ser a primeira fonte delimitadora das dimensões ou população em estudo;
- recolha de dados, usa instrumentos de pesquisa estruturados;
- os dados são obtidos em amostras da população em estudo (de preferência);
- antes dos dados serem recolhidos, todos os detalhes devem ser tidos em conta e considerados na preparação dos questionários (por exemplo);
- o investigador tem conhecimentos que permitem o uso de um conjunto de ferramentas que dão suporte à recolha de dados, como o software de questionários, e os programas de análise estatística (softwares) ou de armazenamento de dados;

- os resultados são apresentados sob a forma de estatísticas descritivas, geralmente através de quadros, figuras, tabelas ou gráficos que se adequem e permitam leituras e reflexões de forma clara e objetiva.

A recolha de dados, é um procedimento lógico da investigação empírica do qual fazem parte a seleção de técnicas de recolha e tratamento de informação, bem como o controlo da sua utilização para fins específicos (Vilelas, 2009; Coutinho 2014).

Desta forma, é possível obter um conhecimento útil e enriquecedor, tendo em conta a variedade de um conjunto de informações e técnicas, que consistem em determinados procedimentos bem definidos, destinados a produzir resultados na recolha e tratamento da informação através de uma pesquisa (inquérito por questionário, entrevista, teste, documentos).

Relativamente à investigação, a recolha de dados apoiou-se em informação disponível utilizando a técnica de investigação de (i) inquérito por questionário (aplicado à totalidade do universo de estudo) constituído por questões abertas e fechadas (Sampieri *et al.*, 2013) e (ii) análise documental.

A escolha do inquérito por questionário (uma das técnicas mais utilizada pelos investigadores) é por se tratar de um dos métodos mais utilizados na área da gestão e o que apresenta maiores vantagens ao nível da redução de custos, maior probabilidade de tratamento de dados, maior flexibilidade e redução do erro (Vilelas, 2009; Babbie, 2010; Coutinho, 2014). Por outro lado, trata-se de uma ferramenta muito utilizada para obter informação focada especificamente em aspetos essenciais e fundamentais para a verificação de hipóteses previamente formuladas (Barañano, 2008).

Neste sentido, o questionário foi construído através do aplicativo *Google Forms*⁵ associado a um *Link* de forma a tornar possível a sua utilização via *Internet*. Após a conclusão do inquérito, os dados foram importados via *Excel*, tratados e importados para o programa de análise estatística *IBM® SPSS® Statistics*⁶ (versão 28, *SPSS Inc, Chicago, IL*) e *Macro Process*

⁵ Google Google Forms – Aplicativo associado ao organizador WEB que permite aceder a ficheiros de resposta rápida e acessível e confidencial para o utilizador.

⁶ SPSS-IBM é um software aplicativo (programa de computador) do tipo científico. Da origem do nome *Statistical Package for the Social Sciences*, que na atualidade se apresenta de nome completo do software IBM SPSS – Programa de apoio a tomadas de decisão que inclui aplicação analítica, data *mining*, *text mining* e estatística que transformam os dados em informações importantes, que proporcionam reduzir custos e aumentar a lucratividade. Um dos usos importantes deste software é para realizar pesquisa de mercado.

4.0⁷. Posteriormente, procedeu-se à análise e conseqüente elaboração de resultados através dos *outputs* necessários para a composição do presente trabalho.

⁷ É uma macro para SPSS que realiza mediação, moderação e análise condicional de processos de variáveis observadas.

Tabela 4*Modelo de Análise*

Dimensão	Indicadores Chave	Referência	Medida	Nível Medida	Hipóteses de Investigação
I. Dados Gerais da Empresa	Setor de atividade	Barañano (2008) Coutinho (2011) Sampieri et al. (2013)	1.Consultoria 2.Banca / Seguros 3.Inovação / Tecnologia 4.Serviços 5.Suporte Negócio 6.Outra (Qual?)	Ordinal	
	Início de atividade		Escala	Escala	
	Tipologia da Empresa		1.Multinacional 2.SA 3.Outra (qual?)	Ordinal	
II. Colaboração	Para cumprir os meus objetivos, trabalho diariamente com meus colegas de equipa.	Bruccoleri et al. (2019) Nassif (2019) Zhu et al. (2018) Hay e Beyerlin (2016) Nicolaidis et al. (2014) Hoch e Dulebohn (2013)	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Escala Likert	H: 10-11
	Pelo menos dois outros membros da minha equipa e eu, damo-nos bem.				
	A minha equipa é composta por membros que utilizam ferramentas colaborativas.				
	Eu sei quais são os talentos e habilidades de cada um dos outros membros da minha equipa.				
	Posso pensar em pelo menos dois outros membros da equipa que atuam como líderes informais, além dos líderes oficialmente nomeados pela equipa.				
Quanto menos conflito, maior confiança e coesão, melhor é o bem-estar de todos os membros da minha equipa.					
III. Delegação	O líder formal da minha equipa é capaz de transferir qualquer autoridade para líderes informais.	Bruccoleri et al. (2019) Han et al. (2017) Hay e Beyerlin, (2016) Mathieu et al. (2015) Hotch e Dulebohn, 2013 Hersey e Blanchad (1986)	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Escala Likert	H: 5-6-7-9- 10-13
	Quando as grandes decisões devem ser tomadas, os membros da equipa estão ativamente envolvidos no processo de tomada de decisão.				
	Se ocorrer um novo desafio, os talentos dos participantes e a posição hierárquica decidem os papéis de liderança.				
	Para qualquer operação que a nossa equipa empreenda, vários indivíduos são responsabilizados pelo conhecimento e da tomada de decisões.				
	Pela forma como são distribuídas as tarefas entre os membros da equipa, as atuais funções funcionam num processo dinâmico e interativo.				

Dimensão	Indicadores Chave	Referência	Medida	Nível Medida	Hipóteses de Investigação
IV. Liderança	Como líder de equipa, sou responsável por várias tarefas e posições.	Zhu et al. (2018)	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Escala Likert	H: 1-2-3-4- 7-8-9-10- 11-12- 13-14
	Sinto que as minhas atividades envolvem os restantes membros da equipa.	Martin et al., 2018			
	As atividades que desenvolvo, também constituem uma orientação (ou ...têm um papel orientador) para os restantes membros.	D'Innocenzo et al. (2016) Nicolaidis et al. (2014)			
	O modo de vida da minha equipa é trabalhar.	Contractor (2012) DeRue (2011)			
	Qualquer outro membro da equipa, na minha opinião, tem potencial para liderar.	Morgeson et al. (2010) Carson (2007)			
V. Complexidade Trabalho	Quando a equipa "sente" que o trabalho é complexo, a probabilidade de sucesso é menor.	Storm C. (2019)	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Escala Likert	H: 2-4-5-7-8
	A diversidade de habilidades de gestão, pode melhorar o desempenho da equipa.	Scheepers C. (2019)			
	Sou capaz de criar soluções relacionadas com o meu trabalho.	Sweeney et al. (2019)			
	A diversidade de habilidades entre os elementos da equipa, pode melhorar o desempenho de todos.	Martin et al. (2018) Zhu et al. (2018)			
	Uma boa opção para as organizações responderem à rápida mudança na natureza do trabalho é adotarem equipas mais ágeis.	Zhou et al. (2015)			
VI. Cultura	Os membros da nossa equipa dependem uns dos outros para funcionar de forma eficiente e eficaz.	Bruccoleri et al. (2019)	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Escala Likert	H: 1
	Quando penso em liderança, imagino um propósito conjunto para estudar e criar consciência de forma colaborativa.	Adbullah et al. (2017) Sun et al. (2016)			
	Estou seguro das minhas habilidades para liderar esta equipa.	Wang et al. (2014)			
	A eficácia coletiva é algo em que toda a minha equipa confia.	Liu et al. (2014) Zhou et al. (2015)			
	As estruturas das equipas baseadas em diferentes características de habilidades, promove o desempenho do grupo.	Bergman et al. (2012)			
VII. Visão	A minha equipa tem um objetivo claro e prioridades definidas.	Sweeney et al. (2019)	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Escala Likert	H: 1
	Estou consciente (ciente) da missão e das prioridades da minha equipa.	Hoch e Nassif, 2019			
	A missão e as prioridades da minha equipa são claras para mim.	Dulebohn (2017)			
	As posições de liderança do meu grupo baseiam-se nas necessidades que surgem associadas aos nossos objetivos.	Zhou et al. (2017) Han et al (2017)			
	A maturidade dos colaboradores (experiência) é fundamental para a composição da melhor equipa.	Mathieu et al. (2015)			

Dimensão	Indicadores Chave	Referência	Medida	Nível Medida	Hipóteses de Investigação
VIII. Engagement	Comprometo-me com a minha equipa em desempenhar funções multidisciplinares.	Zhu et al. (2018) Wang et al. (2014) Albdour e Altarawneh (2014) Schaufeli e Salanova, (2007) Robinson et al. (2004) Kahn (1990)	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Escala Likert	H: 3-4-6-7-8-12
	Tenho orgulho no trabalho que faço.				
	Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.				
	O meu entusiasmo pela função que desempenho, permite-me mais proatividade, mais iniciativa pessoal e inspiração.				
	Considero que é importante o meu compromisso com a organização para a obtenção de resultados significativos com elevada performance.				
IX. Perceções sobre Flexibilidade	Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar os meus colegas.	Gerling e Aptel (2014) Mantovani (2014) Archive (2014) Thompson et al. (2008) Bresciani (1997) Atkinson (1988)	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Escala Likert	H: 5-6-8-9-11-14
	Considero que a flexibilidade dos colaboradores é o caminho para ajustar as suas funções.				
	A empresa deve apostar na flexibilidade dos colaboradores.				
	Estas acumulações obrigam a uma aprendizagem e desenvolvimento contínuo.				
	As equipas funcionam melhor com a flexibilidade de todos os seus membros.				
X. Informação Socio Demográfica	Idade	Barañano (2008) Coutinho (2011) Sampieri et al. (2013)	Escala	Escala	
	Sexo		1.Mulher 2.Homem 3.Prefiro Não Identificar		
	Formação Académica		1.Ensino Profissional 2.Ensino Secundário 3.Licenciatura 4.Mestrado 5.Doutoramento 6.Outra		
	Qual das seguintes opções melhor descreve a sua função?		1.Assistente Assistants 2.Operacional Professional 3.Gestor Team Leader 4.Diretor Team Manager 5.Cargo Superior Manager 6.Executives 7.Outra (Qual?)		

Dimensão	Indicadores Chave	Referência	Medida	Nível Medida	Hipóteses de Investiga- ção
	Há quantos anos está nesta função?		Escala	Escala	
	Há quantos anos desempenha funções na atual organização?		Escala	Likert	

Elaboração Autor

A construção do questionário

Como referido anteriormente, foi construído um questionário estruturado, onde constam os construtos e atributos do nosso estudo. Assim, e de modo a validar a teoria de investigação, optámos pela elaboração de um questionário (Tabela 4), permitindo a delimitação das dimensões teóricas, as respetivas categorias e subcategorias operacionalizadas em subperguntas de investigação. Este método, permite ainda um melhor grau de compreensão e clareza dos objetivos pretendidos.

A partir das fontes identificadas na pesquisa bibliográfica, foi possível realizar um estudo preliminar que compõem 8 das 10 secções do questionário. A construção de todos os construtos, encontram-se distribuídos por secções, enquadrando assim todos os atributos a estudo.

O questionário é assim composto por 10 secções, que tiveram em atenção as questões de investigação, por um lado, e a necessidade de fazer corresponder as perguntas às respetivas dimensões. Neste sentido, foi utilizado na construção do questionário, um guião (Tabela 4), que permite melhor análise e reflexão, na conceção e relação dos conceitos/dimensões/indicadores associados a cada dimensão (Brites, 2015).

No que se refere à composição das secções, encontram-se distribuídas por dois blocos:

- i. o que corresponde aos dados demográficos (secção I e secção X): são compostas predominantemente por questões fechadas (10) e questões abertas (3), e pretendem essencialmente caracterizar a amostra;
- ii. os dados de cariz não demográfico (da secção II à secção IX): correspondem à composição dos construtos teóricos, e são compostas por 6 questões na secção II e de 5, nas restantes secções. A metodologia aplicada neste bloco, foi através da escala ordinal vulgarmente conhecida por escala *Likert*⁸ de 5 valores (Tabela 5):

Tabela 5

Escala Likert

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Elaboração do autor

⁸ Escala Likert – proveniente do documento original de Rensis Likert em 1932. É um dos métodos de medição mais utilizados pelos investigadores, quando querem avaliar as opiniões através de respostas onde o inquerido pode responder especificamente, com base no seu nível de concordância ou discordância.

Conforme referido anteriormente, o questionário é composto por 10 secções, as quais se passam a descrever.

I. Dados gerais da empresa

Secção composta por 3 questões fechadas, e pretendiam recolher os dados demográficos referentes à caracterização da empresa onde o inquirido desempenha funções, como o setor de atividade, início atividade (ano) e tipologia da empresa.

II. Colaboração

A influência mútua e coletiva, é uma característica essencial para a liderança partilhada. Este é o raciocínio teórico sobre como a liderança prospera na influência recíproca entre os membros da equipa que devem saber quando liderar e quando seguir (Nassif, 2019; Zhou et al., 2017; Nicolaidis et al., 2014). Segundo Hay e Beyerlin (2016) a preparação para este início é aprender e usar cada vez mais novos tipos de ferramentas de colaboração. Assim, pretende-se que os inquiridos identifiquem, na sua opinião, o seu nível de concordância quanto ao conhecimento que têm da sua equipa com esta realidade.

III. Delegação

A liderança partilhada, emerge na equipa através da influência mútua e responsabilidade partilhada onde eles lideram (Wan et al., 2014). Para Pearce e Conger (2003) emerge como uma força dinâmica e interativa entre os indivíduos, com a intenção de alcançar objetivos coletivos ou organizacionais. Por outro lado, a presença generalizada da autogestão nas equipas, enfatiza a possível importância da liderança partilhada (Wang et al., 2013; Conger & Pearce, 2003), nos processos de tomada de decisão (Hotch & Dulebohn, 2013), na troca de conhecimento entre os membros, na coesão da equipa, no consenso (Bergman et al., 2012; Mathieu et al., 2015) ou no comportamento para servir os melhores interesses da equipa (Hogg et al., 2012; Carson et al., 2007; Pearce e Sims, 2002). Neste sentido, pretendeu-se que os inquiridos identificassem na sua opinião, o seu nível de concordância quanto às tomadas de decisão e responsabilidades da equipa.

IV. Liderança

Esta secção, pretende analisar as questões de liderança existentes nas dinâmicas de trabalho em equipa. A liderança partilhada captura a distribuição da influência de liderança entre vários membros da equipa (Pearce & Conger, 2003; Sangeetha & Kumaran, 2018; Zhou et al., 2015). Nesse sentido, foram colocadas questões relacionadas com o modo como o líder

caracteriza a sua responsabilidade, o envolvimento para com a equipa e a visão que tem da mesma. Desta forma, pretendeu-se que os inquiridos identificassem, na sua opinião, o seu nível de concordância quanto ao seu papel enquanto líder e o conhecimento do potencial de liderança dos restantes membros da equipa.

V. Complexidade Trabalho – “Gestão de Talento”

As organizações desenvolvem planos de treino/formação com diretrizes específicas para a prática adequada e para o desenvolvimento de habilidades. Estas novas competências, permitem desenvolver a partilha de novas práticas dentro da equipa, estimulando a responsabilidade, a tomada de decisão, dando mais importância ao desenvolvimento de lideranças partilhadas.

Para Pearce e Manz (2005) a liderança partilhada pode ser vantajosa, pois é difícil para qualquer líder ter todo o conhecimento e as habilidades necessárias para liderar todos os aspetos do conhecimento e do trabalho. No entanto, os resultados vêm demonstrando que as equipas pequenas, para serem eficientes e eficazes, precisam de um conjunto específico de habilidades para manter suas práticas equilibradas.

Se as competências académicas podem ser fundamentais, a diversidade de habilidades individuais e coletivas, devem estar bem presentes na composição das equipas (Mathieu et al., 2015; Zhou et al., 2015; Zhou et al., 2017). Ulrich (2008) refere que o talento se identifica pela multiplicação entre os fatores da capacidade, da colaboração e do compromisso necessários para a execução de uma determinada atividade/tarefa. De forma genérica, todas as suas qualidades intrínsecas, o desenvolvimento, a perícia, a própria conduta, são partes integrantes da estratégia para as organizações desenvolverem equipas suportadas com maiores habilidades, capacidades de liderança e conhecimentos diversificados (Bernstein et al., 2016; Wang et al. 2013).

Prende-se que os inquiridos identifiquem, na sua opinião, o seu nível de concordância quanto ao conhecimento desta realidade na equipa e na visão estratégica que têm sobre a diversidade de habilidades ou competência ideais para o desempenho da equipa.

VI. Cultura

Segundo Bergman et al. (2012) a liderança partilhada está associada a menos conflito, maior confiança e coesão da equipa, controlando o conflito e melhoria do bem-estar dos seus membros (Hoch e Dulebohn, 2013). Por outro lado, também existem evidências que a liderança

partilhada tem um impacto positivo na aprendizagem da equipa (Liu et al., 2014; Wang et al., 2014). Neste sentido, o interesse em pesquisar esta temática, tem acompanhado a mudança organizacional associada a circunstâncias imprevistas, e de mudanças comportamentais que é formada pela cultura dos indivíduos com características próprias que compõem as equipas. Desta forma, pretendeu-se que os inquiridos identificassem, na sua opinião, o seu nível de concordância quanto a aspetos relacionados com a natureza cultural dos membros da equipa.

VII. Visão

Uma das estratégias fundamentais para uma organização, é ter uma comunicação aberta entre os indivíduos. Esta, permite reforçar a mesma visão estratégica e criar um ambiente forte entre estruturas em prol da organização e do propósito de direcionar esforços para os objetivos comuns (Schneider et al., 2013). Por outro lado, possibilita a partilha de experiências e a construção do conhecimento (passado, presente e futuro) diferenciador em indivíduos que por natureza própria, acrescentam a variante das suas diferenças individuais (por exemplo: opinião, crenças, interesses).

Assumindo-se que o colaborador conhece a realidade organizacional, a visão, a missão, os valores, os objetivos e os fatores que podem influenciar esta cultura, pretendeu-se, que os inquiridos identificassem na sua opinião, o seu nível de concordância quanto ao conhecimento que tem deste alinhamento estratégico na equipa onde exercem funções

VIII. *Engagement*

As organizações adotam diferentes abordagens, estratégias, que lhe permitem enfrentar os desafios a que estão sujeitas. Muitas dessas abordagens, passam pela criação de processos de influência interativa e dinâmica (comportamentos de liderança coletiva, envolvimento, *engagement*) entre grupos, para levar a cabo o propósito de atingirem objetivos comuns (Bamford & Griffin, 2008; Kakar, 2017; Hoch & Dulebohn, 2017; Sangeetha & Kumaran, 2018).

Com essa tendência, surgem novos membros, com perfis multidisciplinares e apesar de ser uma influência decrescente entre líder e seguidores, a liderança partilhada é mais do que uma simples articulação entre os membros (Storm & Scheepers, 2019; Zhou, et al., 2017, D'Innocenzo et al., 2016) ou seja, tornara-se um modo de vida na maioria das organizações (Hay & Beyerlin, 2016).

Desta forma, pretendeu-se que os inquiridos identificassem, na sua opinião, o seu nível de concordância quanto ao seu *engagement* com a organização onde exerce as suas funções.

IX. Perceções sobre a Flexibilidade

O interesse pela liderança partilhada, surgiu em paralelo à necessidade de as organizações adotarem projetos baseados em equipas mais ágeis dando assim resposta à rápida mudança na natureza do trabalho. Com essas tendências de trabalho, surgem membros talentosos com capacidade para desempenhar funções multidisciplinares e disponíveis para comportamentos de liderança coletiva, envolvimento e *engagement* com as equipas (Zhu et al, 2018; Wang et al., 2014, Goldsmith, 2015).

A flexibilidade pode ser uma das estratégias preferidas das organizações, uma vez que possibilita a redução dos níveis de divisão e fragmentação do trabalho, muito suportado pelo novo perfil do colaborador, capaz de executar diferentes tarefas, pensamento crítico, de agir, de planear estrategicamente bem como de inovar através da solução de novos problemas (Thompson et al., 2008; Gerling & Aptel, 2014). Mache et al. (2020) refere que os indivíduos utilizam ferramentas de colaboração entre si, quando as práticas de trabalho são mais flexíveis.

Desta forma, pretendeu-se que os inquiridos identificassem, na sua opinião, o seu nível de concordância quanto à flexibilidade no exercício das suas funções.

X. Informação Sócio Demográfica

Esta secção consolida e complementa a caracterização da amostra realizada na secção I. É composta por 6 questões fechadas (por exemplo: idade, sexo, formação académica e funções), e servirá, para cruzar a informação de modo a perceber os dados demográficos.

Amostra

A população "alvo" deste estudo, é composta por colaboradores que estejam ou tenham estado envolvidos nas dinâmicas de trabalho em equipas mais ágeis de forma presencial ou deslocalizadas fisicamente.

A escolha desta população, permite obter maior objetividade nos *inputs* recolhidos através dos inquiridos que desenvolvem e promovem ambientes de trabalho enquadrados com o tema da investigação. A opção por circunscrever o público alvo, tem como principal objetivo evitar

inquiridos que estejam em dinâmicas de trabalho e características funcionais diferentes dos objetivos em estudo.

Neste sentido, e considerando que o método para a recolha de dados recaiu no inquérito por questionário, foi introduzida uma nota explicativa com os objetivos e contextualização do estudo e enquadramento do público alvo a que se destinava o inquérito: “*A população alvo deste estudo, são colaboradores de empresas que estejam ou tenham estado envolvidos nas dinâmicas de trabalho em equipas mais ágeis de forma presencial ou deslocalizadas fisicamente.*”.

Desta forma, sempre que o inquirido não se identificasse com a temática, poderia sair do questionário, afirmando que “*não aceitava participar no estudo*”. Com o intuito de obter maior qualidade na seleção, nos convites enviados à população alvo individualmente, desafiámos os inquiridos a convidar 2 a 3 pessoas que exerciam funções enquadradas com o estudo. Neste sentido, a recolha de informação através do questionário online em território Nacional, decorreu entre o período de 18 de junho a 7 de outubro de 2021. Após o encerramento, os dados foram exportados através do *Google Forms* conforme explicado anteriormente.

O Pré-teste

A elaboração de um questionário, está sujeito a determinados requisitos, fundamentais para que uma pesquisa possa ser realizada com o menor número de dificuldades possíveis e sobretudo, compreendida pelos inquiridos (Vilelas, 2009; Coutinho, 2014). Este é um processo, que pretende aumentar a eficiência e a eficácia da própria pesquisa. Neste sentido, foi realizado um pré-teste, de modo a ser possível aferir a adequação e a compreensão das perguntas assim como, a própria clareza das instruções de preenchimento.

Sendo uma versão preliminar, pretendia-se obter uma amostra através de indivíduos do público-alvo no universo a ser pesquisado. Solicitámos a um universo de 12 indivíduos do nosso público-alvo, que respondessem ao questionário e fizessem uma análise da clareza e da ambiguidade das perguntas, a identificação de questões que considerassem importantes para a problemática, o tempo de preenchimento, bem como os erros ortográficos que identificassem. Responderam 9 indivíduos de 5 organizações diferentes.

Recolhemos as sugestões, e após analisadas, procedeu-se à melhoria do questionário e conseqüentemente à elaboração de uma nova versão. Após a nova versão completa, todo o

processo foi repetido, mas desta vez, apenas para 7 indivíduos de 4 organizações diferentes (todos responderam). Considerando que já não foram identificadas quaisquer correções ou melhorias, procedeu-se à elaboração da versão final para aplicar na presente investigação e em futuras investigações.

3.4 Procedimento de Análise Dados

Os dados foram importados para o software SPSS Statistics 28 for Windows. O primeiro passo foi testar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo. Para testar a validade dos mesmos foi realizada Análise Fatorial Exploratória (AFE). Pretendia-se com este procedimento averiguar as correlações entre as variáveis originais de modo a estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis.

Após a AFE foi efetuada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), tendo para esse efeito sido utilizado o programa AMOS Graphics 28 for Windows. Foi realizada uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para um modelo a um fator e para um modelo a oito fatores.

O desenho das variáveis no diagrama de caminhos a ser reconhecido pelo Amos é o seguinte: as elipses representam as variáveis latentes ou os erros; os retângulos representam as variáveis observáveis; a seta com uma única ponta representa o caminho, ou a relação de causa entre duas variáveis; a seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância (Arblucke, 1982). O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), numa discussão da análise fatorial confirmatória através dos outputs.

Considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos para: o qui-quadrado (χ^2); o *Tucker Lewis index* (TLI); o *Goodness-of-Fit Index* (GFI); o *Comparative Fit Index* (CFI); o *Root Mean Square Error o Approximation* (RMSEA); e o *Root Mean Square Residual* (RMSR).

No que respeita ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados. Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos. Em seguida estudou-se a associação entre os fatores em estudo com recurso às correlações de Pearson. Por fim, testaram-se as hipóteses formuladas neste estudo.

As hipóteses 1, 2, 3, 4, 5; 6 e 9 foram avaliados através de regressões lineares simples e múltiplas depois de testados os respetivos pressupostos. Para se testar o modelo de mediação (hipóteses 7 e 8), utilizou-se a Macro Process 4.0, desenvolvida por Hayes (2013), uma vez que nos permite testar um modelo de mediação com múltiplos mediadores que operam em série. As hipóteses 10;11;12;13 e 14 que pressupõem um efeito de moderação, foram avaliadas através de regressões lineares múltiplas, realizadas em dois passos.

3.4.1 Análise Fatorial Exploratória

As escalas utilizadas neste estudo, foram compostas com base na revisão de literatura que compõe o primeiro capítulo do nosso estudo, e nesse sentido, foi usada a análise fatorial exploratória para encontrar dimensões e variáveis latentes. Neste estudo, a análise fatorial exploratória, justifica-se pelos itens avaliados em cada dimensão e permite identificar e analisar um conjunto de variáveis inter-relacionadas, de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos), que de alguma forma, controlam as variáveis.

Por outro lado, a análise fatorial exploratória, procura verificar as correlações entre as variáveis originais de modo a poder estimar fatores, que podem ser comuns, e as relações estruturais entre os mesmos e as variáveis. Segundo Hair et al. (2014) a análise fatorial é uma técnica de interdependência cujo principal objetivo é definir a estrutura subjacente entre as variáveis na análise. Esta análise, usa as correlações observadas entre as variáveis originais, de forma a estimar o fator comum, e as relações estruturais que ligam o fator latente às variáveis (Marôco, 2011).

Trata-se de uma técnica que tem como objetivo, o de atribuir um *score* (quantificação), a construtos ou até a fatores, que embora não sejam diretamente observáveis, produzem um *score* que pondera as respostas correlacionadas. Com base neste *score*, é possível obter uma representação da informação presente nas (diferentes) variáveis, resumindo a informação presente nas variáveis iniciais num número reduzido de fatores que não são observáveis diretamente. Desta forma, é possível observar /identificar as relações entre as variáveis estruturais, que passariam despercebidas num vasto número e variáveis originais (Marôco, 2011).

No presente estudo, foi aplicado o método da estrutura relacional de cada item, através da análise fatorial exploratória na matriz de correlação, tendo como base a extração de fatores pelo método das componentes principais, seguindo-se o método de rotação ortogonal, *Varimax*. Segundo Marôco (2014) o método *Varimax*, tem como objetivo obter uma estrutura fatorial na

qual uma e apenas uma das variáveis originais, por sua vez, está fortemente associada a um único fator e pouco com os restantes fatores. Trata-se assim de um método que pretende, que para cada componente principal, existam alguns pesos significativos e todos os outros, sejam os mais próximos de zero, ou seja, o objetivo é maximizar a variação entre os pesos de cada componente principal. Neste sentido, os fatores retidos, são aqueles que assumem valor próprio superior a 1, consistente com o *Scree Plot* e o critério da variância acumulada, com objetivo de determinar a quantidade de fatores que devem ser extraídos que, segundo Hair *et al.*, (2014), de modo a ser aceitável, deve apresentar um patamar mínimo de 60%.

Relativamente à validade, assume-se, também, como a avaliação do grau em que determinada medida mede efetivamente o que se quer medir. Segundo Hair *et al.* (2014) representa o grau em que uma medida tem como precisão, e tendo como base que se trata de escalas novas, utilizou-se o teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*). KMO pretende medir a homogeneidade das variáveis, e compara as correlações simples com as correlações parciais observáveis entre as variáveis (Marôco, 2011).

A fim de se efetuar a análise das outras qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo foi utilizado o software SPSS Statistics 28 *for Windows*. Procedeu-se seguidamente à análise da fiabilidade com o cálculo do *alpha* de Cronbach para cada um dos instrumentos. Analisa-se a fiabilidade de uma escala e respetivas dimensões calculando-se o coeficiente *Alpha* de *Cronbach*. Este coeficiente representa a consistência interna da escala e avalia a razão entre a variância de cada item com a totalidade da escala. Os seus valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). Um *Alpha* de *Cronbach* aceitável deve ter um valor igual ou superior a .70 em estudos organizacionais (Hu & Bentler, 1999; Hair *et. al.*, 2006).

3.4.2 Análise Fatorial Confirmatória

A AFC é usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2021).

O principal objetivo da análise fatorial confirmatória é explicar a covariância ou correlação entre muitas variáveis observadas, através da relação de poucas variáveis subjacentes. Neste tipo de análise fatorial o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é fixado antes da análise, alguns efeitos diretos de variáveis latentes nas variáveis observadas são fixados em zero ou numa constante, os erros de medida podem ser

correlacionados, a covariância das variáveis pode ser estimada ou fixada em qualquer valor, e é necessária a identificação dos parâmetros, isto é, requer um modelo inicial detalhado e identificado. A AFC deve ser utilizada quando um investigador já possui alguma ideia sobre as variáveis latentes em estudo, uma vez que postula relações entre as variáveis medidas e os fatores determinados à *priori*, testando essa estrutura hipotética (Lemke, 2005).

Todos os modelos de medida de análise fatorial confirmatória têm de preencher duas condições: o número de parâmetros livres deve ser menor ou igual ao número de observações, e cada fator tem de ter uma escala. O número de observações é igual ao número de variâncias e covariâncias observadas $[v(v+1)/2]$, onde v é o número de variáveis observadas (Kline, 1998).

Os parâmetros dos modelos de medida de AFC são assim formados: número total de variâncias e covariâncias dos fatores e dos erros de medida, mais os efeitos diretos no indicador, que é igual ao número de parâmetros. As variáveis latentes não são diretamente medidas e por esse motivo requerem uma escala de medida para se calcularem as estimativas de efeito que as envolvam. Existem duas formas de atribuir uma escala às variáveis latentes: fixar a variância de um fator igual a uma constante que padroniza a variável latente, ou fixar a alimentação de um indicador por fator em 1.00, que dá à variável latente a mesma métrica do indicador (Wang & Head, 2007).

De um ponto de vista formal, o modelo geral da AFC é simplesmente o modelo de medida do modelo de equações estruturais (Marôco, 2010). A avaliação de um modelo de equações estruturais consiste na adequação dos parâmetros estimados e na adequação do modelo em termos gerais.

De modo a verificar-se a adequação dos parâmetros estimados é necessário observar se estes possuem sinal e tamanho correto; se as estimativas têm uma amplitude admissível; se as correlações são inferiores a 1, em módulo; se as variâncias, as matrizes de covariância e/ou as correlações são positivas; se os erros padrões não são excessivamente grandes ou pequenos; se as estimativas dos parâmetros são estatisticamente significativas (Byrne, 2001).

O primeiro passo será analisar o valor do χ^2 (qui-quadrado), juntamente com os graus de liberdade e um valor de probabilidade de modo a termos uma ideia do ajustamento do modelo aos dados amostrais, uma vez que a sensibilidade do teste da razão de verosimilhança ao tamanho da amostra assenta na distribuição central do χ^2 que assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população. O χ^2/gf avalia a discrepância entre o modelo analisado e a matriz de covariância dos dados. Para se rejeitar a hipótese nula de que o modelo especificado reproduz

a estrutura das variâncias-covariâncias da população o p -value tem que ser menor ou igual do que o nível de significância (α) desejado (Salgueiro, 2008). Há várias interpretações para a razão (χ^2/gl): as mais liberais adotam como valor menor do que cinco (Garcia & Sánchez, 1992); as mais conservadoras consideram como critério de adequação do modelo coeficientes menores do que dois (Ulman, 1996); as interpretações consideradas mais adequadas são as que consideram os índices entre dois e três como indicadores de adequação do modelo teórico aos dados observados (Kline, 1994).

De modo a serem contornadas as limitações do teste do χ^2 foram desenvolvidos índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) pelos autores para se avaliar o modelo, sendo os mais utilizados os que se encontram na tabela 6.

Tabela 6

Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	Critérios	Nível de adequação	Mensuração
χ^2/gl Razão qui-quadrado/ de liberdade	qui- graus ≤ 5.00	Excelente	Avalia a magnitude discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
TLI	$>.90$	Satisfatório	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. (Bentler e Bonnet, 1980).
<i>Tucker-Lewis Index</i>	$>.95$	Excelente	
GFI	$>.90$	Satisfatório	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
<i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.95$	Excelente	
CFI	$>.90$	Satisfatório	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
<i>Comparative Fit Index</i>	$>.95$	Excelente	
RMSEA			Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998)
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$<.08$ $<.05$	Satisfatório Excelente	
RMSR	A smaller RMSR value corresponds to a better adjustment	Bom Ajustamento	O teste SRMR de ajuste exato produz valores de p value numa ampla gama de condições, envolvendo modelos de vários tamanhos e dados normais e não normais (Hu, & Bentler, 1999)

Elaboração do autor

3.4.3 Correlações e Regressões lineares simples e múltiplas

A fim de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson*. As correlações, ou os coeficientes de correlação, são métodos estatísticos que nos permitem estudar as relações entre

variáveis e o que propriamente representam, ou seja, é o número que resume o grau de relacionamento entre variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. Neste sentido, as correlações pretendem entender, como uma variável se comporta num determinado cenário e são muito importantes em pesquisas científicas de forma a poder traçarem-se panoramas com muitas variáveis relacionadas. Desta forma, é possível entender como a variabilidade de uma variável, afeta a outra. A magnitude do coeficiente de correlação de *Pearson* pode ser interpretada em termos da variação de uma variável que é explicada pela outra variável.

A regressão linear tem como objetivo principal encontrar relações entre duas variáveis (uma variável dependente e outra independente) e seus respectivos resultados. Os modelos de regressão lineares são frequentemente ajustados através da abordagem dos mínimos quadrados que consiste numa técnica de otimização matemática, que procura encontrar o melhor ajuste para um conjunto de dados ligados a partir de uma série de pontos representativos das variáveis que compõem o fenómeno. Este ajuste, tenta minimizar a soma dos quadrados das diferenças entre o valor estimado e os dados observados (designados por resíduos), ou seja, visa criar uma linha reta que minimize a soma dos quadrados dos erros que são gerados pelos resultados das equações associadas.

Os resíduos possuem distribuição normal quando os valores apresentados se distribuem mais ou menos na diagonal principal (Marôco, 2021). Para se testar o pressuposto de homogeneidade dos resíduos, os pontos do gráfico devem distribuir-se segundo uma forma mais ou menos retangular.

No que respeita à realização das regressões lineares houve que testar os respetivos pressupostos. Para a regressão linear simples deve-se testar se os resíduos têm distribuição normal, se existe homogeneidade dos resíduos e se os mesmos são independentes. Quanto à regressão linear múltipla acrescenta-se ainda o pressuposto de multicolinearidade. A intensidade da multicolinearidade é analisada através da correlação entre as variáveis, pela tolerância e VIF e pela proporção de variância de cada coeficiente Beta. No entanto a não existência de coeficientes de correlação elevados entre as variáveis independentes não é suficiente para se afirmar que não existe multicolinearidade, pelo que se procedeu à verificação de tolerância das variáveis. O valor de .20 é o valor mínimo abaixo do qual se considera que há multicolinearidade. Em relação ao *Variance Inflation Factor* (VIF), que é o inverso da tolerância, ele deve ser inferior a 5 (Hair et al., 2006; Marôco, 2021).

3.4.4 *Macro Process 4.0*

A Macro *PROCESS 4.0* desenvolvida por Hayes (2013), permite-nos testar um modelo de mediação com múltiplos mediadores que operam em série. Trata-se de uma ferramenta de modelo de análise que é amplamente utilizado nas ciências sociais, para estimar efeitos diretos e indiretos em modelos de mediadores únicos e múltiplos (paralelos e séries), interações de duas e três vias em modelos de moderação, juntamente com inclinações simples e regiões de insignificância para sondar interações e efeitos indiretos condicionais em mediação moderados com um ou vários mediadores ou moderadores.

A Macro Process 4.0 é um procedimento computacional para SPSS e SAS, que implementa análise de moderação ou mediação, bem como a combinação entre um modelo de processo condicional integrado (ou seja, moderação mediada e mediação moderada). Fornece muitos dos recursos de programas e ferramentas existentes enquanto expande o número e a complexidade de modelos que combinam moderação e mediação. Além de estimar os coeficientes de um modelo usando regressão OLS (para resultados contínuos) ou regressão logística de máxima verossimilhança (para variáveis dependentes dicotómicas), gera efeitos diretos e indiretos na mediação e modelos de moderação mediada, efeitos condicionais em modelos de moderação e efeitos indiretos condicionais em modelos de mediação moderada com um ou vários mediadores (Hayes, 2012).

É um *software* que oferece várias ferramentas para sondar interações de 2 e 3 vias, e podem construir intervalos de confiança baseados em percentil para efeitos indiretos condicionais e incondicionais em modelos de mediação. Dentro dos modelos de mediação, múltiplas variáveis de mediador podem ser especificadas para operar em paralelo (até 10 mediadores) ou em sequência (até 4 mediadores encadeados) (Hayes, 2012). Os modelos dos caminhos individuais na mediação moderada, podem ser estimados como moderados por uma ou duas variáveis de forma aditiva ou multiplicativa. Alguns modelos estimados pelo Macro Process permitem até quatro moderadores e dez mediadores simultaneamente e um conjunto de definições de variáveis que informam o software, de qual o papel que várias variáveis desempenham no modelo (ou seja, variável independente, moderador (es), mediador (es), variável dependente).

A análise de mediação é um método estatístico utilizado para responder questões sobre como uma variável independente (X) afeta uma variável dependente (Y). A mediação, é o mecanismo pelo qual X influencia Y. Esse mecanismo, por exemplo, pode ser algum aspeto

emocional, cognitivo, biológico ou qualquer outro fenómeno. Ao realizar-se o teste empírico de um modelo de mediação, devem ser considerados os efeitos diretos e indiretos. Para derivar esses efeitos, é necessário estimar-se os componentes que constituem os efeitos indiretos (Hayes, 2013). A Macro Process 4.0, explora ainda o efeito indireto da variável independente (X) sobre a variável dependente (Y) através do mediador (M) para valores do moderador. No eixo das abcissas (x) são apresentados os diversos níveis do moderador e no eixo das ordenadas (y) apresenta-se o efeito indireto sobre a variável dependente. Esta função deve apresentar inclinação diferente de “0” ou seja, não pode haver efeito “0” ou troca de sinal neste intervalo (Hayes, 2012). A Macro Process 4.0, pode ser ainda definida como um conjunto de processos e atividades que juntas são essenciais para atingir os objetivos estratégicos de uma organização.

Capítulo 4 – Apresentação Resultados

Com base no estado de arte sobre a liderança partilhada e enquadrada teoricamente na primeira parte, preconiza o suporte das 8 dimensões iniciais e constantes no inquérito, que sustenta a presente investigação. A apresentação e análise dos resultados, encontra-se dividida por três partes! Na primeira, pretende-se caracterizar a amostra relativamente às características dos correspondentes e ao grau de concordância das dimensões que compõem as questões de investigação. Na segunda, enquadrar, definir e identificar os procedimentos de análise dados assim como as qualidades métricas dos instrumentos utilizados no estudo. Por último, procedeu-se à análise das hipóteses definidas no final da revisão da literatura de forma a procurar confirmar as hipóteses formuladas.

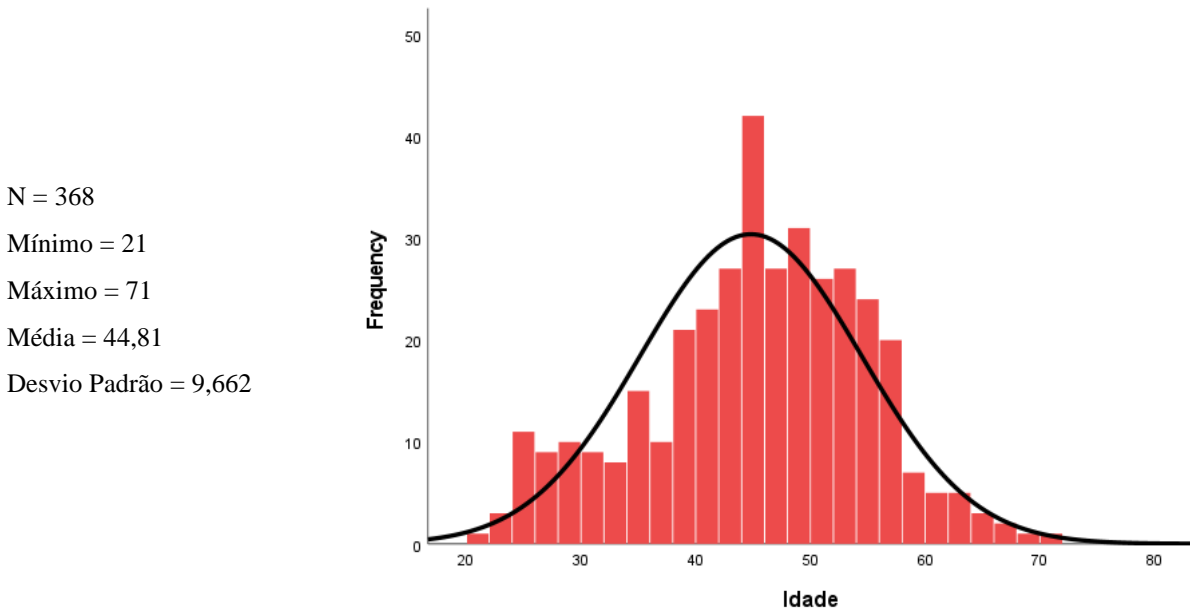
4.1 Análise Sociodemográfica

A caracterização da amostra, e no que se refere aos inquiridos, é feita através da informação sociodemográfica como idade; género; formação académica; função que desempenha, antiguidade na organização e na função.

No que se refere à variável idade, a amostra mostra-nos uma amplitude de 50 anos nos inquiridos com uma média de 45 anos. Verifica-se assim alguma dispersão em torno da média que se traduz pelo desvio padrão de 9,662 devido ao próprio intervalo de idade mínima de 21 anos e máxima de 71 anos (Figura 17).

Figura 17

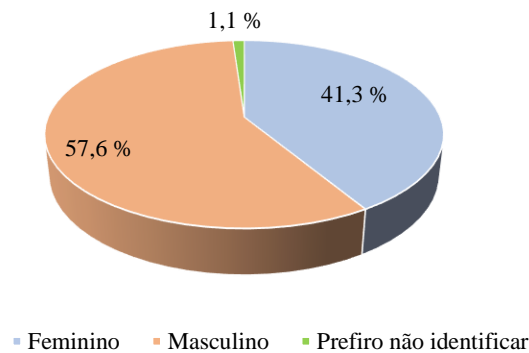
Histograma da variável Idade (Idade)



Quanto ao género, verifica-se que dos 98,95% dos inqueridos, identificaram o género que se traduz em 41,3% pertencente ao género feminino e 57,6% pertencente ao género masculino (Figura 18).

Figura 18

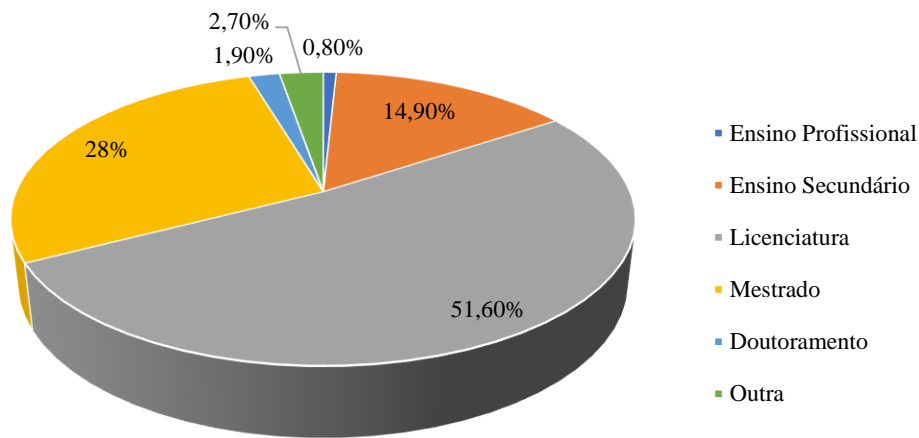
Resultados variável Género



No que se refere á formação académica, verifica-se que predominantemente os inquiridos têm formação superior que se traduz em 81,5% com formação académica em licenciatura, mestrado ou doutoramento, 14,9% com formação ao nível do ensino secundário e 3,5% com ensino profissional ou outra (Figura 19).

Figura 19

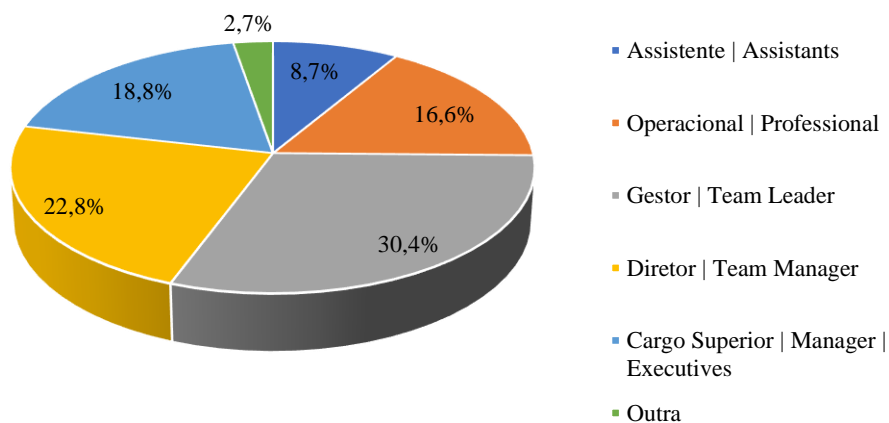
Resultados da variável Formação Académica



Relativamente à função que os inquiridos desempenham nas organizações, verifica-se que 72% desempenham funções de cargos de chefias e lideranças intermédias ou superiores, que 25,3% operacionais ou assistentes e apenas 2,7% identificou outras funções. Deste modo, constata-se que os inquiridos são maioritariamente líderes ou gestores (Figura 20).

Figura 20

Resultados da variável Função

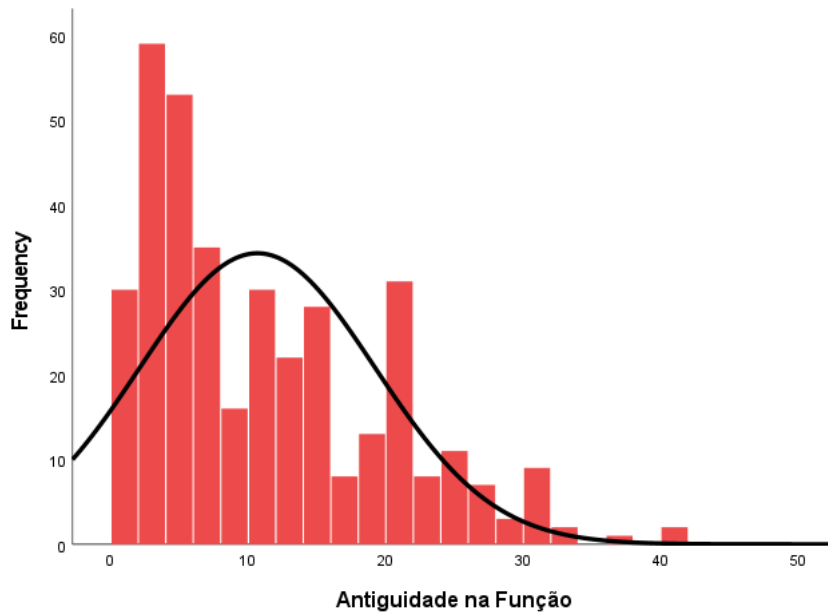


Quanto à antiguidade na função, constata-se uma amplitude de 39 anos na antiguidade das funções dos inquiridos o que representa uma média de 11 anos. Desta forma, verifica-se alguma dispersão em torno da média que se traduz pelo desvio padrão de 8,558 devido ao próprio intervalo da antiguidade na função que tem como mínima 1 ano e máxima de 40 anos (Figura 21).

Figura 21

Histograma da Antiguidade na Função

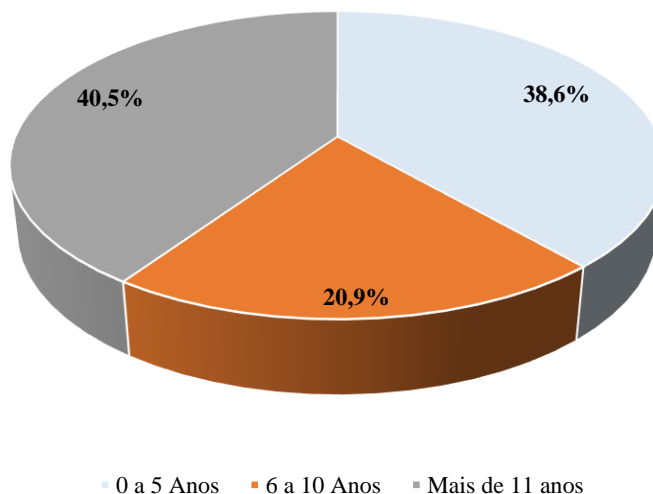
N = 368
 Mínimo = 1
 Máximo = 40
 Média = 10,66
 Desvio Padrão = 8,558



Contudo, e por forma a conhecer melhor a antiguidade na função dos inqueridos, agrupamos a antiguidade em 3 grupos (de 0 a 5; de 6 a 10 e 11 ou mais anos). Constata-se, que 38,6% dos inqueridos desempenham funções há menos de 5 anos, 40,5% há 11 ou mais anos, e apenas 20,9% têm como antiguidade na função, entre 6 e 10 anos. Deste modo, é visível a maturidade na função dos inqueridos na amostra (Figura 22).

Figura 22

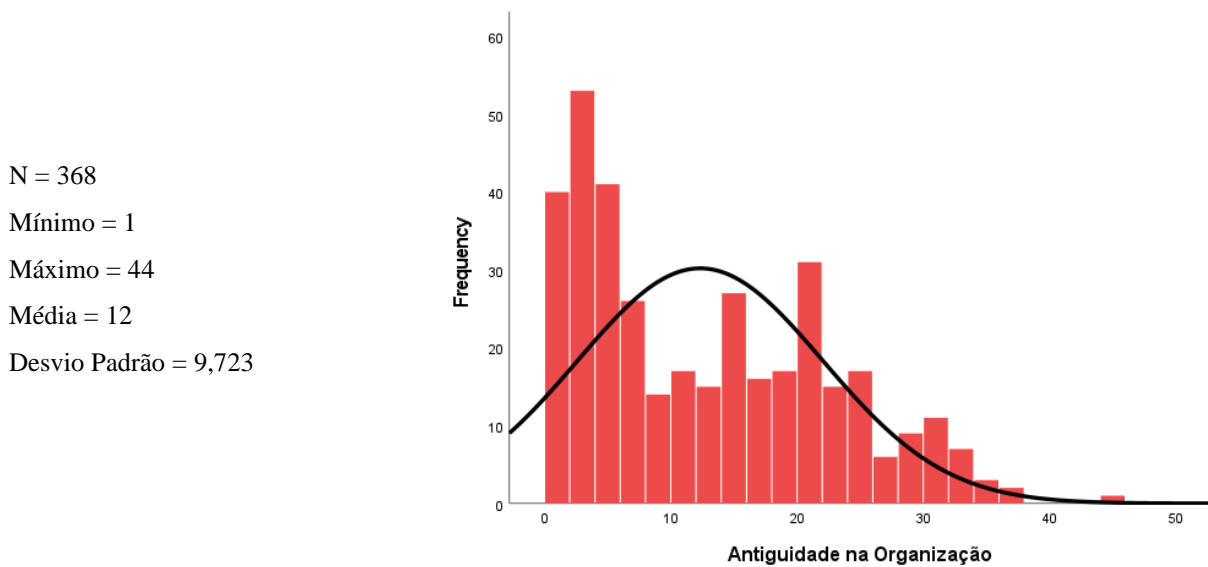
Resultados da variável antiguidade na Função



Ainda quanto à antiguidade dos inquiridos na organização, constata-se evidências muito semelhantes à antiguidade na função. Desta forma, também se verifica alguma dispersão em torno da média de 12 anos, que se traduz pelo desvio padrão de 9,723 devido ao próprio intervalo da antiguidade na função que tem como mínima 1 ano e máxima de 44 anos (Figura 23).

Figura 23

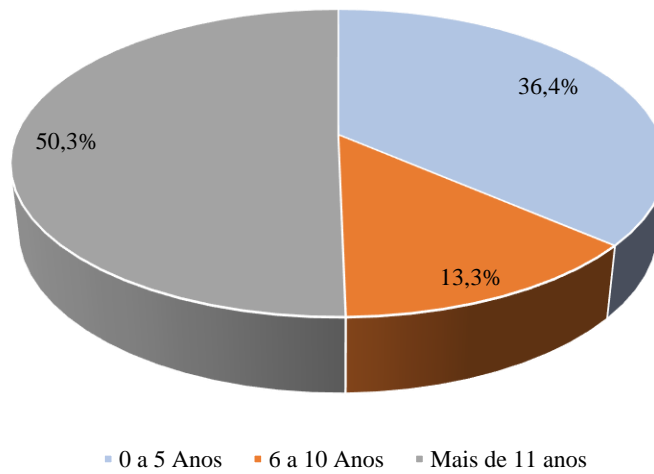
Histograma da Antiguidade na Organização



À semelhança da antiguidade na função, procurou-se conhecer melhor a antiguidade dos inquiridos na organização, através dos 3 grupos criados (de 0 a 5; de 6 a 10 e 11 ou mais anos). Constata-se, que 13,3% dos inquiridos se encontram na organização há menos de 5 anos, 50,3% há 11 ou mais anos, e apenas 13,3%, estão na organização entre 5 e 10 anos. Deste modo, também se constata a existência de maturidade dos inquiridos quanto ao conhecimento estratégico, cultural e organizacional dos inquiridos na amostra (Figura 24).

Figura 24

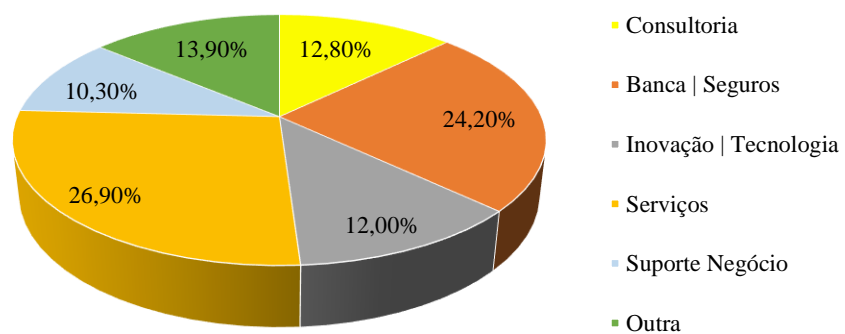
Resultados da variável antiguidade na Organização



Finalmente, e de forma a conhecermos os setores de atividade dos inquiridos da amostra, pertencem maioritariamente ao setor de serviços (86.2%): Serviços 26,9%; Banca e Seguros com 24,2%; Consultoria 12,8%; Inovação e Tecnologia 12,0%; Suporte ao Negócio 10,3% e apenas 13,9% dos inqueridos, identificou outro setor de atividade. Deste modo, constata-se que a nossa amostra se apresenta com os inquiridos enquadrados com a nossa área de investigação, dando assim ênfase aos *outputs* extraídos da nossa investigação (Figura 25).

Figura 25

Resultados da variável do setor de Atividade dos Inquiridos



4.2 Obtenção das dimensões com análise fatorial

Escala de Colaboração

Validade

Com a finalidade de se testar a validade da dimensão, realizou-se uma AFE. Obteve-se um valor de KMO de .76, considerado aceitável (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Estes valores são considerados aceitáveis para prosseguir a análise, sendo um indicador de que os dados provêm de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta num fator, que explica 46.08% da variabilidade total da escala, valor que se encontra ligeiramente abaixo de 50% (Tabela 7).

Tabela 7

Pesos das comunalidades do instrumento de colaboração

Variable	Colaboração
Para cumprir os meus objetivos, trabalho diariamente com meus colegas de equipa	,708
Pelo menos dois outros membros da minha equipa e eu, damo-nos bem.	,761
A minha equipa é composta por membros que utilizam ferramentas colaborativas.	,689
Eu sei quais são os talentos e habilidades de cada um dos outros membros da minha equipa.	,676
Posso pensar em pelo menos dois outros membros da equipa que atuam como líderes informais, além dos líderes oficialmente nomeados pela equipa.	,541
Eigenvalue	2,304
Variance (%)	46,087
Cumulative (%)	46,087
Cronbach alpha	0,688
KMO = 0,763	
χ^2 (10) = 295,604 P-value < 0,001	

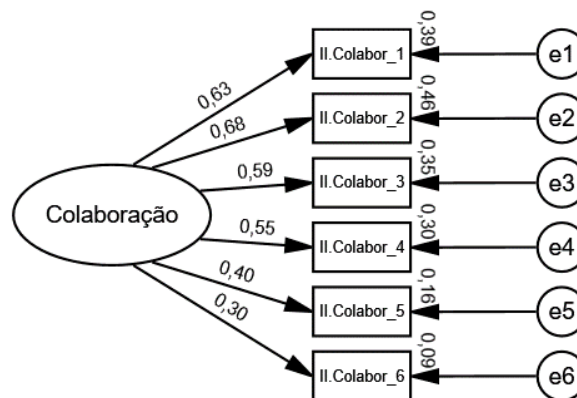
Seguidamente, realizou-se uma AFC a um fator, de modo a confirmar-se a estrutura fatorial deste instrumento. Desenvolveu-se um modelo teórico a um fator e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/gf = 1.76$; GFI = .99; CFI = .98; TLI = .96; RMSEA = .046; RMSR = .024), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída

por um fator. No entanto ao calcular-se a validade convergente obteve-se uma VEM = .29, valor considerado muito baixo. O item 6 voltou a apresentar um peso fatorial muito baixo (Figura 26).

Figura 26

Modelo fatorial teórico da escala colaboração

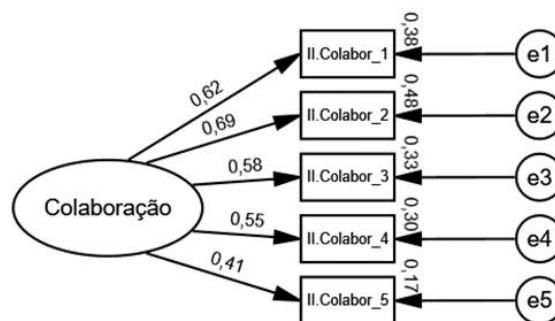


Foi retirado o item 6 por apresentar um baixo peso fatorial. Os restantes itens têm pesos fatoriais acima de .50.

Seguidamente realizou-se novamente AFC sem o item 6. Os índices de ajustamento obtidos são adequados ($\chi^2/g.l = 2.26$; GFI = .90; CFI = .99; TLI = .96; RMSEA = .059; RMSR = .023) e o valor da VEM subiu ligeiramente para .33 (Figura 27).

Figura 27

Modelo fatorial teórico da escala colaboração sem item 6



Fiabilidade

Ao analisar-se a consistência interna do instrumento de colaboração com todos os itens, o mesmo apresenta um Alpha de Cronbach no valor de .68, pelo que se pode concluir que tem uma consistência interna aceitável. No entanto verificou-se que este valor melhoraria se fosse retirado o item 6 pois o valor do Alpha de Cronbach inicial subiria ligeiramente. Quanto à fiabilidade compósita obteve-se um valor de .70.

Retirado o item 6, calculou-se novamente o valor de alpha de Cronbach, obtendo-se um valor de .69. Quanto à fiabilidade compósita ou construto, obteve-se o valor de .71.

Sensibilidade

No que respeita à sensibilidade, verifica-se que apenas o item 1 tem a mediana encostada ao extremo superior, todos os itens têm respostas em todos os pontos. Quanto aos valores absolutos de assimetria e curtose verifica-se que todos os itens apresentam valores abaixo de 3 e 7 respetivamente, pelo que não violam grosseiramente a normalidade (Kline, 1998).

Escala de Delegação

Validade

Com a finalidade de se testar a validade deste instrumento (delegação) realizou-se uma AFE. Obteve-se um valor de KMO de .81, considerado bom (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Estes valores são considerados aceitáveis para prosseguir a análise, sendo um indicador de que os dados provêm de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta num fator que explica 54.59 % da variabilidade total da escala.

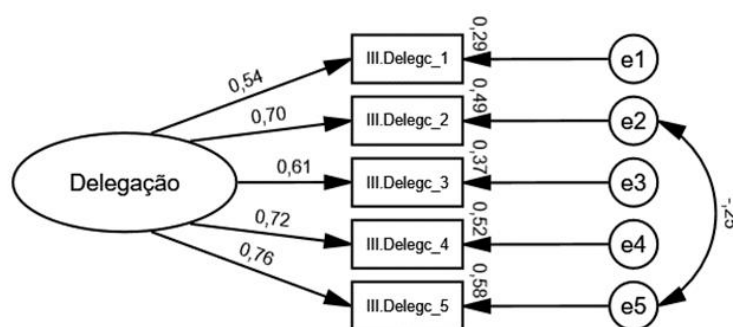
Os itens têm pesos fatoriais acima de .50 conforme constam na tabela 8.

Tabela 8*Pesos fatoriais do instrumento de delegação*

Variable	Delegação
O líder formal da minha equipa é capaz de transferir qualquer autoridade para líderes informais.	,654
Quando as grandes decisões devem ser tomadas, os membros da equipa estão ativamente envolvidos no processo de tomada de decisão.	,742
Se ocorrer um novo desafio, os talentos dos participantes e a posição hierárquica decidem os papéis de liderança.	,722
Para qualquer operação que a nossa equipa empreenda, vários indivíduos são responsabilizados pelo conhecimento e da tomada de decisões.	,791
Pela forma como são distribuídas as tarefas entre os membros da equipa, as atuais funções funcionam num processo dinâmico e interativo.	,777
Eigenvalue	2,370
Variance (%)	54,593
Cumulative (%)	54,593
Cronbach alpha	0,788
KMO = 0,811	
χ^2 (10) = 490,721 P-value < 0,001	

Seguidamente realizou-se uma AFC a um fator, de modo a confirmar-se a estrutura fatorial deste instrumento. Desenvolveu-se um modelo teórico a um fator e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/gf = 2.19$; GFI = .99; CFI = .99; TLI = .98; RMSEA = .057; RMSR = .021), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por um fator. Quanto à validade convergente obteve-se uma VEM = .45 (Figura 28).

Figura 28*Modelo fatorial teórico da escala delegação*

Fiabilidade

Ao analisar-se a consistência interna do instrumento de delegação com todos os itens, o mesmo apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .79, pelo que se pode concluir que tem uma consistência interna aceitável. No entanto verificou-se que este valor não melhoraria se fosse retirado qualquer item. Quanto à fiabilidade compósita obteve-se um valor de .80.

Sensibilidade

No que respeita à sensibilidade, verifica-se que nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos. Quanto aos valores absolutos de assimetria e curtose verifica-se que todos os itens apresentam valores abaixo de 3 e 7 respetivamente, pelo que não violam grosseiramente a normalidade (Kline, 1998).

Escala de Complexidade da tarefa

Validade

Com a finalidade de se testar a validade deste instrumento (complexidade da tarefa) realizou-se uma AFE. Obteve-se um valor de KMO de .75, considerado aceitável (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Estes valores são considerados aceitáveis para prosseguir a análise, sendo um indicador de que os dados provêm de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta em dois, que explicam 65.34% da variabilidade total da escala. No entanto como o fator 2 era apenas composto pelo item 1, decidiu-se realizar nova AFE sem esse item.

Realizada a nova AFE, obteve-se um valor de KMO de .75, considerado aceitável (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Este fator explica em 56.24% a variabilidade total da escala (Tabela 9).

Tabela 9

Pesos fatoriais do instrumento de complexidade da tarefa

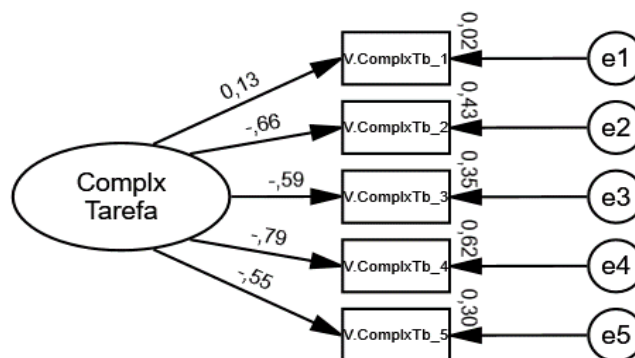
Variable	Complexidade da Tarefa
A diversidade de habilidades de gestão, pode melhorar o desempenho da equipa.	,769
Sou capaz de criar soluções relacionadas com o meu trabalho.	,719

Variable	Complexidade da Tarefa
A diversidade de habilidades entre os elementos da equipa, pode melhorar o desempenho de todos.	,822
Uma boa opção para as organizações responderem à rápida mudança na natureza do trabalho é adotarem equipas mais ágeis.	,682
Eigenvalue	2,250
Variance (%)	56,242
Cumulative (%)	56,242
Cronbach alpha	0,733
KMO = 0,749	
$\chi^2 (6) = 312,162$ P-value < 0,001	

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/gf = 1.41$; GFI = .99; CFI = .99; TLI = .99; RMSEA = .033; RMSR = .009) (Figura 29).

Figura 29

Modelo fatorial teórico da escala complexidade tarefa

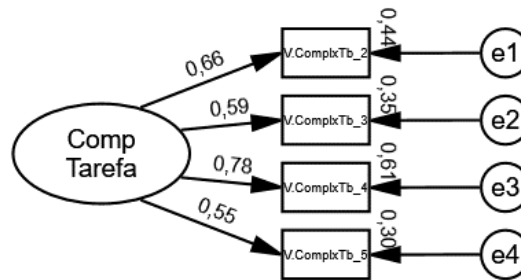


Seguidamente realizou-se uma AFC a um fator, de modo a confirmar-se a estrutura fatorial deste instrumento. Desenvolveu-se um modelo teórico a um fator e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/gf = 1.61$; GFI = .99; CFI = .99; TLI = .99; RMSEA = .041; RMSR = .006), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por um fator. Ao calcular-se a validade convergente obteve-se uma VEM = .43, valor ligeiramente abaixo de .50 (Figura 30).

Figura 30

Modelo fatorial teórico da escala complexidade tarefa sem item 1



Fiabilidade

Ao analisar-se a consistência interna do instrumento de complexidade da tarefa, o mesmo apresenta um *Alpha de Cronbach* no valor de .73, pelo que se pode concluir que tem uma consistência interna aceitável. Verificou-se que este valor não melhoraria se fosse retirado qualquer item. Quanto à fiabilidade compósita obteve-se um valor de .77.

Sensibilidade

No que respeita à sensibilidade, verifica-se nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos. Quanto aos valores absolutos de assimetria e curtose verifica-se que todos os itens apresentam valores abaixo de 3 e 7 respetivamente, pelo que não violam grosseiramente a normalidade (Kline, 1998).

Escala de Liderança

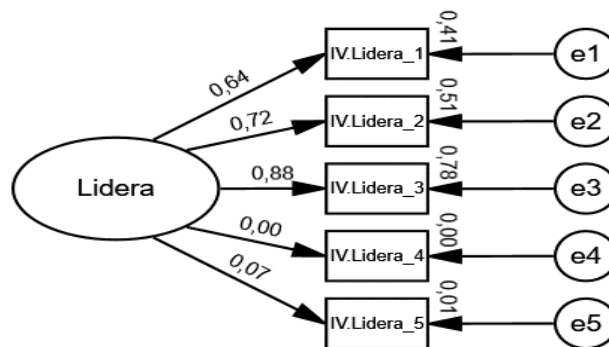
Validade

Com a finalidade de se testar a validade deste instrumento (liderança) realizou-se uma AFE. Obteve-se um valor de KMO de .66, ligeiramente abaixo do mínimo considerado aceitável (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Estes valores são considerados aceitáveis para prosseguir a análise, sendo um indicador de que os dados provêm de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Contudo, verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta em dois, que explicam 64.59% da variabilidade total da escala (Tabela 10).

Tabela 10*Pesos fatoriais do instrumento de liderança*

Liderança		
Variable	Component	
	1	2
Como líder de equipa, sou responsável por várias tarefas e posições.	,797	
Sinto que as minhas atividades envolvem os restantes membros da equipa.	,832	
As atividades que desenvolvo, também constituem uma orientação (ou têm um papel orientador) para os restantes membros.	,882	
O modo de vida da minha equipa é trabalhar.		,694
Qualquer outro membro da equipa, na minha opinião, tem potencial para liderar.		,784
Eigenvalue	2,111	1,119
Variance (%)	42,217	22,375
Cumulative (%)	42,217	64,592
Cronbach alpha	0,784	0,196
KMO = 0,659		
$\chi^2 (10) = 353,165$ P-value < 0,001		

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/gf = 3.29$; GFI = .98; CFI = .97; TLI = .93; RMSEA = .079; RMSR = .013), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por um fator (Figura 31).

Figura 31*Modelo fatorial teórico da escala liderança*

Fiabilidade

Ao analisar-se a consistência interna do instrumento de liderança, o mesmo apresenta um *Alpha de Cronbach* no valor de .78 para o fator 1 e .20 para o fator 2, pelo que se pode concluir que o fator 2 apresenta uma baixíssima consistência interna. Quanto ao fator 1, este apresenta uma consistência interna aceitável.

Perante esta situação decidiu-se realizar nova AFE sem este fator.

Segunda AFE

Realizada a segunda AFE, obteve-se um valor de KMO de .68, ligeiramente abaixo do mínimo considerado aceitável (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Estes valores são considerados aceitáveis para prosseguir a análise, sendo um indicador de que os dados provêm de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta em dois, que explicam 70.22% da variabilidade total da escala (Tabela 11).

Tabela 11

Pesos fatoriais do instrumento de Liderança

Variable	Liderança
Como líder de equipa, sou responsável por várias tarefas e posições.	,796
Sinto que as minhas atividades envolvem os restantes membros da equipa.	,834
As atividades que desenvolvo, também constituem uma orientação (ou têm um papel orientador) para os restantes membros.	,882
Eigenvalue	2,107
Variance (%)	70,224
Cumulative (%)	70,224
Cronbach alpha	0,784
KMO = 0,677	
$\chi^2 (3) = 335,816$ P-value < 0,001	

Como restaram apenas 3 itens não se realizou a AFC para esta escala.

Sensibilidade

No que respeita à sensibilidade, verifica-se nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos. Quanto aos valores absolutos

de assimetria e curtose verifica-se que todos os itens apresentam valores abaixo de 3 e 7 respetivamente, pelo que não violam grosseiramente a normalidade (Kline, 1998).

Escala de Cultura

Validade

Com a finalidade de se testar a validade deste instrumento (cultura) realizou-se uma AFE. Obteve-se um valor de KMO de .70, considerado aceitável (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Estes valores são considerados aceitáveis para prosseguir a análise, sendo um indicador de que os dados provêm de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala explica 41.43 % da variabilidade total da escala, valor este considerado baixo.

Os itens têm pesos fatoriais acima de .50 conforme constam na tabela 12.

Tabela 12

Pesos fatoriais do instrumento de cultura

Variable	Cultura
Os membros da nossa equipa dependem uns dos outros para funcionar de forma eficiente e eficaz.	0,630
Quando penso em liderança, imagino um propósito conjunto para estudar e criar consciência de forma colaborativa.	0,652
Estou seguro das minhas habilidades para liderar esta equipa.	0,633
A eficácia coletiva é algo em que toda a minha equipa confia.	0,597
As estruturas das equipas baseadas em diferentes características de habilidades, promove o desempenho do grupo.	0,701
Eigenvalue	2,071
Variance (%)	41,425
Cumulative (%)	41,425
Cronbach alpha	0,627
KMO = 0,703	
$\chi^2 (10) = 212,761$ P-value < 0,001	

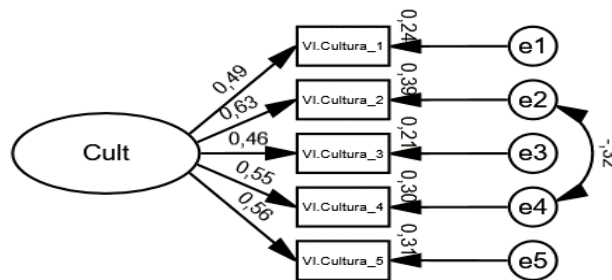
Seguidamente realizou-se uma AFC a um fator, de modo a confirmar-se a estrutura fatorial deste instrumento. Desenvolveu-se um modelo teórico a um fator e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/df = 1.51$; GFI = .99; CFI = .99; TLI = .98; RMSEA = .037; RMSR =

.012), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por um fator. Quanto à validade convergente obteve-se uma VEM = .29, valor considerado baixo (Figura 32).

Figura 32

Modelo fatorial teórico da escala cultura



Fiabilidade

Ao analisar-se a consistência interna do instrumento de cultura com todos os itens, o mesmo apresenta um *Alpha de Cronbach* no valor de .63, pelo que se pode concluir que tem uma baixa consistência interna. No entanto verificou-se que este valor não melhoraria se fosse retirado qualquer item. Quanto à fiabilidade compósita obteve-se um valor de .67.

Sensibilidade

No que respeita à sensibilidade, verifica-se que nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos. Quanto aos valores absolutos de assimetria e curtose verifica-se que todos os itens apresentam valores abaixo de 3 e 7 respetivamente, pelo que não violam grosseiramente a normalidade (Kline, 1998).

Escala de Visão

Validade

Com a finalidade de se testar a validade deste instrumento (visão) realizou-se uma AFE. Obteve-se um valor de KMO de .77, considerado aceitável (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Estes valores são considerados aceitáveis para prosseguir a análise, sendo um indicador de que os dados provêm de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta num fator, que explica 65.81% da variabilidade total da escala.

Foi retirado o item 5 por apresentar um baixo peso fatorial. Os restantes itens têm pesos fatoriais acima de .45, conforme constam na tabela 13.

Tabela 13

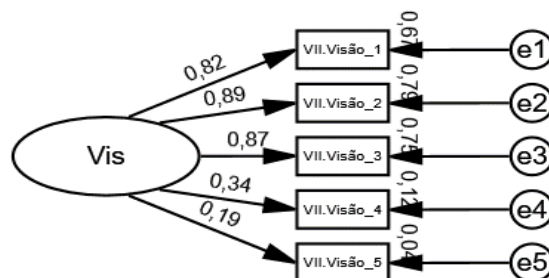
Pesos fatoriais do instrumento de colaboração

Variable	Visão
A minha equipa tem um objetivo claro e prioridades definidas.	,881
Estou consciente (ciente) da missão e das prioridades da minha equipa.	,900
A missão e as prioridades da minha equipa são claras para mim.	,899
As posições de liderança do meu grupo baseiam-se nas necessidades que surgem associadas aos nossos objetivos.	,489
Eigenvalue	2,632
Variance (%)	65,810
Cumulative (%)	65,810
Cronbach alpha	0,787
KMO = 0,766	
χ^2 (6) = 692,459 P-value < 0,001	

Seguidamente realizou-se uma AFC a um fator, de modo a confirmar-se a estrutura fatorial deste instrumento. Desenvolveu-se um modelo teórico a um fator e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho (Figura 33).

Figura 33

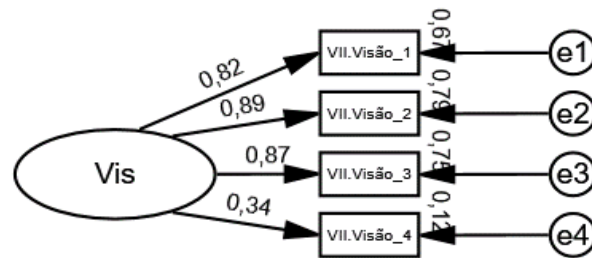
Modelo fatorial teórico da escala visão



Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/gf = 2.50$; GFI = .99; CFI = .99; TLI = .99; RMSEA = .064; RMSR = .011), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por um fator. Ao calcular-se a validade convergente obteve-se uma VEM = .58 (Figura 34).

Figura 34

Modelo fatorial teórico da escala visão (com 4 itens).



Fiabilidade

Ao analisar-se a consistência interna do instrumento de visão, o mesmo apresenta um *Alpha de Cronbach* no valor de .79, pelo que se pode concluir que tem uma consistência interna aceitável. Verificou-se que este valor não melhoraria se fosse retirado qualquer item. Quanto à fiabilidade compósita obteve-se um valor de .84.

Sensibilidade

No que respeita à sensibilidade, nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos, apenas o item 3 não tem respostas em todos os pontos. Quanto aos valores absolutos de assimetria e curtose verifica-se que todos os itens apresentam valores abaixo de 3 e 7 respetivamente, pelo que não violam grosseiramente a normalidade (Kline, 1998).

Escala do *Engagement*

Validade

Com a finalidade de se testar a validade deste instrumento (*engagement*) realizou-se uma AFE. Obteve-se um valor de KMO de .79, considerado aceitável (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Estes valores são considerados aceitáveis para prosseguir a análise, sendo um indicador de que os dados provêm de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta num que explica 58.75% da variabilidade total da escala.

Os itens têm pesos fatoriais acima de .49 conforme constam na tabela 14.

Tabela 14

Pesos fatoriais do instrumento de engagement

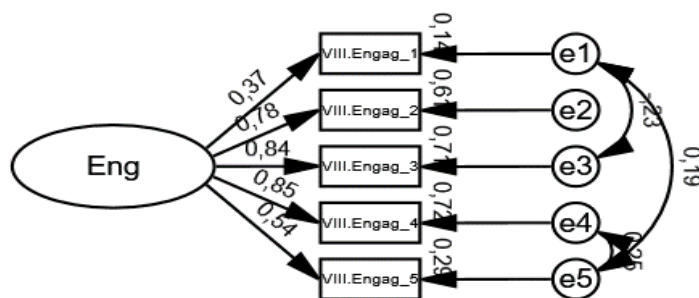
Variable	Engagement
Comprometo-me com a minha equipa em desempenhar funções multidisciplinares.	,494
Tenho orgulho no trabalho que faço.	,838
Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho	,822
O meu entusiasmo pela função que desempenho, permite-me mais proatividade, mais iniciativa pessoal e inspiração.	,881
Considero que é importante o meu compromisso com a organização para a obtenção de resultados significativos com elevada performance.	,734
Eigenvalue	2,937
Variance (%)	58,749
Cumulative (%)	58,749
Cronbach alpha	0,817
KMO = 0,792	
$\chi^2 (10) = 739,096$ P-value < 0,001	

Seguidamente realizou-se uma AFC a um fator, de modo a confirmar-se a estrutura fatorial deste instrumento. Desenvolveu-se um modelo teórico a um fator e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/gf = 4.34$; GFI = .99; CFI = .99; TLI = .96; RMSEA = .090; RMSR = .009), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por um fator. Quanto à validade convergente obteve-se uma VEM = .49 (Figura 35).

Figura 35

Modelo fatorial teórico da escala engagement



Fiabilidade

Ao analisar-se a consistência interna do instrumento de *engagement* com todos os itens, o mesmo apresenta um Alpha de Cronbach no valor de .81, pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna. No entanto verificou-se que este valor melhoraria ligeiramente se fosse retirado o item 1. Quanto à fiabilidade compósita obteve-se um valor de .82.

Sensibilidade

No que respeita à sensibilidade, verifica-se que nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos e apenas o item 1 não tem respostas em todos os pontos. Quanto aos valores absolutos de assimetria e curtose verifica-se que todos os itens apresentam valores abaixo de 3 e 7 respetivamente, pelo que não violam grosseiramente a normalidade (Kline, 1998).

Escala da Flexibilidade

Validade

Com a finalidade de se testar a validade deste instrumento (flexibilidade) realizou-se uma AFE. Obteve-se um valor de KMO de .85, considerado bom (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < 0,001$. Estes valores são considerados aceitáveis para prosseguir a análise, sendo um indicador de que os dados provêm de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta num fator, que explica 64.13% da variabilidade total da escala. Os itens têm pesos fatoriais acima de .50, conforme constam na tabela 15.

Tabela 15

Pesos fatoriais do instrumento de flexibilidade

Variable	Flexibilidade
Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar os meus colegas.	,733
Considero que a flexibilidade dos colaboradores é o caminho para ajustar as suas funções.	,861
A empresa deve apostar na flexibilidade dos colaboradores.	,848
Estas acumulações obrigam a uma aprendizagem e desenvolvimento contínuo.	,789
As equipas funcionam melhor com a flexibilidade de todos os seus membros.	,764

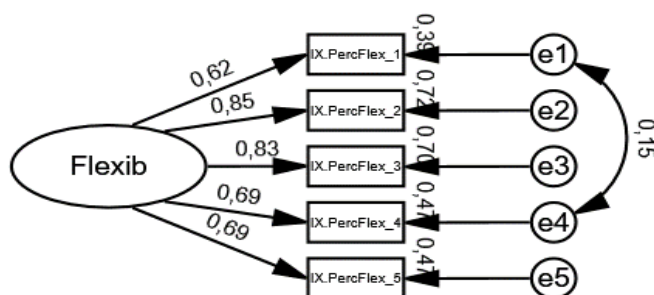
Variable	Flexibilidade
Eigenvalue	2,937
Variance (%)	64,127
Cumulative (%)	64,127
Cronbach alpha	0,858
KMO = 0,850	
$\chi^2 (10) = 801,296$ P-value < 0,001	

Seguidamente realizou-se uma AFC a um fator, de modo a confirmar-se a estrutura fatorial deste instrumento. Desenvolveu-se um modelo teórico a um fator e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/gf = 2.72$; GFI = .99; CFI = .99; TLI = .98; RMSEA = .068; RMSR = .008), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por um fator. No entanto ao calcular-se a validade convergente obteve-se uma VEM = .55, valor considerado muito baixo (Figura 36).

Figura 36

Modelo fatorial teórico da escala flexibilidade



Fiabilidade

Ao analisar-se a consistência interna do instrumento de flexibilidade com todos os itens, o mesmo apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .86, pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna. No entanto verificou-se que este valor não melhoraria se fosse retirado qualquer item. Quanto à fiabilidade compósita obteve-se um valor de .86.

Sensibilidade

Ao analisar-se a consistência interna do instrumento de flexibilidade com todos os itens, o mesmo apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .86, pelo que se pode concluir que tem

uma boa consistência interna. No entanto verificou-se que este valor não melhoraria se fosse retirado qualquer item. Quanto à fiabilidade compósita obteve-se um valor de .86.

4.3 Análise das Dimensões

Iniciando pela análise descritiva, seguir-se-á um procedimento de análise uniforme, que inclui o estudo sobre a validade dos itens através do uso de medidas de tendência central e da validade de constructo mediante a verificação da estrutura fatorial. Porém, a análise da fiabilidade do inquérito por questionário aplicado ao público alvo da investigação, é de elevada importância sob pena de ser colocada em causa por um conjunto de aspetos simples como o número de respostas, a consistência interna ou a sua validade (Verdasca, 2002).

De modo a compreender a amostra quanto ao seu ponto central (3) das escalas (tendo como referência a aplicação da escala de *likert* de 5 pontos neste estudo), realizou-se ainda um teste t para uma amostra. Verifica-se que as respostas dos participantes se encontram todas significativamente acima do ponto central, o que nos indica que os participantes deste estudo, têm uma elevada perceção de colaboração, delegação, liderança partilhada, complexidade, cultura, visão, *engagement* e flexibilidade (Tabela 16). De salientar que a delegação é a variável com uma perceção mais baixa dos colaboradores e o *engagement*, a variável com uma perceção mais elevada.

Tabela 16

Resultados do teste t-student

Variável	t	p	Média	DP
Colaboração	42.59	<.001	4.21	.54
Delegação	18.58	<.001	3.69	.71
Liderança	36.08	<.001	4.22	.65
Complexidade da Tarefa	60.15	<.001	4.37	.44
Cultura	41.94	<.001	4.04	.48
Visão	32.45	<.001	4.04	.61
<i>Engagement</i>	46.45	<.001	4.31	.54
Flexibilidade	48.53	<.001	4.28	.51

Neste pressuposto, e partindo do princípio que teríamos de realizar teste de hipóteses com recurso à regressão linear, era importante conhecer / estudar a associação entre as variáveis em estudo, para assim, posteriormente, ser possível recorrer às correlações de Pearson. De modo a perceber se existe ou não uma correlação significativa do ponto de vista estatístico, e tendo em

conta que o número de observações é superior a 30, a análise de correlação simples (variável a variável) é feita através do coeficiente de correlação de Pearson (r) e o nível de significância (ρ). A associação entre as variáveis, é possível de conhecer através do nível de significância (ρ) que apresenta um valor de 0, indiciando a existência de uma correlação linear. Quanto ao grau de correlação ser negativo ou positivo é apresentado pelo coeficiente de Pearson. Conforme se constata na tabela 17, todas as correlações são positivas, o que nos permite estudar as variáveis através das regressões lineares múltiplas e determinar a força de cada uma das variáveis.

Tabela 17*Associação entre as variáveis em estudo*

	Média	DP	Colabora ção	Delegaça o	Lideranç a	Complex idade	Cultura	Visão	Engagem ent	Flexibili dade
Colaboração	4.21	.54	--							
Delegação	3.69	.71	.50***	--						
Liderança	4.22	.65	.485***	.468**	--					
Complexidade	4.37	.44	.335***	.269**	.392**	--				
Cultura	4.04	.48	.386***	.359**	.451**	.506**	--			
Visão	4.04	.61	.479***	.610**	.475**	.324**	.479**	--		
Engagement	4.31	.54	.438***	.432**	.510**	.457**	.457**	.521**	--	
Flexibilidade	4.28	.51	.401***	.319**	.371**	.584**	.450**	.372**	.486**	--

Nota. *** $p < .001$

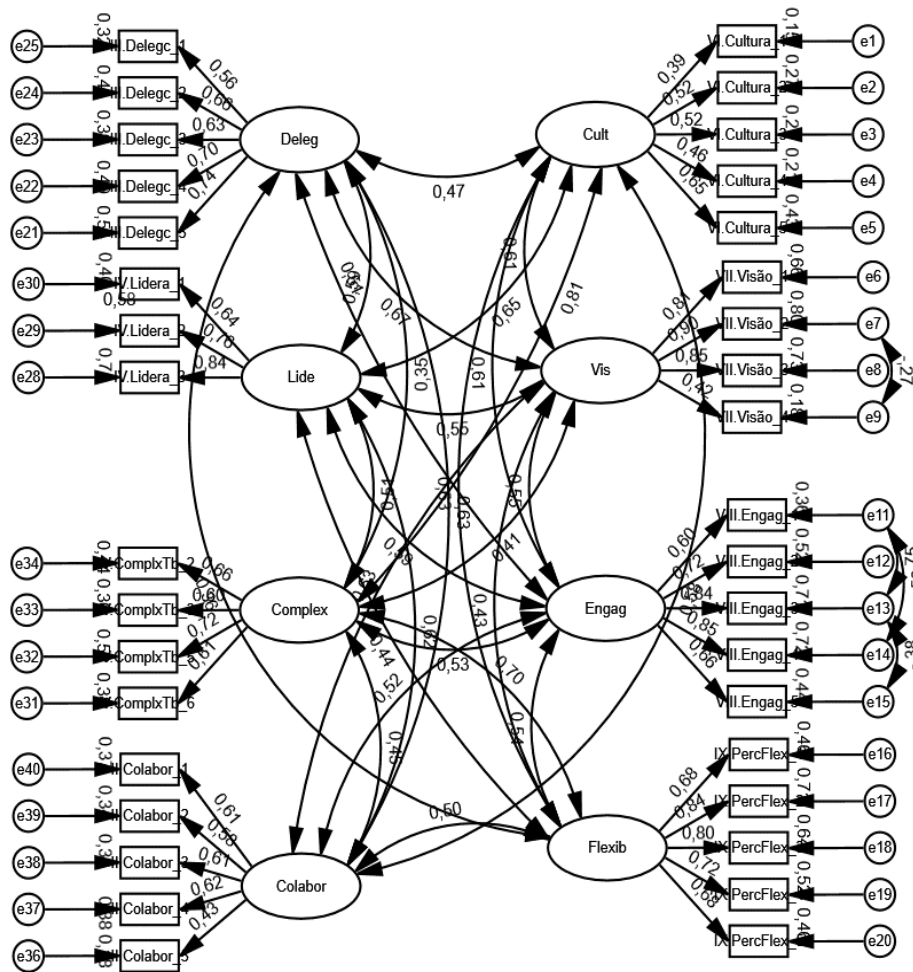
4.4 Modelo geral

Por fim, foram testados dois modelos, a um e a oito fatores. Os índices de ajustamento do modelo a um fator revelaram não ser os adequados ($\chi^2/g1 = 3.90$; GFI =.65; CFI =.60; TLI =.58; RMSEA =.089; SMRM=.50). Os índices de ajustamento do modelo a oito fatores revelaram-se adequados ou muito próximos dos valores adequados ($\chi^2/g1 = 1.92$; GFI =.86; CFI =.90; TLI =.89; RMSEA =.050; SMRM=.36).

Conclui-se assim, que a concetualização teórica, que determinou oito variáveis, representa adequadamente os dados observados. Considerando que as correlações são consistentes no que respeita ao padrão de relacionamentos teorizado, é possível representar o modelo global da amostra através da tabela 18.

Tabela 18

Modelo Global da amostra



Seguidamente testaram-se as hipóteses formuladas neste estudo.

4.5 Testes das Hipóteses Formuladas no Estudo de Investigação

4.5.1 H1 – A Cultura e a Visão da Organização têm um efeito positivo e significativo na liderança Partilhada?

Os resultados da regressão linear múltipla sugerem que tanto a visão ($\beta = .34$; $p < .001$) como a cultura ($\beta = .29$; $p < .001$) têm um efeito positivo e significativo na liderança partilhada.

Obeve-se um R^2_a no valor de .29, o que nos indica que o modelo que tem como variáveis predictoras a visão e a cultura organizacional é responsável por 29% da variabilidade da liderança partilhada. O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 365) = 74.65$; $p < .001$).

O modelo ajustado é: Liderança = 1.19 + .40 × Cultura + .36 × Visão.

Comprovou-se esta hipótese (Tabela 19).

Tabela 19

Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 1

Variável Preditora	Variável de Critério	F	p	R ² _a	β	t	p
Visão	Liderança	74.65***	< .001	.29	.34***	6.69	< .001
Cultura					.29***	5.78	< .001

Nota. *** $p < .001$

4.5.2 H2 – A Complexidade da Tarefa tem um efeito positivo e significativo na Liderança Partilhada?

Os resultados indicam-nos que a complexidade da tarefa tem um efeito positivo e significativo na liderança partilhada ($F(1, 366) = 66.59$; $R^2 = .15$; $\beta = .29$; $t = 8.16$; $p < .001$). O modelo que tem como variável preditora a complexidade da tarefa explica em 15% a variabilidade da liderança partilhada.

O modelo ajustado é: Liderança = 1.68 + .58 × Complexidade da tarefa.

Comprovou-se esta hipótese (Tabela 20).

Tabela 20

Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 2

Variável Preditora	Variável de Critério	F	p	R ²	β	t	p
Complexidade da Tarefa	Liderança	66.59***	< .001	.15	.39***	8.16	< .001

4.5.3 H3 – O Engagement tem uma associação positiva e Significativa com a Liderança Partilhada?

Os resultados indicam-nos que o *engagement* tem um efeito positivo e significativo na liderança partilhada ($F(1, 366) = 128.86$; $R^2 = .26$; $\beta = .51$; $t = 11.35$; $p < .001$). O modelo que tem como variável preditora o *engagement* explica em 26% a variabilidade da liderança partilhada.

O modelo ajustado é: Liderança = 1.59 + .61 × *Engagement*.

Comprovou-se esta hipótese (Tabela 21).

Tabela 21

Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 3

Variável Preditora	Variável de Critério	F	p	R ²	β	t	p
<i>Engagement</i>	Liderança	128.86***	< .001	.26	.51***	11.35	< .001

4.5.4 H4 – A Complexidade da Tarefa tem um efeito positivo e significativo nos níveis de *Engagement*?

Os resultados indicam-nos que a complexidade da tarefa tem um efeito positivo e significativo no *engagement* ($F(1, 366) = 96.84$; $R^2 = .21$; $\beta = .46$; $t = 9.84$; $p < .001$). O modelo que tem como variável preditora a complexidade da tarefa explica em 26% a variabilidade do *engagement*.

O modelo ajustado é: $Engagement = 1.4 + .57 \times \text{Complexidade da tarefa}$.

Comprovou-se esta hipótese (Tabela 22).

Tabela 22

Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 4

Variável Preditora	Variável de Critério	F	p	R ²	β	t	p
Complexidade da Tarefa	<i>Engagement</i>	96.84***	< .001	.21	.46***	9.84	< .001

4.5.5 H5 – A Complexidade da Tarefa tem uma associação positiva e significativa com a *Delegação* e com a *Flexibilidade*?

Os resultados indicam-nos que a complexidade da tarefa tem um efeito positivo e significativo na delegação ($F(1, 366) = 28.61$; $R^2 = .07$; $\beta = .27$; $t = 5.35$; $p < .001$) e na flexibilidade ($F(1, 366) = 189.80$; $R^2 = .34$; $\beta = .58$; $t = 13.78$; $p < .001$). A complexidade da tarefa explica em 7% a variabilidade da delegação e em 34% a variabilidade da flexibilidade.

O modelo ajustado para a delegação é: $Delegação = 1.78 + .44 \times \text{Complexidade da tarefa}$.

O modelo ajustado para a flexibilidade é: $Flexibilidade = 1.33 + .68 \times \text{Complexidade da tarefa}$.

Comprovou-se esta hipótese (Tabela 23).

Tabela 23*Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 5*

Variável Preditora	Variável de Critério	F	p	R ²	β	t	p
Complexidade da Tarefa	Delegação	28.61***	< .001	.07	.27***	5.35	< .001
	Flexibilidade	189.80***	< .001	.34	.58***	13.78	< .001

4.5.6 H6 – O *Engagement* tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e com a Flexibilidade?

Os resultados indicam-nos que o *engagement* tem um efeito positivo e significativo na delegação ($F(1, 366) = 83.91$; $R^2 = .19$; $\beta = .43$; $t = 9.16$; $p < .001$) e na flexibilidade ($F(1, 366) = 113.05$; $R^2 = .24$; $\beta = .49$; $t = 12.54$; $p < .001$). O *engagement* explica em 19% a variabilidade da delegação e em 24% a variabilidade da flexibilidade.

O modelo ajustado para a delegação é: $\text{Delegação} = 1.25 + .57 \times \text{Engagement}$.

O modelo ajustado para a flexibilidade é: $\text{Flexibilidade} = 2.33 + .45 \times \text{Engagement}$.

Comprovou-se esta hipótese (Tabela 24).

Tabela 24*Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 6*

Variável Preditora	Variável de Critério	F	p	R ²	β	t	p
Engagement	Delegação	83.91***	< .001	.19	.43***	9.16	< .001
	Flexibilidade	113.05***	< .001	.24	.49***	12.54	< .001

4.5.7 H7 – O *Engagement* e a Liderança Partilhada têm um efeito mediador em série na relação entre a Complexidade da Tarefa e a Delegação?

A hipótese 7 deste estudo, é definida de seguinte forma: o *engagement* e a liderança partilhada, representam um efeito indireto em série na relação entre a complexidade da tarefa e a delegação. Especificando, no modelo 1 encontram-se os resultados desta hipótese.

Para se testar a hipótese, o procedimento avalia o intervalo de confiança sendo que, se os valores estiverem na zona de rejeição do intervalo de confiança, o efeito indireto é significativo, por consequência, a ocorrência da mediação pode ser considerada presente. Este procedimento gera um intervalo de 95% com um limite inferior e limite superior. Para que o efeito indireto seja significativo, o zero não pode estar incluído no intervalo confiança. Dessa forma, se os

valores de limite superior e inferior forem negativos, o efeito indireto é consequentemente considerado negativo. O contrário ocorre para limites inferior e superior, positivos. Se um dos limites for positivo e outro negativo, o efeito é considerado nulo ou não significativo. Uma vez que o zero se encontra incluindo no intervalo confiança.

Neste sentido, e como se pode observar na tabela 25, para se testar a hipótese 7, observou-se um efeito indireto total significativo, uma vez que o intervalo de confiança não continha o zero. Este efeito indireto total divide-se em três efeitos indiretos, todos eles significativos: o efeito indireto em série; o efeito indireto em que a *engagement* medeia a relação entre a complexidade da tarefa e a delegação; o efeito indireto em que a liderança partilhada medeia a relação entre a complexidade da tarefa e a delegação (Tabela 25).

Tabela 25

Efeitos indiretos Standardizados do Modelo 1 da hipótese 7

	Efeitos indiretos	
	Estimativas	Intervalo de confiança a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Modelo 1		
Total	.24 (.03)	[.18; .32]
Complexidade → E → D	.12 (.03)	[.06; .18]
Complexidade → LP → D	.07 (.02)	[.03; .11]
Complexidade → E → LP → D	.06 (.01)	[.04; .09]

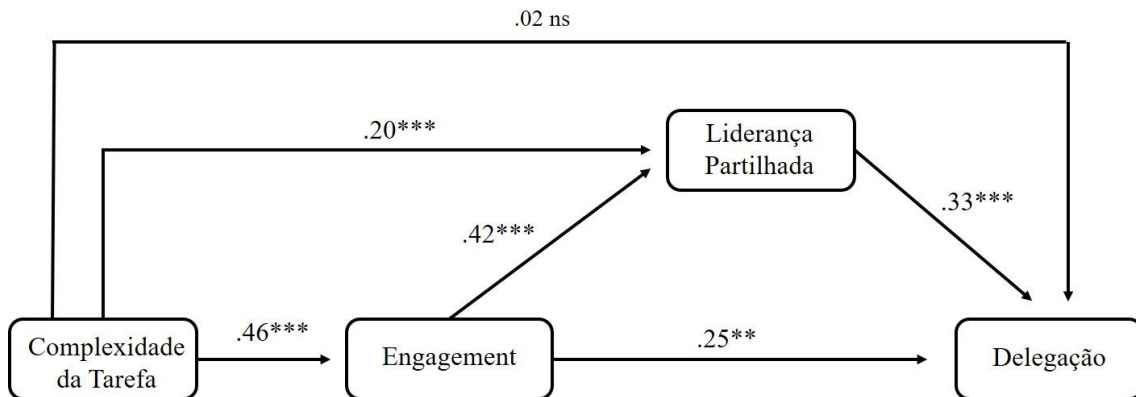
Nota: Efeito total Complexidade → D = .27 (.08). O erro padrão está entre parênteses
E = Engagement; LP = Liderança Partilhada; D = Delegação

Ao analisarem-se os contrastes verificou-se que o efeito indireto mais forte é aquele em que o compromisso afetivo medeia a relação entre a formação e as intenções de saída da organização. Quando os mediadores foram introduzidos na equação de regressão o efeito direto da formação nas intenções de saída deixou de ser significativo, o que leva a afirmar que estamos perante um efeito de mediação total.

Comprovou-se esta hipótese. (Figura 37).

Figura 37

Modelo 1 – Modelo 1 da hipótese 7



4.5.8 H8 – O Engagement e a Liderança Partilhada têm um efeito mediador em série na relação entre a Complexidade da Tarefa e a Flexibilidade?

A hipótese 8 deste estudo é a seguinte: o *engagement* e a liderança partilhada representam um efeito indireto em série na relação entre a complexidade da tarefa e a Flexibilidade. Especificando, no modelo 2 encontram-se os resultados desta hipótese.

Seguindo-se o procedimento de calculo na hipótese anterior, e como se pode observar na tabela 26, para se testar a hipótese 8, observou-se um efeito indireto total significativo, uma vez que o intervalo de confiança não continha o zero (Tabela 26).

Tabela 26

Efeitos indiretos Standardizados do Modelo 2 da hipótese 8

	Efeitos indiretos	
	Estimativas	Intervalo de confiança a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Modelo 1		
Total	.14 (.04)	[.08; .22]
Complexidade → E → F	.11 (.03)	[.06; .18]
Complexidade → LP → F	.02 (.02)	[-.01; .04]
Complexidade → E → LP → F	.02 (.02)	[-.01; .04]

Nota: Efeito total Complexidade → F = .58 (.05). O erro padrão está entre parênteses
E = Engagement; LP = Liderança Partilhada; F = Flexibilidade

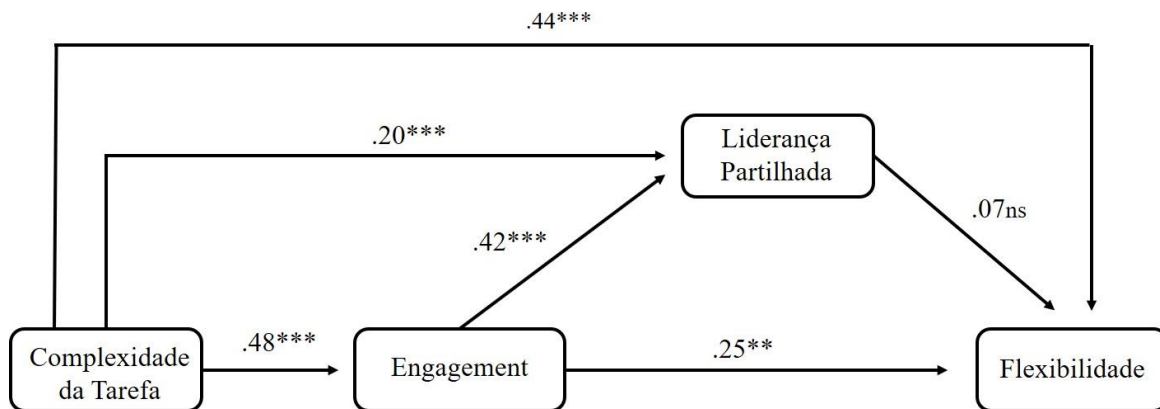
Este efeito indireto divide-se em três efeitos indiretos, nem todos eles significativos. Apenas o efeito indireto em que a o *engagement* medeia a relação entre a complexidade da tarefa e a flexibilidade se revelou significativo. O efeito indireto em série e o efeito indireto em que a liderança partilhada medeia a relação entre a complexidade da tarefa e a flexibilidade não

se revelaram significativos. Quando os mediadores foram introduzidos na equação de regressão o efeito direto da formação nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade, o que nos leva a afirmar que o *engagement* tem um efeito de mediação parcial na relação entre a complexidade da tarefa e a flexibilidade. Como não se verificou o efeito mediador em série a hipótese não se confirma.

Não se comprovou esta hipótese (Figura 38).

Figura 38

Modelo 2 – Modelo 2 da hipótese 8



4.5.9 H9 – A Liderança Partilhada tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e Flexibilidade?

Os resultados indicam-nos que a liderança partilhada tem um efeito positivo e significativo na delegação ($F(1, 366) = 102.56$; $R^2 = .22$; $\beta = .47$; $t = 10.13$; $p < .001$) e na flexibilidade ($F(1, 366) = 58.38$; $R^2 = .14$; $\beta = .37$; $t = 7.64$; $p < .001$). A liderança partilhada explica em 22% a variabilidade da delegação e em 14% a variabilidade da flexibilidade.

O modelo ajustado para a delegação é: $\text{Delegação} = 1.53 + .51 \times \text{Liderança Partilhada}$.

O modelo ajustado para a flexibilidade é: $\text{Flexibilidade} = 3.06 + .29 \times \text{Liderança Partilhada}$.

Comprovou-se assim esta hipótese (Tabela 27).

Tabela 27*Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 9*

Variável Preditora	Variável de Critério	F	p	R ²	β	t	p
Liderança Partilhada	Delegação	102.56***	< .001	.22	.47***	10.13	< .001
	Flexibilidade	58.38***	< .001	.14	.37***	7.64	< .001

4.5.10 H10 – A Colaboração tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Delegação?

A hipótese 10 foi testada com recurso a regressões lineares múltiplas realizadas em dois passos. De acordo com a tabela 28, os resultados indicam-nos que não existe um efeito de moderação ($\beta = .06$; $p = .195$) da colaboração na relação entre a liderança partilhada e a delegação. Obteve-se um coeficiente de determinação no valor de .31, o que nos indica que o modelo é responsável por 31% da variabilidade da delegação. O acréscimo de variabilidade entre o passo 1 e o passo 2 não é significativo ($\Delta R^2_a = .00$; $p = .195$). O modelo 1 ($F(2, 365) = 83.03$; $p < .001$) e o modelo 2 ($F(3, 364) = 56.02$; $p < .001$) são estatisticamente significativos.

O modelo ajustado final é: $\text{Delegação} = 3.67 + .22 \times \text{Liderança} + .25 \times \text{Colaboração} + .03 \times (\text{Liderança} \times \text{Colaboração})$.

Não se comprovou esta hipótese (Tabela 28).

Tabela 28*Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 10*

Variáveis Predictoras	Delegação	
	β Step 1	β Step 2
Liderança Partilhada	.30***	.31***
Colaboração	.35***	.36*
Liderança Partilhada x Colaboração		.06
<i>Overall F</i>	83.03***	56.02***
R ² _a	.31	.31
Δ		.00

4.5.11 H11 – A colaboração tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Flexibilidade?

A hipótese 11 foi testada com recurso a regressões lineares múltiplas realizadas em dois passos. De acordo com a tabela 29, os resultados indicam-nos que existe um efeito de moderação ($\beta = -.10$; $p = .038$) da colaboração na relação entre a liderança partilhada e a flexibilidade. Obteve-se um coeficiente de determinação no valor de .21, o que nos indica que

o modelo explica 21% da variabilidade da flexibilidade. O acréscimo de variabilidade entre o passo 1 e o passo 2 é significativo ($\Delta R^2_a = .01$; $p = .038$). O modelo 1 ($F(2, 365) = 46.01$; $p < .001$) e o modelo 2 ($F(3, 364) = 32.39$; $p < .001$) são estatisticamente significativos.

O modelo ajustado final é: $\text{Flexibilidade} = 4.30 + .11 \times \text{Liderança} + .14 \times \text{Colaboração} - .04 \times (\text{Liderança} \times \text{Colaboração})$.

Comprovou-se assim esta hipótese (Tabela 29).

Tabela 29

Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 11

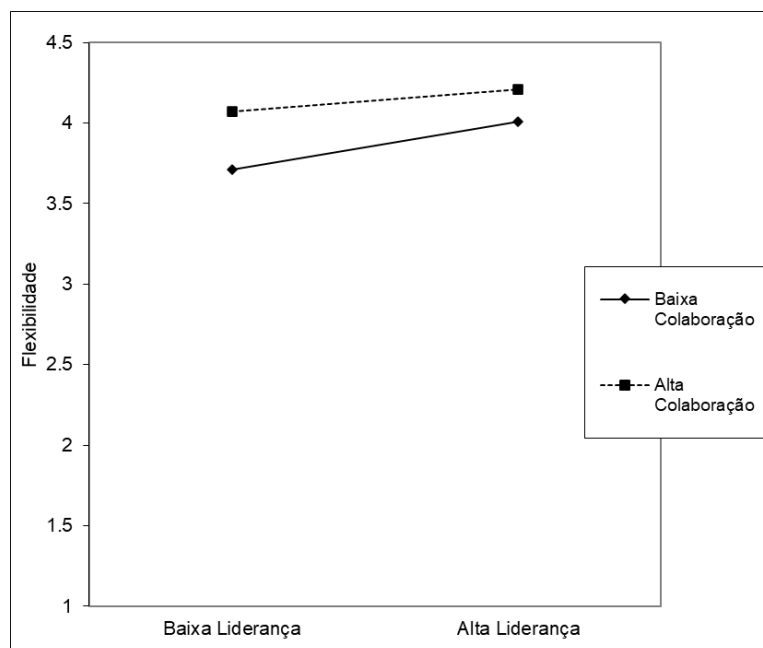
Variáveis Predictoras	Flexibilidade	
	β Step 1	β Step 2
Liderança Partilhada	.23***	.21***
Colaboração	.29*	.28*
Liderança Partilhada x Colaboração		-.10*
<i>Overall F</i>	46.01***	32.39***
R^2_a	.20	.21
Δ		.01*

Para os participantes com baixos níveis de colaboração, quando comparados com os participantes com altos níveis de colaboração, a liderança partilhada torna-se relevante para potenciar os seus níveis de flexibilidade.

Comprovou-se assim esta hipótese (Figura 39).

Figura 39

Gráfico de interação Liderança Partilhada x Colaboração



4.5.12 H12 – A Antiguidade na organização tem um efeito moderador na relação entre o *Engagement* e a Liderança Partilhada?

A hipótese 12 foi testada com recurso a regressões lineares múltiplas realizadas em dois passos. De acordo com a tabela 30, os resultados indicam-nos que existe um efeito de moderação ($\beta = -.12$; $p = .013$) da antiguidade na organização na relação entre o *engagement* e a liderança partilhada. Obteve-se um coeficiente de determinação no valor de .27, o que nos indica que o modelo é responsável por 27% da variabilidade da liderança partilhada. O acréscimo de variabilidade entre o passo 1 e o passo 2 é significativo ($\Delta R^2_a = .01$; $p = .013$). O modelo 1 ($F(2, 365) = 64.27$; $p < .001$) e o modelo 2 ($F(3, 364) = 45.51$; $p < .001$) são estatisticamente significativos.

O modelo ajustado final é: Liderança partilhada = $4.23 + .32 \times \text{Engagement} + .01 \times \text{Antiguidade na organização} - .08 \times (\text{Engagement} \times \text{Antiguidade na organização})$.

Comprovou-se esta hipótese (Tabela 30).

Tabela 30

Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 12

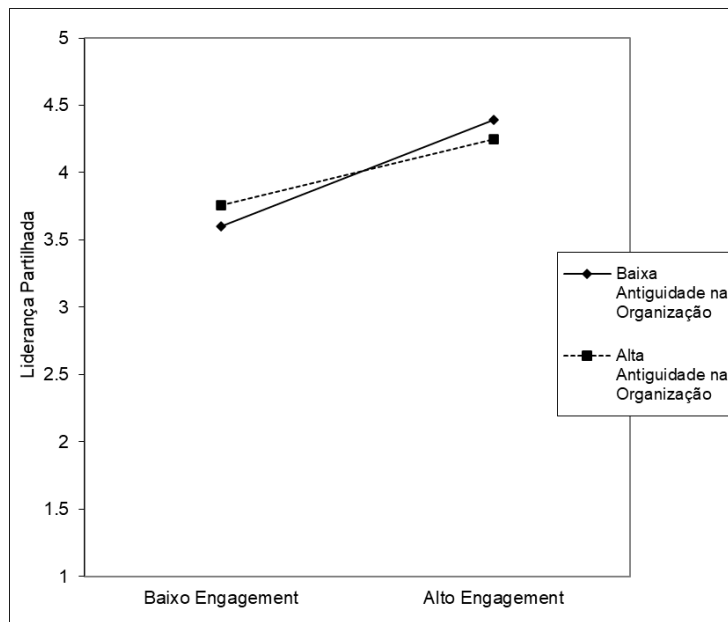
Variáveis Predictoras	Liderança Partilhada	
	β Step 1	β Step 2
<i>Engagement</i>	.51***	.49***
Antiguidade na Organização	.01	.01
<i>Engagement</i> x Antiguidade na Organização		-.12*
<i>Overall F</i>	64.27***	45.51***
R^2_a	.26	.27
Δ		.01*

Para os participantes que se encontram há menos tempo na organização, quando comparados com os que se encontram na mesma há mais tempo, o *engagement* torna-se relevante para potenciar a sua liderança partilhada.

Comprovou-se esta hipótese (Figura 40).

Figura 40

Gráfico de interação Engagement x Antiguidade na Organização



4.5.13 H13 – A Antiguidade na Função tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Delegação?

A hipótese 13 foi testada com recurso a regressões lineares múltiplas realizadas em dois passos. De acordo com a tabela 31, os resultados indicam-nos que não existe um efeito de moderação ($\beta = .09$; $p = .068$) da antiguidade na função na relação entre a liderança partilhada e a delegação. Obteve-se um coeficiente de determinação no valor de .23, o que nos indica que o modelo é responsável por 23% da variabilidade da delegação. O acréscimo de variabilidade entre o passo 1 e o passo 2 não é significativo ($\Delta R^2_a = .01$; $p = .068$). O modelo 1 ($F(2, 365) = 53.96$; $p < .001$) e o modelo 2 ($F(3, 364) = 37.32$; $p < .001$) são estatisticamente significativos.

O modelo ajustado final é: $Delegação = 3.68 + .35 \times Liderança\ partilhada + .07 \times Antiguidade\ na\ função + .07 \times (Liderança\ partilhada \times Antiguidade\ na\ função)$.

Não se comprovou esta hipótese (Tabela 31).

Tabela 31

Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 13

Variáveis Predictoras	Delegação	
	β Step 1	β Step 2
Liderança Partilhada	.46***	.49***
Antiguidade na Função	.10*	.09*
Liderança Partilhada x Antiguidade na Função		.09
<i>Overall F</i>	53.96***	37.32***
R^2_a	.22	.23
Δ		.01

4.5.14 H14 – A Antiguidade na Função tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Flexibilidade?

A hipótese 14 foi testada com recurso a regressões lineares múltiplas realizadas em dois passos. De acordo com a tabela 32, os resultados indicam-nos que não existe um efeito de moderação ($\beta = .07$; $p = .152$) da antiguidade na função na relação entre a liderança partilhada e a flexibilidade. Obteve-se um coeficiente de determinação no valor de .14, o que nos indica que o modelo é responsável por 14% da variabilidade da delegação. O acréscimo de variabilidade entre o passo 1 e o passo 2 não é significativo ($\Delta R^2_a = .01$; $p = .152$). O modelo 1 ($F(2, 365) = 31.49$; $p < .001$) e o modelo 2 ($F(3, 364) = 21.74$; $p < .001$) são estatisticamente significativos.

O modelo ajustado final é: Flexibilidade = $4.28 + .21 \times$ Liderança partilhada - $.05 \times$ Antiguidade na função + $.04 \times$ (Liderança partilhada \times Antiguidade na função).

Não se comprovou esta hipótese (Tabela 32).

Tabela 32

Resultados da regressão linear múltipla para testar a hipótese 14

Variáveis Predictoras	Flexibilidade	
	β Step 1	β Step 2
Liderança Partilhada	.38***	.41***
Antiguidade na Função	-.10*	.10*
Liderança Partilhada x Antiguidade na Função		.07
<i>Overall F</i>	31.49***	21.74***
R^2_a	.14	.15
Δ		.01

4.6 Discussão de Resultados

O estudo da liderança partilhada, nos últimos anos, tem sido algo de grande interesse pela comunidade científica, abrindo assim a porta à própria evolução do conhecimento e ao desenvolvimento do pensamento estratégico na retenção e criação de valor pelo capital humano.

De salientar, que os tempos pós pandémicos, vieram colocar à prova algumas das temáticas que, até então eram consideradas fundamentais para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional. Ainda assim, se muitos se tiveram de adaptar às novas realidades, outros emergiram como estratégicos, inovadores e até cruciais ao funcionamento e à sobrevivência das organizações. O exemplo disso mesmo, aplica-se ao trabalho remoto que, até recentemente, apenas as empresas de IT, o tinham como estratégico e funcional na sua

organização. Neste sentido, com a necessidade de serem exigidas mudanças significativas no comportamento e atitudes dos colaboradores, por força da urgente adaptação a novas estruturas, culturas ou até ambientes suportados em dinâmicas de trabalho digitais, em que o apoio da inteligência artificial assume um papel preponderante no quotidiano das pessoas, assistimos a uma grande mudança no pensamento estratégico organizacional.

As competências, não ficam naturalmente reféns deste pensamento, sendo mesmo crucial um novo foco no desenvolvimento das competências dos líderes, no sentido de contribuir com a criação de valor no sentido de criar a liderança percebida como eficaz entre os líderes e liderados. Tendo como princípio que se trata de um relacionamento em que a influência entre os líderes e liderados não decorre da mesma forma entre os membros da equipa, certo, é que o momento da imprevisibilidade, da dinâmica e da competitividade, exige às organizações, decisões rápidas, eficazes e diferenciadoras.

Na prática, exige-se eficácia organizacional das equipas através dos seus membros e sobretudo, que estes assumam papéis ativos de liderança. A integração das novas competências no funcionamento das equipas, associadas à liderança e à gestão, pretenderá, procurar integrar um conjunto de competências específicas (associadas às transversais) de modo a obter a maior performance da eficácia percebida e percecionada entre líderes e liderados.

A evolução e o desenvolvimento do capital humano consideram que a gestão não se encontra associada apenas a um líder, mas sim, a um conjunto de líderes que procuram, que incentivam e que dinamizam a formação de novos seguidores ou novos líderes. É pensamento estratégico, com equipas multidisciplinares compostas por elementos com competências específicas, como emocionais, intelectuais, flexíveis, envolvidos e disponíveis que permite criar equipas dinâmicas e altamente eficazes.

É nesta diversidade multidisciplinar, que surge a originalidade deste trabalho. Mais que procurar examinar o efeito da liderança na dinâmica partilhada na equipa, pretende identificar os processos associados que levam à maior eficácia das equipas e assim, identificar as práticas estratégicas e os comportamentos que compõem o ambiente percecionado entre os líderes e liderados.

Através da revisão de literatura, foram identificadas diversas abordagens que permitiram destacar algumas das variáveis comuns na estratégia da composição das equipas. Contudo, e numa primeira abordagem, constata-se que liderança partilhada envolve a influência horizontal e lateral entre os membros da equipa, o que contrasta com a influência tradicional da liderança

vertical (Pearce & Sims 2002; Carson et al., 2007; Wang et al., 2013). Esta abordagem, permite ao líder maior proximidade e conhecimento dos liderados e desta forma é possível agir, atuar mais rápido e até reconhecer o seu desempenho. Neste jogo de influências, foram identificados fatores influenciadores que contribuem para uma melhoria significativa dos desempenhos.

Numa perspetiva de análise do desempenho das equipas, o estudo identifica um conjunto de variáveis centradas nos indivíduos que procuram contribuir com relações positivas. Nesta abordagem, poderemos considerar, que a tipologia das variáveis encontradas nesta pesquisa, tendem assim a aproximar-se do modelo de Hersey e Blanchard (1986) que prescreve a delegação para funcionários altamente maduros, ou seja, a teoria da liderança situacional fornece uma compreensão da relação entre o estilo de liderança eficaz e o *engagement* dos liderados na execução das suas tarefas.

Num contexto cada vez mais complexo e exigente, um dos grandes desafios das investigações tem sido a tendência de encontrar o modelo ideal para a liderança. Neste sentido, e de forma a dar encadeamento ao objetivo geral desta tese, que pretende identificar as práticas estratégicas relacionadas com os comportamentos que compõem o ambiente percecionado mais favorável entre os líderes e liderados, procurou-se responder à pergunta de investigação: - **A liderança partilhada contribui para uma gestão eficaz das *small teams*, numa economia moderna?**

Seguiu-se assim o pressuposto de que a liderança partilhada não tem um conceito autónomo como os comportamentos e as competências dos indivíduos, uma vez que, se os comportamentos podem resultar das próprias características e ambientes, já as competências, podem ser aprendidas ao longo da vida do próprio líder. No sentido de procurar responder à pergunta de partida, foram definidos quatro objetivos específicos que resultaram em 14 hipóteses.

OE1 - Avaliar quais as variáveis percecionadas que influenciam a liderança partilhadas:

Uma primeira evidência a reter, é que as variáveis cultura e visão (H1), se encontram alinhadas com a literatura no sentido de contribuírem com efeito positivo na liderança partilhada. Esta relação assenta muito no pressuposto da partilha centrada em valores, crenças, normas e pressupostos básicos, que são partilhados por todos os membros, como referido por Cameron (1988) e por Van Muijen et al. (1999). Por outro lado, Schneider et al. (2013) assume a cultura organizacional, como sendo um fenómeno criado pelas interações dos indivíduos e

moldado pelo comportamento de liderança e pelos valores que guiam a vida das organizações. No mesmo sentido, assenta no efeito positivo da visão, que, segundo Bryman (1996), define a realidade organizacional através de uma articulação de valores que suportam a organização. Armstrong (2008, p.33) recorda que os objetivos definidos pelas organizações, são atingidos pelas pessoas através da estratégia assumida nas políticas e práticas de recursos humanos.

A abordagem dada ao talento, enquadrada com a visão que a mesma tem sobre a estratégia da organização (atividades planeadas e implementadas), permite contribuir para o alinhamento dos líderes enquanto promotores de políticas e práticas que resultam sobretudo das interações entre as pessoas e a organização que representam.

No mesmo sentido, encontra-se alinhada a complexidade da tarefa (H2), cujos resultados indicam que tem um efeito positivo e significativo na liderança partilhada. Os resultados confirmam assim, que este impacto se encontra de acordo com a literatura, nomeadamente, segundo D' Innocenzo (2014) que considera que a magnitude desse impacto é observada na liderança partilhada. Contudo, e tratando-se de uma variável muito associada às competências do indivíduo, as práticas de elevado desempenho integram um conjunto de estratégias organizacionais. Estas, permitem direcionar, criar e desenvolver as competências, e por outro lado, através do recrutamento, aprendizagem, e práticas de remuneração, pretender captar e reter elementos (líderes) diferenciadores (Huselid, 1995; Bae & Lawler, 2000). Logo, e à semelhança das características de vocação cognitivas e autenticidade dos líderes, poderemos considerar que os líderes e liderados gerem as adversidades associadas à complexidade da função, encontrando-se muito dependentes das competências organizacionais. Indo ao encontro de Pfeffer (1998), o sucesso das organizações depende da forma como estas se preparam para as adversidades do próprio mercado (inovação) e da sua capacidade de adaptação à criação de valor do capital humano. Podemos assim concluir que, apesar de ser uma variável muito dependente das próprias competências individuais, se encontra de acordo com a literatura (efeito positivo e significativo na liderança partilhada).

No que se refere ao *engagement* (H3), os resultados encontram-se alinhados no mesmo sentido, como sendo uma variável com uma associação positiva e significativa com a liderança partilhada. O *engagement* no trabalho é conceitualizado por Schaufeli et al. (2002) como positivo, gratificante e com um estado de espírito no trabalho, caracterizado pelo vigor, pela dedicação e pela absorção. Por outro lado, e tendo como um dos primeiros conceitos do tema, Khan (1990), considera que o *engagement* resulta das perceções das pessoas sobre as

características de trabalho que podem influenciar a segurança e a disponibilidade, ou seja, é a percepção da correspondência entre a função (tarefa) e papel exercido (trabalho) em que os indivíduos estão comprometidos física, cognitiva e emocionalmente. Trata-se de indivíduos que se sentem bem na empresa e não propriamente de forma forçada, mas com sentimentos positivos na sua função e com os colegas de trabalho. Este efeito positivo, vai assim ao encontro da literatura em que os indivíduos apresentam uma relevância no contexto em que se encontram inseridos. Estão diretamente associados e comprometidos com as práticas desenvolvidas (cultura) da própria empresa e nas equipas em que se encontram inseridos. Podemos assim assumir, que estes resultados assumem os pressupostos considerados, e citando apenas alguns autores como Bakker e Schaufeli, (2008) e Chaudhary et al., (2012).

Ainda neste contexto, e assumindo-se que a H4 pretendia ainda considerar se existia uma relação entre *engagement* e complexidade da tarefa, constatou-se, que o *engagement* assume um efeito positivo e significativo na complexidade da tarefa. Apesar de a literatura assumir uma convergência que vai ao encontro dos resultados, Storm e Scheepers (2019) identifica a influência negativa da complexidade de trabalho como mediador na relação entre liderança partilhada e desempenho da equipa. Constatou-se que o estudo apesar das evidências apontarem para que a natureza da tarefa possa contribuir negativamente para as dinâmicas das interações entre indivíduos, no geral, constata-se um relacionamento positivo na liderança partilhada como moderador ou mediador.

Por último, e tendo em conta que a complexidade da tarefa, segundo a literatura, pode evidenciar influências na delegação e flexibilidade, procurou-se verificar qual o enquadramento dos resultados na amostra. Constatou-se assim, que os resultados convergem para o enquadramento com a literatura, ou seja, a complexidade da tarefa assume um efeito positivo e significativo na delegação e na flexibilidade, embora, seja mais significativa na flexibilidade (34% da variabilidade). Estes dados, corroboram em simultâneo com a análise realizada na H2, uma vez que, trata-se de uma variável muito associada à própria competência do indivíduo.

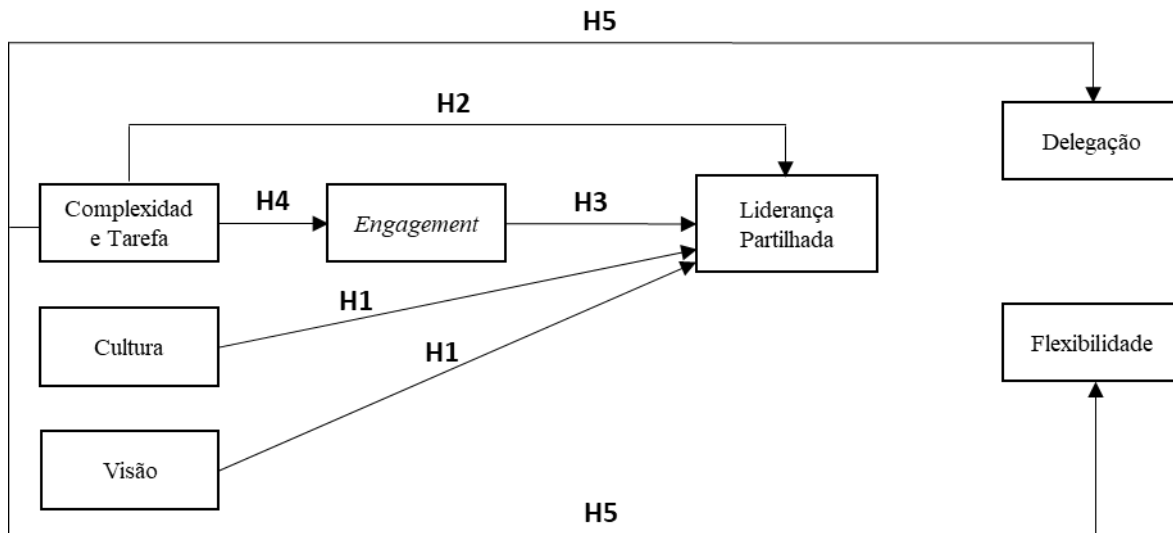
Neste contexto, o paradigma pós-moderno, evidenciado pelos autores Sangeetha e Kumaran (2018) e Kakar (2017) destaca a necessidade de as estruturas serem suportadas por competências assentes em culturas multidimensionais como a colaboração, a flexibilidade e as experiências diversificadas. É neste sentido que as organizações têm desenvolvido equipas mais autónomas, flexíveis e ágeis. Podemos assim considerar, que a amostra se enquadra com a literatura assente numa cultura de inovação (Quinn & Rohrbaugh 1983; Cameron & Quinn,

1999) desenvolvida por equipas autónomas e suportadas por indivíduos com mais e melhores habilidades, capacidades de liderança e conhecimentos diversificados.

Esquematisando o modelo teórico do OE1, passa a representar-se pela figura 41.

Figura 41

Modelo teórico representativo OE1



OE2 – Avaliar o papel do *engagement* quanto à relação percecionada na liderança partilhada:

Os resultados referentes ao *engagement*, especificamente, procuravam responder ao papel que pode exercer em contexto de trabalho em equipa. Neste contexto, e à semelhança da H5, a H6 apresenta resultados que evidenciam que tem um efeito significativo na delegação e na flexibilidade. Considerando-se uma variável que procura promover o envolvimento com a função, as responsabilidades, o controle e o compromisso com a equipa e a organização, pode-se considerar, que se trata de um agente ativo na inspiração e alcance dos melhores resultados comuns à organização.

Noutro sentido, procurou-se com a H7 e H8, verificar se o *engagement* e a liderança partilhada, têm um efeito mediador em série na relação entre a complexidade da tarefa e a colaboração (H7); e flexibilidade (H8). Como se pode observar no modelo 1 da H7 e no modelo 2 da H8, existe o efeito da mediação em série do *engagement* e da liderança partilhada na relação entre a complexidade da tarefa e a delegação e a flexibilidade. Trata-se de um efeito indireto que medeia em série a relação o que leva a afirmar, que estas hipóteses, seguem o pressuposto da literatura. Han et al., (2017) identificam nos seus estudos a existência de

mediadores entre a liderança partilhada e atividades que contribuem para o desempenho da equipa, destacando a coordenação, o compromisso com os objetivos ou metas e a partilha de conhecimento, ou a satisfação no trabalho. Sousa e Van (2017), destacam a troca de informações e tomada de decisão. Neste sentido, podemos afirmar que os resultados da H7 apontam para o enquadramento da literatura uma vez que a delegação, se enquadra nas evidências referenciadas pelos autores.

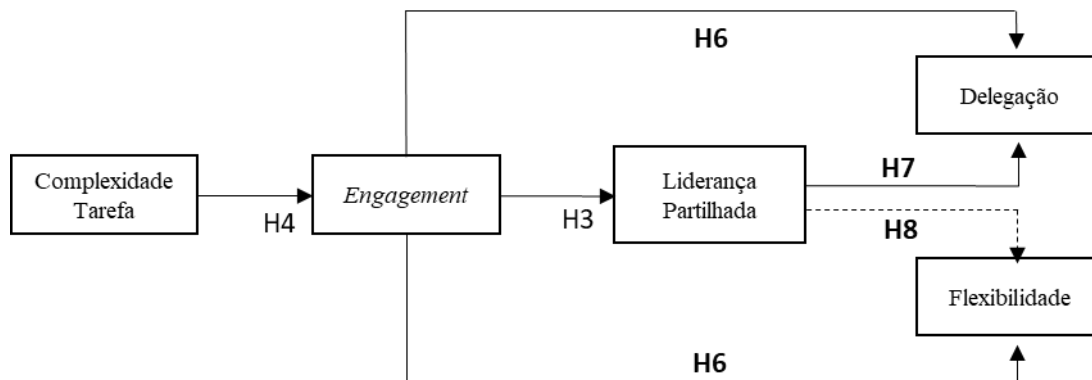
Noutro sentido, encontra-se a H8 em que não se comprovou a existência de um efeito indireto em série do *engagement* e a da liderança partilhada na relação entre a complexidade da tarefa e a flexibilidade. Apesar de ser efeito parcial, a hipótese não se confirma o que, muito poderá ser explicado pelo contexto das competências e conhecimento do indivíduo. A assunção de competências, de habilidades e de capacidade de adaptação no desempenho das funções, poderá ser assumida intrinsecamente pelo indivíduo, independentemente de reconhecer a existência de *engagement* com a equipa, com os pares ou com a organização.

Contudo, a sua existência como mediador em série, por certo, poderia contribuir para o desempenho da equipa, mas aqui, os nossos resultados, não se encontram sólidos de forma a afirmar positivamente esta hipótese.

Esquemmatizando o modelo teórico do OE2, passa a representar-se pela figura 42.

Figura 42

Modelo teórico representativo OE2



OE 3 – Compreender a perceção dos indivíduos quanto à liderança partilhada na delegação e flexibilidade.

Os resultados referentes à H9, pretende identificar se a nossa amostra apresenta resultados que possam ir ao encontro da literatura nomeadamente, se a liderança partilhada tem um efeito

positivo na relação com a delegação e flexibilidade. A liderança partilhada é descrita como um mecanismo complexo e interativo de controle entre indivíduos, cujo objetivo, é principalmente direcionar-se no alcance dos objetivos da equipa.

De acordo com Kakar (2017), Carson et al., (2007) e Adbullah et al. (2017) e citando apenas alguns, define-se como sendo um trabalho conjunto entre líder e seguidor que genericamente captura a distribuição de influência entre os membros da equipa. Os resultados confluem nesse mesmo sentido, ou seja, indicam-nos que tem um efeito positivo e significativo na delegação e flexibilidade. Confirma-se assim a hipótese enquadrada com a literatura da nossa investigação.

Relativamente às H10 e H11, e sendo a colaboração um variável que se apresenta no modelo conceptual como sendo moderadora, pretendia-se identificar qual o seu efeito. Neste sentido, enquanto os resultados da H11 se comprovam, os da H10 diferem significativamente com a literatura. Refere Ulrich (2008) que a colaboração se identifica pela multiplicação entre os fatores da capacidade e do compromisso necessário para a execução de uma determinada atividade ou tarefa.

Por outro lado, e segundo os autores Nassif (2019), Zhou et al. (2017) e Nicolaidis et al. (2014), é uma característica essencial para a influência mútua e coletiva entre os membros da equipa que devem saber quando liderar e quando seguir. Contudo, Goleman (2002) alerta que cabe ao líder da equipa estabelecer normas, maximizando a colaboração e a harmonia, de forma a garantir que a equipa beneficie do talento de cada membro. Neste sentido, a perceção dos inquiridos do nosso questionário, apontam para um contexto diferente.

Hay e Beyerlin (2016) consideraram que é fundamental existir uma aposta na preparação e aprendizagem das ferramentas como a colaboração, e não sendo uma perceção que coincida com a literatura, consideramos que se trata de uma hipótese inconclusiva. Podem existir várias razões para este resultado, e verificando-se a AFC em que apresenta valores consistentes, podemos considerar que os inquiridos podem pertencer a um grupo de empresas em que tenham ainda uma visão diferente da empresa colaborativa.

Quanto à variável formação académica, verificou-se que a maior parte dos inquiridos (81,5%) têm formação superior e apenas 72% têm ou tiveram cargos de chefias. Perante esta análise constamos que se trata de uma hipótese inconclusiva face aos resultados expectáveis.

Em sentido contrário, apresenta-se o resultado da H11 que corrobora com a literatura da nossa investigação, uma vez que para os participantes com baixos níveis de colaboração,

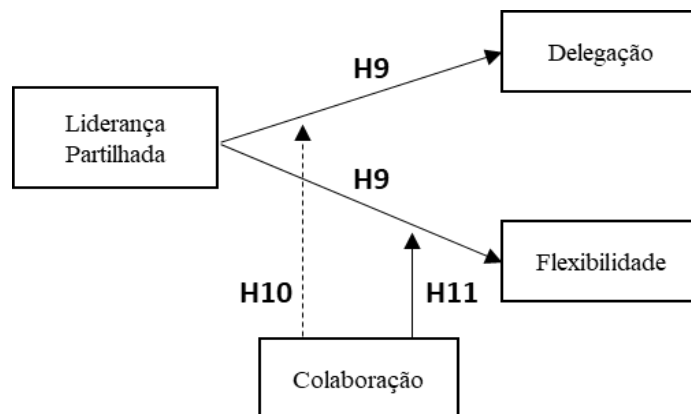
quando comparados com os de altos níveis de colaboração, a liderança partilhada torna-se relevante para potenciar os seus níveis de flexibilidade.

Thompson et al. (2008) e Gerling e Aptel (2014) referem que a flexibilidade pode ser uma das estratégias preferidas das organizações, uma vez que possibilita a redução dos níveis de divisão e fragmentação do trabalho, sendo os indivíduos capazes de executar diferentes tarefas, e de terem um pensamento crítico para encontrarem novas soluções. Mais recentemente, Mache et al. (2020) consideram que quando as práticas de trabalho são mais flexíveis, os indivíduos tendem a utilizar ferramentas de colaboração entre si, permitindo maior agilidade no desempenho das funções nas equipas multidisciplinares e de estarem mais disponíveis para comportamentos de liderança coletiva.

Esquematizando o modelo teórico do OE34, passa a representar-se pela figura 43.

Figura 43

Modelo teórico representativo OE3



OE 4 – Avaliar o efeito da maturidade do indivíduo na organização e na função, com a liderança partilhada.

Os resultados referentes ao OE4, procuram responder ao efeito que a maturidade do indivíduo pode representar no desempenho das equipas. Em linha de pensamento com a literatura, a cultura organizacional é a personalidade da organização que se encontra muito assente em comportamentos dos membros que a compõem e que sabem interpretar os valores e os padrões transmitidos ao longo da sua história. É neste sentido que procuramos entender a perceção do indivíduo quanto à sua maturidade nas dinâmicas das equipas.

Relativamente aos resultados da H12 confirmou-se a hipótese de que a maturidade na organização, tem um papel moderador na relação entre o *engagement* e a liderança partilhada.

Foi possível ainda constatar, que para os indivíduos que se encontram há menos tempo na organização, o *engagement*, torna-se relevante para potencializar a liderança partilhada na equipa. Kahn, destaca a importância dos indivíduos se envolverem de forma afetiva no trabalho para desenvolverem as suas capacidades cognitivas, emocionais e até psicológicas, no desempenho das suas funções. Este esforço, desenvolvido positivamente, proporciona o crescimento e o desenvolvimento das pessoas que assumem um papel que se identifica com a organização.

É possível assim constatar, que os resultados se inserem na importância do papel do indivíduo quando comprometido com a organização. Se por um lado permite assumir compromissos que a sua experiência e antiguidade o reconhecem, por outro, poderá ser fundamental na transição de conhecimento e para a integração dos novos talentos recém-chegados.

Nesta sequência, considerámos ser importante verificar o mesmo posicionamento quanto à antiguidade na função. Enquadra-se assim a H13 e H14, no sentido de entendermos qual o efeito que a antiguidade na função, tem nos elementos das equipas. Os resultados indicam-nos que não se comprovam ambas as hipóteses.

A importância da resiliência e da capacidade ágil dos seres humanos, é hoje tida como crítica na sociedade e nas organizações. O surgimento das novas competências, que até então poderiam ser consideradas como “não críticas”, assumem atualmente um papel fundamental na liderança e na gestão.

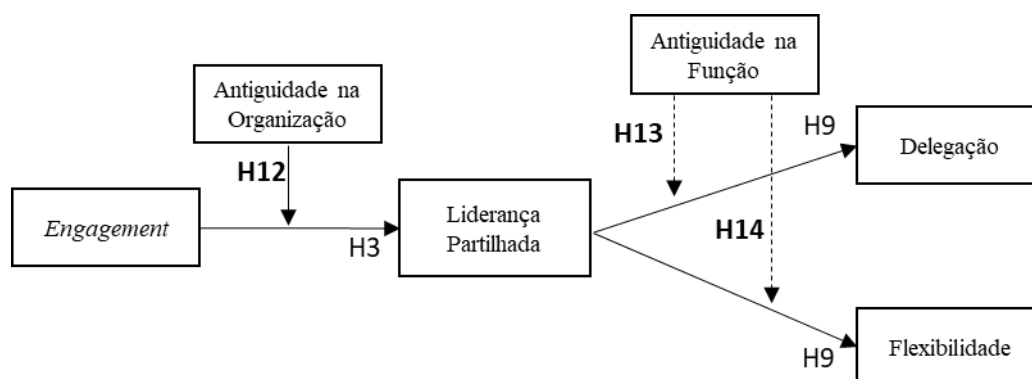
Os programas de formação são estrategicamente fundamentais e essenciais para a retenção de talentos e criação de valor para a organização. As experiências adquiridas são fundamentais, contudo, também as organizações necessitam de adquirir novas competências, de atualizar conhecimento e de modernizar os seus recursos (Conger & Ready, 2004). É consensual que a evolução, a inovação ou a competitividade organizacional, implicam novas aprendizagens e novas competências e por sequência, novos comportamentos.

Apesar do resultado estar aquém do esperado, poderemos considerar que se encontra muito associado à necessidade que a organização de reter e de captar novas competências através de novos colaboradores em mobilidade interna ou recrutamento externo. Assim, e por não se tratar de uma atitude comportamental, mas sim competências *vs* flexibilidade na função, a importância do próprio moderador no desempenho, não significa a relevância esperada.

Esquematizando o modelo teórico do OE4, passa a representar-se pela figura 44.

Figura 44

Modelo teórico representativo OE4



Capítulo 5 – Conclusão

Conclusões Finais

Os resultados deste estudo têm como objetivo ampliar o conhecimento sobre os comportamentos observados entre líderes e liderados, através de uma análise empírica conduzida com especialistas que trabalham em equipas onde existe uma efetiva liderança partilhada. As investigações empíricas anteriores têm indicado que as perceções desses comportamentos têm algum impacto no desempenho de pequenas equipas.

No entanto, é importante ressaltar que nem todas as equipas que praticam a liderança partilhada são igualmente eficazes, enfatizando a importância das responsabilidades e da coesão nas equipas em relação à liderança partilhada, em vez de atribuir esse papel a um único líder. Esse papel está intrinsecamente ligado às competências relacionadas com o desempenho, com o recrutamento e com a integração de equipas autónomas.

Esta investigação confirma a existência de uma relação clara entre esses comportamentos e o desempenho individual, comprovando os resultados presentes na literatura existente. No entanto, é importante reconhecer que, além dos fatores utilizadas nesta investigação, outros poderão influenciar a adoção de liderança partilhada nas organizações.

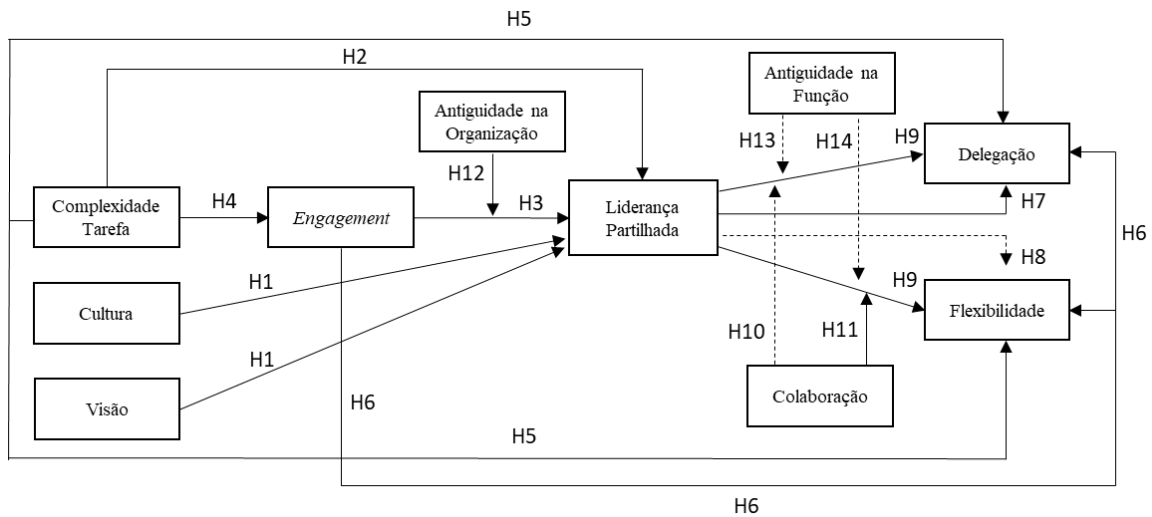
A integração dos resultados no modelo de investigação visa enriquecer o nosso conhecimento sobre a importância dos fatores influenciadores da adoção de liderança partilhada. Embora sejam necessárias mais investigações sobre o tema para identificar os principais fatores que afetam as dinâmicas das pequenas equipas, este modelo pode contribuir para o desenvolvimento de culturas organizacionais e estratégias alinhadas com a formação de equipas com liderança partilhada. Além disso, procurou-se identificar as competências específicas que a gestão deve considerar ao planear a retenção de talentos e as configurações de equipas, seja através da promoção funcional, da progressão interna ou da aquisição de novos talentos externos à organização.

O modelo teórico proposto representa o impacto dos comportamentos percebidos, e em alguns casos, das competências relacionadas com a trajetória e as experiências passadas dos indivíduos, incluindo as competências associadas a uma cultura multidimensional, como a colaboração, a flexibilidade, o conhecimento diversificado e as competências de liderança, com um foco na inovação. Este modelo contribui para a evolução do conhecimento neste campo, adotando uma abordagem que parte das perceções dos líderes e liderados.

O modelo teórico, pretende assim compreender os padrões de comportamento e competências, na construção de um ambiente favorável às dinâmicas das equipas em lideranças partilhadas (Figura 45).

Figura 45

Modelo teórico de investigação final



Deste modo, pretendeu-se através dos objetivos específicos, responder à pergunta que dá suporte ao ponto de partida desta investigação. Através da análise empírica, constatou-se a existência de uma relação positiva entre cinco dimensões do questionário com a liderança partilhada, efeitos positivos de duas variáveis moderadoras, de duas variáveis mediadoras, que assume um efeito positivo em série na liderança partilhada. Verificou-se ainda, que três das hipóteses não foram confirmadas: duas moderadoras e uma mediadora em série. Os resultados, demonstram ainda que uma hipótese relacionada com uma variável moderadora, se considerou inconclusiva (Figura 46).

Figura 46

Diagrama de hipóteses

Objetivos Especifico	Hipóteses de Investigação	Resultados
OE 1 Identificar quais as variáveis percecionadas que influenciam a liderança partilhada.	H1: A Cultura e a Visão da organização têm um efeito positivo e significativo na liderança partilhada.	Confirmada
	H2: A Complexidade da Tarefa tem um efeito positivo e significativo na liderança partilhada.	Confirmada
	H3: O <i>Engagement</i> tem uma associação positiva e significativa com a liderança partilhada..	Confirmada
	H4: A Complexidade da Tarefa tem um efeito positivo e significativo nos níveis de <i>Engagement</i> .	Confirmada
	H5: A Complexidade da Tarefa tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e com a Flexibilidade.	Confirmada
OE 2 Verificar o papel do <i>Engagement</i> quanto à relação percecionada na liderança partilhada.	H6: O <i>Engagement</i> tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e com a Flexibilidade	Confirmada
	H7: O <i>Engagement</i> e a Liderança Partilhada têm um efeito mediador em série na relação entre a Complexidade da Tarefa e a Delegação.	Confirmada
	H8: O <i>Engagement</i> e a Liderança Partilhada têm um efeito mediador em série na relação entre a Complexidade da Tarefa e a Flexibilidade.	Não Confirmada
OE 3 Verificar a perceção dos indivíduos quanto à relação da Colaboração com liderança partilhada na delegação e flexibilidade.	H9: A Liderança Partilhada tem uma associação positiva e significativa com a Delegação e com a Flexibilidade.	Confirmada
	H10: A Colaboração tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Delegação..	Inconclusiva
	H11: A Colaboração tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Flexibilidade.	Confirmada
OE 4 Verificar o efeito da maturidade do indivíduo na organização e na função, com a liderança partilhada.	H12: A Antiguidade na Organização tem um efeito moderador na relação entre o <i>Engagement</i> e a Liderança Partilhada.	Confirmada
	H13: A Antiguidade na Função tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Delegação.	Não Confirmada
	H14: A Antiguidade na Função tem um efeito moderador na relação entre a Liderança Partilhada e a Flexibilidade.	Não Confirmada

Relativamente à hipótese inconclusiva, e por se tratar de uma amostra não probabilística de especialistas, apesar de demonstrar a existência de uma relação positiva, não corrobora outros estudos presentes na literatura (Ugoani, 2020; Zan et al., 2017; Garvin, 2013). Desta forma, considerou-se inconclusiva com base no pressuposto de não termos dados sólidos, que possam validar o mesmo resultado.

Assim, e conforme demonstrado na figura 47, o OE 1 foi totalmente atingido com as hipóteses de investigação, ou seja, verificou-se a existência de uma relação de efeito positivo da complexidade da tarefa, do *engagement*, da visão e da cultura na liderança partilhada. Consta-se ainda, que existe uma relação positiva entre a complexidade da tarefa e a delegação e a flexibilidade. Relativamente ao OE2 que pretendia verificar o papel do *engagement*, constatou-se existir uma relação positiva com a flexibilidade e a delegação, na relação com a liderança partilhada, tendo um efeito mediador em série positivo na delegação. Por outro lado,

o *engagement* evidência a sua importância na relação percebida entre líderes e liderados, mas relativamente ao papel de mediador em série, o mesmo limita-se à delegação e não à flexibilidade. Foi assim possível comprovar em parte o OE2, condicionado pelo papel de mediador em série.

No que se refere ao OE3, foi possível comprovar que a liderança partilhada tem uma associação significativa com a delegação e com a flexibilidade. No que se refere ao efeito da colaboração, não foi possível comprovar um efeito positivo na delegação, mas sim na flexibilidade. Tendo em conta este resultado, a hipótese foi considerada inconclusiva. Considera-se assim o OE3 atingido genericamente no efeito positivo que a liderança partilhada evidência nas dinâmicas de flexibilidade e nas equipas com mais autonomia.

Por último, o OE4, pretendia constatar o efeito que a maturidade do indivíduo tem em dois âmbitos diferentes: i) a antiguidade na organização como variável moderadora na relação entre os níveis de *engagement* e a liderança partilhada. Esta hipótese foi comprovada. ii) a antiguidade na função como variável moderadora na relação entre a liderança partilhada e a delegação e a flexibilidade. Estas hipóteses não foram comprovadas. Genericamente, pode-se constatar que os resultados das 3 hipóteses não verificados, se inserem em ações dependentes ou em papéis onde é predominante a importância do perfil das competências e não diretamente, do perfil comportamental. Apresentando-se assim, de acordo com a literatura.

A relação do indivíduo com a organização pode ser fundamental neste processo uma vez que assume um papel facilitador e até moderador. Contudo são os comportamentos que podem ter um forte contributo na relação do líder e liderado. Todo o indivíduo que procura progressão de carreira, ao assumir novas responsabilidades, tenderá a assumir papéis de liderança e assim contribuir para uma inter-relação positiva na orientação e direção que o líder oferece (comportamento da tarefa), no apoio emocional (comportamento de relacionamento) e na maturidade com que desempenha a tarefa (competências). Este é um indicador que pode facilitar esta multidisciplinidade do indivíduo associada ao seu autodesenvolvimento.

No que respeita à organização é necessário que esta reconheça a importância e aposte na composição das equipas partilhadas, contribuindo para a criação de uma cultura organizacional que se adegue às suas exigências estratégicas.

Tendo em conta os resultados, mais que distinguir um estilo de liderança eficaz, é primordial dar relevância ao pensamento dos líderes e liderados na sua relação. Ambos necessitam de compreender os comportamentos percebidos dos pares (percepções que os pares

têm de si próprio) e assim contribuir na antecipação de problemas, soluções e permitir o desenvolvimento pessoal e profissional, através da implementação de ações que conduzam a perceções mais eficazes.

Nesse contexto, torna-se crucial desenvolver as competências dos líderes para criar valor e promover uma liderança eficaz, uma vez que a influência dentro das equipas não segue o padrão hierárquico tradicional. A eficácia organizacional depende assim das equipas que atuam de forma eficaz, com os colaboradores assumindo papéis de liderança ativos.

A diversidade multidisciplinar destaca-se como um fator de originalidade, permitindo a formação de equipas dinâmicas e altamente eficazes. A investigação identificou variáveis importantes, como a cultura, a visão, a complexidade da tarefa e o *engagement*, que influenciam positivamente a liderança partilhada. Essas variáveis contribuem para um ambiente de colaboração e influência mútua entre líderes e liderados.

Além disso, a investigação explorou o papel do *engagement* no contexto das equipas, revelando a sua importância na delegação de tarefas e na flexibilidade. Também foi investigada a relação entre a complexidade da tarefa, o *engagement* e a liderança partilhada, demonstrando que o *engagement* pode mediar essa relação de forma positiva.

A maturidade do indivíduo na organização e na função também foi considerada. A investigação mostrou que a maturidade do indivíduo na organização pode moderar a relação entre *engagement* e liderança partilhada, sendo mais relevante para aqueles que estão há menos tempo na organização. No entanto, a antiguidade na função não teve um impacto significativo nas dinâmicas de liderança partilhada.

Destaca-se que no seguimento desta investigação se constata que liderança eficaz vai além do líder individual e envolve a colaboração e influência mútua de todos os membros da equipa e do contexto organizacional. Destacam-se, ainda, as seguintes conclusões:

1. A cultura organizacional tem um papel fundamental na promoção da liderança partilhada. Quando os valores, as crenças e os objetivos são partilhados entre os membros da equipa, cria-se um ambiente propício para influência mútua e para a colaboração.
2. A complexidade da tarefa é um fator que influencia positivamente a liderança partilhada. Quanto mais desafiadoras forem as tarefas, mais relevante se torna a liderança partilhada na procura de soluções e na tomada de decisões eficazes.

3. O *engagement* dos indivíduos no trabalho promove a liderança partilhada. Quando os membros da equipa estão comprometidos e emocionalmente envolvidos, eles tendem a ser mais ativos na liderança e na colaboração com seus pares e líderes.
4. A maturidade dos indivíduos modera a relação entre o *engagement* e a liderança partilhada. Indivíduos com menos tempo na organização tendem a sentir um maior *engagement* e a promover a liderança partilhada.
5. A antiguidade na função não apresenta um impacto significativo nas dinâmicas de liderança partilhada. Isso sugere que o desenvolvimento de competências é mais crucial do que a longevidade numa função específica.
6. A colaboração e flexibilidade são fundamentais na implementação eficaz de uma liderança partilhada. Quando os níveis de colaboração são baixos, a liderança partilhada torna-se particularmente relevante para impulsionar a flexibilidade e a adaptabilidade.

Em resumo, estas conclusões realçam a importância de fatores como a cultura organizacional, a complexidade da tarefa, o *engagement*, a maturidade na organização e a colaboração na promoção da liderança partilhada nas equipas de trabalho. Isso enfatiza a necessidade de que líderes e membros das equipas desenvolvam competências que permitam uma influência mútua e colaboração eficaz, independentemente da sua antiguidade na função.

Limitações e Recomendações para Futuras Investigações

A primeira limitação está relacionada com o facto de se tratar de um estudo transversal, não sendo possível estabelecer relações causais entre as variáveis. A segunda diz respeito ao facto do estudo se focar na análise de perceções dos indivíduos que compõem as dinâmicas das equipas e não em avaliar as equipas e o contributo da liderança partilhada no desempenho das *small teams*.

No que se refere às limitações referentes ao processo de recolha de dados e apesar de termos seguido várias recomendações metodológicas e estatísticas para reduzir o impacto da variação comum (Podsakoff et al. 2003), foi utilizado um método de amostragem não probabilístico, aplicado num único momento, via internet e através de um questionário constituído por perguntas fechadas e de resposta obrigatória. É ainda importante referir, que a

amostra não é aleatória e, não é representativa da população em estudo. Diante disso, os resultados e conclusões não podem ser generalizados, sendo então focadas principalmente à amostra sob investigação.

Há que reconhecer que ainda existe um longo caminho para percorrer na construção do conhecimento na teoria associada aos comportamentos e competências que compõem as relações transversais no desempenho das equipas. Mais que compreender as relações que permitem um alto desempenho das equipas, é, por si também, predominante compreender como as mesmas perceções podem ser relacionáveis, ou seja, em que ambiente é possível reunir as melhores condições, que permitem o equilíbrio das dinâmicas no desempenho das funções. Por outro lado, e como se pode constatar no estudo, as gerações e a antiguidade na função (ou organização), devem ser consideradas. A realização de um estudo longitudinal, em duas organizações, pode permitir uma comparação de estudo, e analisar se ambas as variáveis são preponderantes no equilíbrio do desempenho das equipas. Por outro lado, esta análise, poderá possibilitar uma avaliação da transição cultural e do *know how*.

O campo das competências e o comportamento percebido e percecionado entre líderes e liderados, é outra das limitações deste estudo. Apesar de se ter recorrido a um questionário online que por si garante todo o anonimato dos inquiridos, estes, podem enviesar a sua perceção quando colocada em análise ou avaliação da sua relação de, e com a equipa. Por isso, deveremos ter em consideração que as respostas dos inquiridos, referem-se apenas à sua perceção, no que têm, ou que querem ter pela sua situação relacional e pelo alinhamento com a estratégia posicional para obtenção dos seus objetivos. A aplicação dessa metodologia, com uma análise qualitativa e com recurso a entrevistas individuais poderia minimizar o risco da avaliação das perceções. No entanto, fica claro que existirá a necessidade de aplicar este estudo a outros contextos, outras realidades organizacionais e assim, obter novos dados percecionados de uma população diferente que permitirá uma maior robustez no conhecimento sobre esta prática.

A realidade atual, veio colocar em causa um conjunto de dinâmicas organizacionais como sendo as mais sólidas e estrategicamente mais fiáveis na obtenção do melhor desempenho do trabalho em equipa. Contudo, grandes foram as alterações a este paradigma que em tudo têm para não ser consensuais e estrategicamente transversais entre as organizações. A realidade de uma dinâmica organizacional em que as *small teams* têm como a melhor e mais, pode mudar dentro da própria organização e de organização para organização. A realidade de cada contexto,

pode significar a alteração dos critérios funcionais e assim necessitarem de perfis comportamentais diferentes para cada função.

Contudo, e não tendo sido objetivo deste estudo, analisar comportamentos percebidos e percebidos entre líderes associados à gestão, nomeadamente na análise profunda dos estilos liderança, pode, neste contexto, permitir em termos teóricos, contribuir para a criação de valor com novos modelos de gestão de pessoas. Claramente, que um dos objetivos principais era analisar de que forma a liderança partilhada contribui favoravelmente para a criação de um melhor equilíbrio funcional da equipa e nesse sentido, foram identificadas algumas variáveis que podem impactar positivamente no desempenho das equipas. Estes são os fatores que podem ser dominantes num contexto de desenvolvimento da própria sociedade e das organizações e, por sua vez, levarem ao aparecimento de novas ou outras competências, que para além das mais tradicionais, são fundamentais para o perfil desejado e considerado como o mais eficaz. Devido a uma decisão metodológica, foi definido que este trabalho estudava os fatores de mediação e moderação e efeitos diretos entre as dimensões com a liderança partilhada, ficando para futuros estudos a análise dos modelos conceituais da liderança partilhada e seus antecedentes e consequentes no contexto estudado.

A importância da resiliência, da disciplina, da agilidade, do *engagement* ou até mesmo da inteligência emocional, são algumas das competências que se vêm juntar a outras já tidas como estratégicas e fundamentais como a flexibilidade, a autonomia, a colaboração ou mesmo a delegação. Nos últimos anos, tem sido dada grande importância à dificuldade da gestão na retenção de talentos. Deste modo, e tendo em consideração que este estudo se aplica a dinâmicas das equipas, o contributo de um questionário com estas novas variáveis, visava perceber e comparar, que perfis mais se podem adequar às dinâmicas de equipa que tenham uma cultura de liderança partilhada.

Nesta investigação, a liderança partilhada, foi considerada como sendo constituída pelos comportamentos percebidos e percebidos entre líderes e liderados. Além das competências, Wang et al. (2014) examinaram a relação da liderança partilhada com a eficiência da equipa em que os principais resultados estão relacionados com a existência de aspetos estruturantes e fatores de consideração como sendo os que mais contribuem para o desempenho. É um tema que inevitavelmente se tornou essencial para a sobrevivência das organizações. Se tivermos em linha de conta que estas são práticas implementadas e adequadas para o funcionamento das *small teams*, certamente, os indivíduos se sentiram mais envolvidos na organização. Existindo

uma maior dificuldade na avaliação do desempenho, poderá ser possível comparar, dentro de uma organização, o desempenho de equipas que apliquem dinâmicas de liderança diferentes, contribuindo para o desenvolvimento deste conceito.

D’Innocenzo (2014) confere que a adoção de liderança partilhada requer a seleção e o desenvolvimento de indivíduos que também estão dispostos a intensificar e aceitar os papéis de líderes. Neste sentido, os programas de formação e de desenvolvimento dos próprios líderes, são considerados hoje, como fundamentais para o desenvolvimento dos novos líderes nos atuais contextos imprevisíveis e instáveis em que as organizações vivem. Também se considera fundamental ter em consideração o impacto que esta criação de valor tem no desenvolvimento dos indivíduos e no seu contributo para as dinâmicas consideradas como eficazes.

Apesar de existir uma dificuldade em medir desempenho das equipas, este tipo de investigações, são consideravelmente uma mais-valia para o desenvolvimento do conhecimento sobre esta prática e para uma valorização contínua dos recursos mais valiosos das organizações.

Bibliografia

Adbullah, I., Armanu, Margono, S., Djumahir (2017). Effect of Shared Leadership, Entrepreneurship Orientation on Meetings, Incentives, Conferences, Exhibition (Mice) Performance in Jakarta. *Russian Journal of Agricultural & Socio-Economic Sciences* 6 (66) 224-233. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-06.26>.

Adair, J. (1986). *Effective Teambuilding*. Aldershot: Gower.

Adil, M. (2015). Strategic Human Resource Management Practices and Competitive Priorities of the Manufacturing Performance in Karachi. *Global Journal of Flexible Systems Management (March 2015)* 16(1):37–61. <https://doi:10.1007/s40171-014-0084-7>.

Albdour, A. Altarawneh, I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2).

Avolio, B., Jung, D., Murry, W., Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. In D. A. J. D. A. Beyerlein & S. T. Beyerlein (Eds.). *Advances in interdisciplinary studies of work teams: 173-209*. Greenwich, CT: JAI Press.

Atkinson, Ann. 1988. Answering the Eternal Question: What Does the Customer Want. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29: 12–14.

Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management Journal*, 43: 3. 502 - 517.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476.

Bakker, A. & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 147-154.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

Barnett, R., Weidenfeller, N., 2016. Shared Leadership and Team Performance. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3) 1-18. <http://doi.org/10.1177/1523422316645885>.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17. 99 -120.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: The Free Press*.

Bass, B.; Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, Elizabethtown, PA*, v.17, n.1, p.112-121.

Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to Leader*, 12. 1–8.

Bennis, W. (2002). The End of Leadership: Exemplary Leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and Cooperation of Followers. *Organizational Dynamics*, 71–80.

Bennis, W.; Nannus, B. (2007). Leaders: strategies for taking charge. 2nd ed. New York: *Harper Business Essentials*.

Bennis, W.; Nanus, B. (2007). Leaders: strategies for taking charge. 2nd ed. New York: *Harper Business Essentials*.

Berkowitz, L. (1953). Sharing leadership in small, decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48: 231-238.

Blanchard, K. (2010). Um nível superior de liderança (4aEd). Lisboa: *Actual Editora*.

Bono, J., Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>.

Borman, W.; Brush, D. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1). 1–21.

Burton, M., Brna, P. (1996). Clarissa: An exploration of Collaboration through agent-based dialogue games. *Proceedings of the European Conference on Artificial Intelligence in Education*, pages 393- 400. Edições Colibri, Lisbon

Brahma, S., e Chakraborty, H. (2011). From industry to firm resources: Resource-based view of competitive advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 8(2), 7–21.

Brian Becker, B.; Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management* 32(6):898. <https://doi:10.1177/0149206306293668>.

Brites, R., 2015. Metodologias de Investigação. *Manual de apoio didático*. Santarém.

Brna, P. Burton, M. (1997). The computer modelling the students collaborating in learning about energy. *Journal of computer assisted learning*, 13:193-204.

Bruccoleri, M., Riccobono, F., Gröbler, A. (2019). Shared Leadership Regulates Operational Team Performance in the Presence of Extreme Decisional Consensus/Conflict: Evidence from Business Process Reengineering. *A Journal of The Decision Sciences Institute*. 50 (1). <https://doi.org/7107-6999>.

Brussow, J. (2013). Shared leadership survey. Lawrence, KS: *University of Kansas, Center for Research on Learning*.

Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage.

Byham, W. (1996). Developing dimension / competency based Human Resource Systems. *Development Dimensions International, Inc*.

Calvosa, M.; Ferreira, M., 2023. Liderança: Representações Sociais e Modelos Mentais dos Séculos XX e XXI. REAd | Porto Alegre – Vol. 29 – N.º 1 – janeiro / abril 2023 – p. 224 - 260. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>.

Cameron, K. S. (1988). The conceptual foundation of organizational culture.

Cameron, K., Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *John Wiley & Sons, Inc*.

Cameron, K.; Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Massachusetts: *Addison-Wesley Publishing Company, Inc*.

Carson, J., Tesluk, P., Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234. <http://dx.doi.org/10.2307/20159921>.

Carson, J., Tesluk, P., Marrone, J. (2016). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *IEEE Engineering Management Review* 44 (3): 86-103.

Cashman, D. (2008). The effects of vertical leadership, team demographics, and group potency upon shared leadership emergence within technical organizations. *Unpublished doctoral dissertation, Capella University*.

Chaudhary, R., Rangnekar, S., Barua, K. (2012). HRD climate, occupational self-efficacy and work engagement: a study from India. *The Psychologist-Manager Journal*. 15(2), 86- 105. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.676938>.

Chemers, M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43. <http://doi.org/10.1037//1089-2699.4.1.27>.

Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 3378.

Chen, G., Kirkman, B., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Psychol.* 92, 331–346. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.331

Chiu, C., Tesluk, P. (2016). Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader Humility, Team Proactive Personality, and Team Performance Capability. *Journal of Applied Psychology*. 101 (12) 1705–1720.

Collins, D. (2002). The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982-2001 - Dissertation PhD in Philosophy. *Louisiana State University*.

Conger, J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.10, n.2, p.145-170.

Conger, J., Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637.

Conger, J., Ready, D. (2004). Rethinking leadership competencies. *Leader to Leader*, Spring, 41–48.

Contractor, N., DeChurch, L., Carson, J., Carter, D., Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *Leadership Quarterly*, 23: 994-1011.

Coutinho, C. (2014). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: *Teórica e Prática 2ª Edição*. Coimbra: Almedina.

Cronin, M. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2011). Dynamics in groups: Are we there yet? *Academy of Management Annals*, 5(1), 571–612.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5a ed)*. Lisboa: Editora RH.

D’Innocenzo, L., Mathieu, J., Kukenberger, M. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership - Team Performance Relations. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>.

Day, D. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.

Day, D., Gronn, P., Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880.

Delery, J.; Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of universalistic, Contingency, and configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.

DeRue, D., Nahrgang, J., Ashford, S. (2012). Interpersonal perceptions and the structuring of leadership in groups: A network perspective. *Manuscript submitted for publication*.

Ducker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. Harper Business. New York.

Ellis, N. (1990). Collaborative interaction for improvement of teaching. *Teaching and Teacher Education*. Vol. 6, nº3, pp.267-276.

Ensley, M., Hmieleski, K. Pearce, C. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17: 217-231.

Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management*, 18, 102-119.

Ferreira, V. (2001). O Inquérito por Questionário. In A. S. P. Silva, J. M. (Ed.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 165-196). Porto.

Fiedler, F. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241–250. <http://doi.org/10.2307/2393716>.

Fullan, M., Hargreaves, A. (1991). What's worth fighting for in your school? New York: Teachers College press: *Toronto, Ontario: Ontario Public Schools Teachers Federation*.

Fuks, H., Raposo, A., Gerosa, M., Lucena, C. (2005). Applying the 3C Model To Groupware Development. *International Journal of Cooperative Information Systems*, 14, 299–328.

Francis, D., Young, D. (1970). *Improving work groups: a practical manual for teambuilding*. La Jolla: University Associates.

Franklin, E. (1998). Grupos y equipos de trabajo. *Revista emprendedores*, 54.

Gardner, D., Dyne, L., Pierce, J. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: a field study. *Organ. Psychol.* 77, 307–322. doi: 10.1348/0963179041752646

Garvin, D. (2013). How google sold its engineers on management. *Harv. Bus. Rev.* 91, 74–82.

Gerling, A., Aptel, M. (2014). Perspectives Interdisciplinaires sur le travail et la santé. *Obtido de PISTES*: <http://pistes.revues.org/655>.

Good, D.; Lyddy, C.; Glomb, T.; Bono, J.; Brown, K.; Duffy, M.; Lazar, S. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42(1). 114–142. <http://doi.org/10.1177/0149206315617003>.

Gondal, A., Khan, A. (2008). Impact of Team Empowerment on Team Performance: Case of the Telecommunications Industry in Islamabad. *International Review of Business Research Papers*, 4(5), 138-146.

Greer, L. (2012). Group cohesion then and now. *Small Group Research*, 43, 655–661. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496412461532>.

Greer, L., van Kleef, G. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1032–1044. <https://doi.org/10.1037/a0020373>.

Grosz, B. (1996). Collaborative Systems. *AI magazine*, v. 17, n. 2, p. 67.

Groysberg, B.; McLean, M. (2006). Are Leaders Portable? *Harvard Business Review*, 2006.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 263-276.

Hayes, A. (2012). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. New York: Guilford Press.

Hackman, J. Wageman, R. (2005). When and how team leader's matter. *Research in Organizational Behavior*, 26, 37-74.

Hair, J., Ringle, C., Hult, G., Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. SAGE Publications, Inc.

Han S., Lee Y., Beyerlein M., Kolb J. (2017). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2016-0050>.

Harter, J., Schmidt, F., Hayes, T. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79.

Hansen, R., Fabricio, A., Rotili, L. & Lopes, L. (2018). Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. *Revista Gestão Organizacional*, 11(1).

Hersey, P., Blanchard, K. (1974). So, you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*, February, 22–37.

Hersey, P., Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo*.

Hiller, N., Day, D. Vance, R. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17: 387-397.

Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349.

Hookey, M., Neal, S., Donoahue, Z. (1997). Negotiating collaboration for professional growth: A case of consultation. In H. Christiansen, L. Goulet, C. Krentz, M. Macers (Orgs.),

Recreating relationships: Collaboration and educational reform (pp. 69-81). New York, NY: State University of New York Press.

Hoch, J., Dulebohn, J. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23, 114–125.

Hoch, J., Kozlowski, S. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99, 390-403.

Hoch, J. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28, 159–174. doi:10.1007/s10869-012-9273-6.

Hoffman, B., Bynum, B., Piccolo, R., Sutton, A. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779–796.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *Int. Stud. Manag. Organ.* 10, 15–41. doi: 10.1080/00208825.1980.11656300

Hollander, E. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43– 54.

Hu, L.; Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Huang, CH., Huang, TC. (2016). Shared Leadership Advances Task Performance? The Roles of Work Attitudes. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*. 2 (1) 710-720.

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38. 635 – 72.

Iljins, J., Skvarciany, V., Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 213, 944-950.

Jarzabkowski, P.; Balogun, J.; Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Relações Humanas* 60(1): 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>.

Jiang, K.; Lepak, D.; Han, K.; Hong, Y.; Kim, A., Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22: 73–85.

Johnson, R.; Onwuegbuzie A.; Turner L. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (2), 112-133.

KAantabutra, S.; Avery, G. (2006). Follower effects in the visionary leadership process. *Journal of Business and Economics Research*, Littleton, CO, v.4, n.5, p.57-66.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kalar, A. (2017). Investigating the Prevalence and Performance Correlates of Vertical Versus Shared Leadership in Emergent Software Development Teams. *Information Systems Management*. 34 (2) 172–184. <http://dx.doi.org/10.1080/10580530.2017.1288526>.

Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management Within a ResourceCapability View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 33: 2. 213–233.

Kastelle, T. (2013). Hierarchy is overrated. *Harv. Bus. Rev.* 20, 1–4.

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>

Kukenberger, M., D’Innocenzo, L. (2020). The building blocks of shared leadership: The interactive effects of diversity types, team climate, and time. *Personnel Psychology*, 73(1), 125–150. <https://doi.org/10.1111/peps.12318>.

Katzenbach, J., Smith, D. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.

Lanza, P. (1985). Team appraisals. *Personnel Journal*, 64, 47-51.

Le Boterf, G. (2005). Construir as competências individuais e colectivas. Porto: ASA Editores S. A.

Liu, Min-Ling, Lin, Chieh-Peng, Joe, Sheng-Wuu, (2019). Modeling knowledge sharing and team performance. The interactions of ethical leadership and ambidexterity with politics and job complexity. *Management Decision* 57: 1472-1495.

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282–295.

Macduffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2): 197-221.

Macey, W., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi: 10.1111/j.1754- 9434.2007.0002.

Macey, W., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi: 10.1111/j.1754- 9434.2007.0002.

Mache, S., Servaty, R., Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1), 1-11. doi:10.1186/s12995-020-00258-z.

Madan, M., Jain, E. (2015). Impact of Organizational Culture & Climate on Managerial Effectiveness. *Delhi Business Review*. 16(2), 47-57.

Marks, M., Mathieu, J., Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.

Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics (5a Edição). *Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda*.

Martin, M., Cormican, K., Sampaio, S., Wu, Q. (2018). Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors. *ScienceDirect* 138: 671–679. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.089>.

Mattessich, P., Murray-Close, M. Monsey. B. (2001). Collaboration: What make it work (2ªed.). *Saint Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation*.

Mathieu, J., Kukenberger, M., D’Innocenzo, L., Reilly, G. (2015). Modeling Reciprocal Team Cohesion–Performance Relationships, as Impacted by Shared Leadership and Members’

Competence. *Journal of Applied Psychology*, 100 (3) 713–734.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0038898>.

McGrath, J., Tschan, F. (2007). Temporal matters in the study of work groups in organizations. *The Psychologist Manager Journal*, 10, 3–12.
<http://dx.doi.org/10.1080/10887150709336609>.

Mehra, A., Smith, B., Dixon, A. Robertson, D. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17, 232–245.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization* (1st Ed.). *Sage Publication, Inc.*

Morgan, G.; Smircich, L. (1980). The case for qualitative research Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission. *Academy of Management Review*, 5(4). 491–500.

Morgeson, F., DeRue, D., Karam, E. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36: 5-39.

Nassif, A. (2019). Heterogeneity and centrality of “dark personality” within teams, shared leadership, and team performance: A conceptual moderated-mediation model. *Human Resource Management Review* 29 100675. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.003>.

Nicolaides, V., LaPort, K., Chen, T., Tomassetti, A., Weis, E., Zaccaro, S., Cortina, J. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25, 923-942.

Parker, G. (1990). *Team Players and Teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Pearce, C., Conger, J. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1–18). *Thousand Oaks, CA: Sage*. doi:10.4135/9781452229539.n1.

Pearce, C., Manz, C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.

Pearce, C., Sims, H. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, 171, 172–197.

Perry, M., Pearce, C., Sims, H. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19: 35-51.

Petrie, N. (2014). Future trends in leadership development. *Center for Creative Leadership*.

Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40: 2. 96 - 124.

Porter, L.; McLaughlin, G. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.17, n.6, p.559-576.

Porter, M. e Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Quinn, R. Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to. *In Source: Management Science* (Vol. 29, Issue 3). <https://about.jstor.org/terms>.

Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to. *In Source: Management Science* (Vol. 29, Issue 3). <https://about.jstor.org/terms>.

Quinn, R.; Cameron, K. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *3a Ed. San Francisco: Jossey-Bass*.

Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce, How Can You Create it? *Workspan*, 49, 36–39.

Robbins, S. (2004). Fundamentos do Comportamento Organizacional (7a Ed.). *São Paulo: Prentice Hall*.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Sussex, UK: Institute for Employment Studies Research Report*.

Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Sussex, UK: Institute for Employment Studies Research Report*.

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600 – 619.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: *McGraw-Hill/Penso*.

Sangeetha, P., Kumaran, S. (2018). Impact of Shared Leadership on Cross Functional Team Effectiveness and Performance with respect to Manufacturing Companies. *Journal of Management Research* 18 (1), 44-55.

Santos, C., Passos, A., Uitdewilligen, S., Nubold, A. (2016). Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance. *Leadership Quarterly*, 27 (4), 574-587. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.002>.

Sequeira, B., 2008. Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: Uma Abordagem multidisciplinar. IV Congresso Português da Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e práticas, APS—Associação Portuguesa de Sociologia, Lisboa, 25 a 28 de junho. disponível em. *Available online: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497>*.(accessed on 12 June 2022).

Schaufeli, W. (2013). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (pp. 138-153). New York, NY US: *Routledge/Taylor & Francis Group*.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326.

Schaufeli, W., Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner. & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (vol. 5, pp. 135-177), Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*. 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.

Schneider, B., Ehrhart, M.; Macey, W. (2013). Clima e Cultura Organizacional. *Revisão Anual da Psicologia*. 64:1, 361-388.

Scott, CM., Georgy, M., Grisinger, A. (2019). Liderança partilhada em equipas de projeto: um modelo conceitual integrativo multinível e pesquisa agenda. *International Journal of Project Management*, 37 (4), 565-581, doi: 10.1016 / j. ijproman.2019.02.002.

Seers, A., Keller, T., Wilkerson, J. (2003). Can team members share leadership? Foundations in research and theory. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 77-102).

Shuffler, M., Wiese, C., Salas, E., Burke, C. (2010). Leading One Another Across Time and Space: Exploring Shared Leadership Functions in Virtual Teams, *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (1), 3-17.

Siangchokyoo N.; Klinger RL (2002). Shared Leadership and Team Performance: The Joint Effect of Team Dispositional Composition and Collective Identification. *Group & Organization Management* 47(1):109-140. doi:10.1177/10596011211019928.

Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003.

Sivasubramaniam, N., Murry, W., Avolio, B., Jung, D. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27: 66-96.

Sousa, M., Dierendonck, D. (2016). Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance through Team behavioral integration. *Frontiers in Psychology*, V 6. Psychol 2002. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02002>.

Sweeney, M. D., Zhao, Z., Montagne, A., Nelson, A. R., & Zlokovic, B. V. (2019). Blood-Brain Barrier: From Physiology to Disease and Back. *Physiological Reviews*, 99(1), 21–78. doi:10.1152/physrev.00050.2017

Souza, F., Monteiro, J., Elgues, G. (2007). A avaliação da nível de habilidades para trabalhar em equipa entre professores e universitários. *Psico-USF*, 12(2), 157-164.

Storey, J.; Wright, P.; Ulrich, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. New York, Routledge.

Storm, C., Scheepers, C. (2019). The Impact of Perceived Work Complexity and Shared Leadership on Team Performance of IT Employees of South African Firms. *Information Systems Management 2019*, 36:3, 195–211. <https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1620506>.

Stott, K., Walter, A. (1995). Teams. Teamwork & Teambuilding. The Manager's *Complete Guide to Teams in Organisations*. Singapore: Prentice Hall.

Sundstrom, E., De Meuse, K., Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.

Thomson, A. M., Perry, J. Miller, T. (2007). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance*, 19, 23-56. doi:10.1093/jopart/mum036.

Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2008). Crafting and Executing Strategy - The Quest for Competitive Advantage. *New York: McGraw-Hill/Ir.*

Ugoani, J. (2020). Effective Delegation and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 6, No. 3, 2020, pp. 78-87.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.

Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.

Ulrich, D. (2008). The talent trifecta. Development and Learning in Organizations: *Na International Journal*, 22(2).

Ulrich, D., Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *Strategic HR Review*, 17(4), 181-185.

Van Muijen, J., Koopman, P., Witte, K., Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicki, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., González-Romá, V., Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 551-568.

Vilelas, J., (2009). Investigação: o processo de construção do conhecimento. *Lisboa: Sílabo*.

Xiaosong L. (2023). The State of Shared Leadership Research. *Frontiers in Business, Economics and Management*. ISSN: 2766-824X | Vol. 10, No. 2, 2023

Wheelan, S. (1999). *Creating Effective Teams – A Guide for Members and Leaders*. London: Sage Publications.

Whitman, D., Caleo, S., Carpenter, N., Horner, M., Bernerth, J. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 776–791. doi: 10.1037/a0028021.

Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 4 (1): 367-413.

Zaccaro, S., Rittman, A., Marks, M. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

Zappalà, S., Donati, S., Toscano, F. (2019). Shared leadership, stability of the alliance and team performance in interorganizational networks: A time-lagged study. *Giornale italiano di Psicologia* 46(3):709-719. DOI: 10.1421/94534.

Zhou, W., Vredenburg, D., Rogoff, E. (2015). Informational diversity and entrepreneurial team performance: moderating effect of shared leadership. *International Entrepreneurship and Management Journal* 11: 39–55. <http://doi.10.1007/s11365-013-0274-3>.

Zhou, W., Zhang, Y., Shen, Y. (2017). How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 24 (3): 426-445.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K., Johnson, R. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *J Organ Behav*, 39:834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>.

Anexos

Anexo 1 – Modelo de Análise

Anexo 2 – Guião Construção Questionário

Anexo 3 – Questionário

Anexo 4 – Outputs

Anexo 5 – Publicações

Anexo 1 – Modelo de Análise

Questões de Investigação Hipótese Constructo	Indicadores		Nível de Medida		
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Escala (Likert)
	Nome	Identificação			
I. Dados Gerais da Empresa	I.Ativid_1	1. Setor de atividade	X		
	I.Ano_2	2. Início de atividade	X		
	I.TipEmp_3	3. Tipologia da Empresa	X		
II. Colaboração	II.Colabor_4	4. Para cumprir os meus objetivos, trabalho diariamente com meus colegas de equipa.			X
	II.Colabor_5	5. Pelo menos dois outros membros da minha equipa e eu, damo-nos bem.			
	II.Colabor_6	6. A minha equipa é composta por membros que utilizam ferramentas colaborativas.			
	II.Colabor_7	7. Eu sei quais são os talentos e habilidades de cada um dos outros membros da minha equipa.			
	II.Colabor_8	8. Posso pensar em pelo menos dois outros membros da equipa que atuam como líderes informais, além dos líderes oficialmente nomeados pela equipa.			
III. Delegação	III.Delegc_10	10. O líder formal da minha equipa é capaz de transferir qualquer autoridade para líderes informais.			X
	III.Delegc_11	11. Quando as grandes decisões devem ser tomadas, os membros da equipa estão ativamente envolvidos no processo de tomada de decisão.			

Questões de Investigação Hipótese Constructo	Indicadores		Nível de Medida		
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Escala (Likert)
	Nome	Identificação			
	III.Delegc_12	12. Se ocorrer um novo desafio, os talentos dos participantes e a posição hierárquica decidem os papéis de liderança.			
	III.Delegc_13	13. Para qualquer operação que a nossa equipa empreenda, vários indivíduos são responsabilizados pelo conhecimento e da tomada de decisões.			
	III.Delegc_14	14. Pela forma como são distribuídas as tarefas entre os membros da equipa, as atuais funções funcionam num processo dinâmico e interativo.			
IV. Liderança	IV.Lidera_15	15. Como líder de equipa, sou responsável por várias tarefas e posições.			X
	IV.Lidera_16	16. Sinto que as minhas atividades envolvem os restantes membros da equipa.			
	IV.Lidera_17	17. As atividades que desenvolvo, também constituem uma orientação (ou têm um papel orientador) para os restantes membros.			
	IV.Lidera_18	18. O modo de vida da minha equipa é trabalhar.			
	IV.Lidera_19	19. Qualquer outro membro da equipa, na minha opinião, tem potencial para liderar.			
V. Complexidade Trabalho “Gestão Talento”	V.ComplxTb_20	20. Quando a equipa "sente" que o trabalho é complexo, a probabilidade de sucesso é menor.			X
	V.ComplxTb_21	21. A diversidade de habilidades de gestão, pode melhorar o desempenho da equipa.			
	V.ComplxTb_22	22. Sou capaz de criar soluções relacionadas com o meu trabalho.			
	V.ComplxTb_23	23. A diversidade de habilidades entre os elementos da equipa, pode melhorar o desempenho de todos.			
	V.ComplxTb_24	24. Uma boa opção para as organizações responderem à rápida mudança na natureza do trabalho é adotarem equipas mais ágeis.			
VI. Cultura	VI.Cultura_25	25. Os membros da nossa equipa dependem uns dos outros para funcionar de forma eficiente e eficaz.			X

Questões de Investigação Hipótese Constructo	Indicadores		Nível de Medida		
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Escala (Likert)
	Nome	Identificação			
	VI.Cultura_26	26. Quando penso em liderança, imagino um propósito conjunto para estudar e criar consciência de forma colaborativa.			
	VI.Cultura_27	27. Estou seguro das minhas habilidades para liderar esta equipa.			
	VI.Cultura_28	28. A eficácia coletiva é algo em que toda a minha equipa confia.			
	VI.Cultura_29	29. As estruturas das equipas baseadas em diferentes características de habilidades, promove o desempenho do grupo.			
VII. Visão	VII.Visão_30	30. A minha equipa tem um objetivo claro e prioridades definidas.			X
	VII.Visão_31	31. Estou consciente (ciente) da missão e das prioridades da minha equipa.			
	VII.Visão_32	32. A missão e as prioridades da minha equipa são claras para mim.			
	VII.Visão_33	33. As posições de liderança do meu grupo baseiam-se nas necessidades que surgem associadas aos nossos objetivos.			
	VII.Visão_34	34. A maturidade dos colaboradores (experiência) é fundamental para a composição da melhor equipa.			
VIII. Engagement	VIII.Engag_35	35. Comprometo-me com a minha equipa em desempenhar funções multidisciplinares.			X
	VIII.Engag_36	36. Tenho orgulho no trabalho que faço.			
	VIII.Engag_37	37. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.			
	VIII.Engag_38	38. O meu entusiasmo pela função que desempenho, permite-me mais proatividade, mais iniciativa pessoal e inspiração.			
	VIII.Engag_39	39. Considero que é importante o meu compromisso com a organização para a obtenção de resultados significativos com elevada performance.			
	IX.PercFlex_40	40. Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar os meus colegas.			X

Questões de Investigação Hipótese Constructo	Indicadores		Nível de Medida		
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Escala (Likert)
	Nome	Identificação			
IX: Perceções sobre Flexibilidade	IX.PercFlex_41	41. Considero que a flexibilidade dos colaboradores é o caminho para ajustar as suas funções.			
	IX.PercFlex_42	42. A empresa deve apostar na flexibilidade dos colaboradores.			
	IX.PercFlex_43	43. Estas acumulações obrigam a uma aprendizagem e desenvolvimento contínuo.			
	IX.PercFlex_44	44. As equipas funcionam melhor com a flexibilidade de todos os seus membros.			
X. Informação Socio Demográfica	X.Idade_45	45. Idade		X	
	X.Sexo_46	46. Sexo		X	
	X.Formação_47	47. Formação Académica		X	
	X.Função_48	49. Qual das seguintes opções melhor descreve a sua função?		X	
	X.AnosFunç_49	49. Há quantos anos está nesta função?			X
	X.AnosEmp_50	50. Há quantos anos desempenha funções na atual organização?			X

Anexo 2 – Guião Construção Questionário

Dimensão	Indicadores Chave	Escala	Fonte
I Dados Gerais da Empresa	Setor de atividade	1.Consultoria 2.Banca / Seguros 3.Inovação / Tecnologia 4.Serviços 5.Suporte Negócio 6.Outra (Qual?)	Barañano (2008) Coutinho (2011) Sampieri et al. (2013)
	Início de atividade	Escala	
	Tipologia da Empresa	1.Multinacional 2.SA 3.Outra (qual?)	
II. Colaboração	Para cumprir os meus objetivos, trabalho diariamente com meus colegas de equipa.	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Bruccoleri et al. (2019) Nassif, 2019 Zhu et al. (2018) Hay e Beyerlin (2016) Nicolaidis et al., 2014 Hoch e Dulebohn (2013)
	Pelo menos dois outros membros da minha equipa e eu, damo-nos bem.		
	A minha equipa é composta por membros que utilizam ferramentas colaborativas.		
	Eu sei quais são os talentos e habilidades de cada um dos outros membros da minha equipa.		
	Posso pensar em pelo menos dois outros membros da equipa que atuam como líderes informais, além dos líderes oficialmente nomeados pela equipa.		
	Quanto menos conflito, maior confiança e coesão, melhor é o bem-estar de todos os membros da minha equipa.		

Dimensão	Indicadores Chave	Escala	Fonte
III. Delegação	O líder formal da minha equipa é capaz de transferir qualquer autoridade para líderes informais.	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Bruccoleri et al. (2019) Han et al. (2017) Hay e Beyerlin, (2016) Mathieu et al. (2015) Hotch e Dulebohn, 2013 Hersey e Blanchad (1986)
	Quando as grandes decisões devem ser tomadas, os membros da equipa estão ativamente envolvidos no processo de tomada de decisão.		
	Se ocorrer um novo desafio, os talentos dos participantes e a posição hierárquica decidem os papéis de liderança.		
	Para qualquer operação que a nossa equipa empreenda, vários indivíduos são responsabilizados pelo conhecimento e da tomada de decisões.		
	Pela forma como são distribuídas as tarefas entre os membros da equipa, as atuais funções funcionam num processo dinâmico e interativo.		
IV. Liderança	Como líder de equipa, sou responsável por várias tarefas e posições.	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Zhu et al. (2018) Martin et al., 2018 D’Innocenzo et al. (2016) Nicolaidis et al. (2014) Contractor (2012) DeRue (2011) Morgeson et al. (2010) Carson (2007)
	Sinto que as minhas atividades envolvem os restantes membros da equipa.		
	As atividades que desenvolvo, também constituem uma orientação (ou ...têm um papel orientador) para os restantes membros.		
	O modo de vida da minha equipa é trabalhar.		
	Qualquer outro membro da equipa, na minha opinião, tem potencial para liderar.		
V. Complexidade Trabalho “Gestão Talento”	Quando a equipa "sente" que o trabalho é complexo, a probabilidade de sucesso é menor.	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Storm C. (2019) Scheepers C. (2019) Sweeney et al. (2019) Martin et al. (2018) Zhu et al. (2018)
	A diversidade de habilidades de gestão, pode melhorar o desempenho da equipa.		
	Sou capaz de criar soluções relacionadas com o meu trabalho.		
	A diversidade de habilidades entre os elementos da equipa, pode melhorar o desempenho de todos.		

Dimensão	Indicadores Chave	Escala	Fonte
	Uma boa opção para as organizações responderem à rápida mudança na natureza do trabalho é adotarem equipas mais ágeis.		Zhou et al. (2015)
VI. Cultura	Os membros da nossa equipa dependem uns dos outros para funcionar de forma eficiente e eficaz.	1.Discorda totalmente	Bruccoleri et al. (2019) Adbullah et al. (2017) Sun et al. (2016) Wang et al. (2014) Liu et al. (2014) Zhou et al. (2015) Bergman et al. (2012)
	Quando penso em liderança, imagino um propósito conjunto para estudar e criar consciência de forma colaborativa.	2.Discorda	
	Estou seguro das minhas habilidades para liderar esta equipa.	3.Nem Concorda Nem Discorda	
	A eficácia coletiva é algo em que toda a minha equipa confia.	4.Concorda	
	As estruturas das equipas baseadas em diferentes características de habilidades, promove o desempenho do grupo.	5.Concorda Totalmente	
VII. Visão	A minha equipa tem um objetivo claro e prioridades definidas.	1.Discorda totalmente	Sweeney et al. (2019) Hoch e Nassif, 2019 Dulebohn (2017) Zhou et al. (2017) Han et al (2017) Mathieu et al. (2015)
	Estou consciente (ciente) da missão e das prioridades da minha equipa.	2.Discorda	
	A missão e as prioridades da minha equipa são claras para mim.	3.Nem Concorda Nem Discorda	
	As posições de liderança do meu grupo baseiam-se nas necessidades que surgem associadas aos nossos objetivos.	4.Concorda	
	A maturidade dos colaboradores (experiência) é fundamental para a composição da melhor equipa.	5.Concorda Totalmente	
VIII. <i>Engagement</i>	Comprometo-me com a minha equipa em desempenhar funções multidisciplinares.	1.Discorda totalmente	Zhu et al. (2018) Wang et al. (2014) Albdour e Altarawneh (2014) Schaufeli e Salanova, (2007) Robinson et al. (2004) Kahn (1990)
	Tenho orgulho no trabalho que faço.	2.Discorda	
	Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.	3.Nem Concorda Nem Discorda	
	O meu entusiasmo pela função que desempenho, permite-me mais proatividade, mais iniciativa pessoal e inspiração.	4.Concorda	
	Considero que é importante o meu compromisso com a organização para a obtenção de resultados significativos com elevada performance.	5.Concorda Totalmente	

Dimensão	Indicadores Chave	Escala	Fonte
IX. Perceções sobre Flexibilidade	Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar os meus colegas.	1.Discorda totalmente 2.Discorda 3.Nem Concorda Nem Discorda 4.Concorda 5.Concorda Totalmente	Gerling e Aptel (2014) Mantovani (2014) Archive (2014) Thompson et al. (2008) Bresciani (1997) Atkinson (1988)
	Considero que a flexibilidade dos colaboradores é o caminho para ajustar as suas funções.		
	A empresa deve apostar na flexibilidade dos colaboradores.		
	Estas acumulações obrigam a uma aprendizagem e desenvolvimento contínuo.		
	As equipas funcionam melhor com a flexibilidade de todos os seus membros.		
X. Informação Socio Demográfica	Idade	Escala	Barañano (2008) Coutinho (2011) Sampieri et al. (2013)
	Sexo	1.Mulher 2.Homem 3.Prefiro Não Identificar	
	Formação Académica	1.Ensino Profissional 2.Ensino Secundário 3.Licenciatura 4.Mestrado 5.Doutoramento 6.Outra	
	Qual das seguintes opções melhor descreve a sua função?	1.Assistente Assistants 2.Operacional Professional 3.Gestor Team Leader 4.Diretor Team Manager 5.Cargo Superior Manager 6.Executives	

Dimensão	Indicadores Chave	Escala	Fonte
		7.Outra (Qual?)	
	Há quantos anos está nesta função?	Escala	
	Há quantos anos desempenha funções na atual organização?	Escala	

Anexo 3 – Modelo de Análise

Questões de Investigação Hipótese Constructo	Indicadores		Nível de Medida		
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Escala (Likert)
	Nome	Identificação			
I. Dados Gerais da Empresa	I.Ativid_1	1. Setor de atividade	X		
	I.Ano_2	2. Início de atividade	X		
	I.TipEmp_3	3. Tipologia da Empresa	X		
II. Colaboração	II.Colabor_4	4. Para cumprir os meus objetivos, trabalho diariamente com meus colegas de equipa.			X
	II.Colabor_5	5. Pelo menos dois outros membros da minha equipa e eu, damo-nos bem.			
	II.Colabor_6	6. A minha equipa é composta por membros que utilizam ferramentas colaborativas.			
	II.Colabor_7	7. Eu sei quais são os talentos e habilidades de cada um dos outros membros da minha equipa.			
	II.Colabor_8	8. Posso pensar em pelo menos dois outros membros da equipa que atuam como líderes informais, além dos líderes oficialmente nomeados pela equipa.			
	II.Colabor_9	9. Quanto menos conflito, maior confiança e coesão, melhor é o bem-estar de todos os membros da minha equipa.			
III. Delegação	III.Delegc_10	10. O líder formal da minha equipa é capaz de transferir qualquer autoridade para líderes informais.			X
	III.Delegc_11	11. Quando as grandes decisões devem ser tomadas, os membros da equipa estão ativamente envolvidos no processo de tomada de decisão.			
	III.Delegc_12	12. Se ocorrer um novo desafio, os talentos dos participantes e a posição hierárquica decidem os papéis de liderança.			
	III.Delegc_13	13. Para qualquer operação que a nossa equipa empreenda, vários indivíduos são responsabilizados pelo conhecimento e da tomada de decisões.			

Questões de Investigação Hipótese Constructo	Indicadores		Nível de Medida		
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Escala (Likert)
	Nome	Identificação			
	III.Delegc_14	14. Pela forma como são distribuídas as tarefas entre os membros da equipa, as atuais funções funcionam num processo dinâmico e interativo.			
IV. Liderança	IV.Lidera_15	15. Como líder de equipa, sou responsável por várias tarefas e posições.			X
	IV.Lidera_16	16. Sinto que as minhas atividades envolvem os restantes membros da equipa.			
	IV.Lidera_17	17. As atividades que desenvolvo, também constituem uma orientação (ou têm um papel orientador) para os restantes membros.			
	IV.Lidera_18	18. O modo de vida da minha equipa é trabalhar.			
	IV.Lidera_19	19. Qualquer outro membro da equipa, na minha opinião, tem potencial para liderar.			
V. Complexidade Trabalho “Gestão Talento”	V.ComplxTb_20	20. Quando a equipa "sente" que o trabalho é complexo, a probabilidade de sucesso é menor.			X
	V.ComplxTb_21	21. A diversidade de habilidades de gestão, pode melhorar o desempenho da equipa.			
	V.ComplxTb_22	22. Sou capaz de criar soluções relacionadas com o meu trabalho.			
	V.ComplxTb_23	23. A diversidade de habilidades entre os elementos da equipa, pode melhorar o desempenho de todos.			
	V.ComplxTb_24	24. Uma boa opção para as organizações responderem à rápida mudança na natureza do trabalho é adotarem equipas mais ágeis.			
VI. Cultura	VI.Cultura_25	25. Os membros da nossa equipa dependem uns dos outros para funcionar de forma eficiente e eficaz.			X
	VI.Cultura_26	26. Quando penso em liderança, imagino um propósito conjunto para estudar e criar consciência de forma colaborativa.			
	VI.Cultura_27	27. Estou seguro das minhas habilidades para liderar esta equipa.			
	VI.Cultura_28	28. A eficácia coletiva é algo em que toda a minha equipa confia.			
	VI.Cultura_29	29. As estruturas das equipas baseadas em diferentes características de habilidades, promove o desempenho do grupo.			

Questões de Investigação Hipótese Constructo	Indicadores		Nível de Medida		
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Escala (Likert)
	Nome	Identificação			
VII. Visão	VII.Visão_30	30. A minha equipa tem um objetivo claro e prioridades definidas.			X
	VII.Visão_31	31. Estou consciente (ciente) da missão e das prioridades da minha equipa.			
	VII.Visão_32	32. A missão e as prioridades da minha equipa são claras para mim.			
	VII.Visão_33	33. As posições de liderança do meu grupo baseiam-se nas necessidades que surgem associadas aos nossos objetivos.			
	VII.Visão_34	34. A maturidade dos colaboradores (experiência) é fundamental para a composição da melhor equipa.			
VIII. <i>Engagement</i>	VIII.Engag_35	35. Comprometo-me com a minha equipa em desempenhar funções multidisciplinares.			X
	VIII.Engag_36	36. Tenho orgulho no trabalho que faço.			
	VIII.Engag_37	37. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.			
	VIII.Engag_38	38. O meu entusiasmo pela função que desempenho, permite-me mais proatividade, mais iniciativa pessoal e inspiração.			
	VIII.Engag_39	39. Considero que é importante o meu compromisso com a organização para a obtenção de resultados significativos com elevada performance.			
IX: Perceções sobre Flexibilidade	IX.PercFlex_40	40. Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar os meus colegas.			X
	IX.PercFlex_41	41. Considero que a flexibilidade dos colaboradores é o caminho para ajustar as suas funções.			
	IX.PercFlex_42	42. A empresa deve apostar na flexibilidade dos colaboradores.			
	IX.PercFlex_43	43. Estas acumulações obrigam a uma aprendizagem e desenvolvimento contínuo.			
	IX.PercFlex_44	44. As equipas funcionam melhor com a flexibilidade de todos os seus membros.			
X. Informação Socio Demográfica	X.Idade_45	45. Idade		X	
	X.Sexo_46	46. Sexo		X	
	X.Formação_47	47. Formação Académica		X	

Questões de Investigação Hipótese Constructo	Indicadores		Nível de Medida		
	Base de dados SPSS		Nominal	Ordinal	Escala (Likert)
	Nome	Identificação			
	X.Função_48	49. Qual das seguintes opções melhor descreve a sua função?		X	
	X.AnosFunc_49	49. Há quantos anos está nesta função?			X
	X.AnosEmp_50	50. Há quantos anos desempenha funções na atual organização?			X

Anexo 4 – Questionário

Modelo Final do Questionário de Investigação

Instruções para preenchimento deste questionário:

O meu nome é António Luís Dionísio, sou estudante do Doutoramento em Gestão da Universidade de Évora e estou a levar a cabo uma investigação que tem como objetivo, perceber a tendência do trabalho em *small teams*, se contribuí para uma gestão eficaz numa economia moderna.

O objetivo deste estudo é académico e pretende explorar conceitos que figuram na produção de conhecimento fundamental no novo pensamento estratégico, fulcral para a sustentabilidade das empresas.

É nesta mudança de paradigma organizacional, que se assiste ao deslocamento das atividades estrategicamente centralizadas e em espaços estruturalmente organizados para fisicamente limitados, distantes, ágeis e em regime permanentemente minimalista.

A população “alvo” deste estudo, são colaboradores de empresas que estejam ou tenham estado envolvidos nas dinâmicas de trabalho em equipas mais ágeis de forma presencial ou deslocalizadas fisicamente.

O inquérito é assim composto por um conjunto de questões diretas relacionadas com a experiência profissional.

Os dados fornecidos são confidenciais e anónimos, podendo os resultados do estudo ser publicados, garantindo sempre o anonimato de quem participou. Caso tenha alguma questão, poderá contactar-me através do email: d38654@alunos.uevora.pt; anevesdionisio@gmail.com.

Desde já, apresento-lhe os meus sinceros agradecimentos pela sua disponibilidade.

Enquanto participante deste estudo, deve compreender o seguinte:

1. Pode decidir não fazer parte deste estudo selecionando a segunda opção abaixo: “Eu não aceito os termos de consentimento e não desejo participar” ou pode desistir do estudo a qualquer momento se desejar.
2. A sua identidade será mantida anónima durante todo o processo.
3. Os dados serão mantidos protegidos pelo uso exclusivo do investigador.

Ao selecionar a primeira opção abaixo “Aceito participar neste estudo”, concorda que entende a natureza do estudo, que dá a sua permissão para ser voluntário como participante, e sabe que a sua identidade será mantida anónima.

Aceita os termos de consentimento para participar nesta investigação?

Aceito participar neste estudo

Não aceito participar neste estudo

Dados Gerais da Empresa

1. **Setor de Atividade:** Consultoria Banca/Seguros Inovação/Tecnologia
 Serviços Suporte Negócio Outra Qual? _____
2. **Início de atividade:** _____ (Ano)
3. **Tipologia da sua empresa:** Multinacional SA Outra Qual? _____

O atual contexto exige dos colaboradores competências que suportem uma estrutura multidimensional assentes em liderança, Colaboração, Delegação e das experiências diversificadas na Complexidade do Trabalho. Indique o seu grau de concordância quanto às seguintes afirmações, numa escala de 1 (discorda totalmente) e 5 (concorda totalmente).

Quanto à “Colaboração”

Afirmações	1	2	3	4	5
Para cumprir os meus objetivos, trabalho diariamente com meus colegas de equipa.					
Pelo menos dois outros membros da minha equipa e eu, damo-nos bem.					
A minha equipa é composta por membros que utilizam ferramentas colaborativas.					
Eu sei quais são os talentos e habilidades de cada um dos outros membros da minha equipa.					
Posso pensar em pelo menos dois outros membros da equipa que atuam como líderes informais, além dos líderes oficialmente nomeados pela equipa.					
Quanto menos conflito, maior confiança e coesão, melhor é o bem-estar de todos os membros da minha equipa.					

Quanto à “Delegação”

Afirmações	1	2	3	4	5
O líder formal da minha equipa é capaz de transferir qualquer autoridade para líderes informais.					
Quando as grandes decisões devem ser tomadas, os membros da equipa estão ativamente envolvidos no processo de tomada de decisão.					
Se ocorrer um novo desafio, os talentos dos participantes e a posição hierárquica decidem os papéis de liderança					
Para qualquer operação que a nossa equipa empreenda, vários indivíduos são responsabilizados pelo conhecimento e da tomada de decisões.					
Pela forma como são distribuídas as tarefas entre os membros da equipa, as atuais funções funcionam num processo dinâmico e interativo.					

Quanto à “Liderança”					
Afirmações	1	2	3	4	5
Como líder de equipa, sou responsável por várias tarefas e posições.					
Sinto que as minhas atividades envolvem os restantes membros da equipa.					
As atividades que desenvolvo, também constituem uma orientação (ou ...têm um papel orientador) para os restantes membros.					
O modo de vida da minha equipa é trabalhar.					
Qualquer outro membro da equipa, na minha opinião, tem potencial para liderar					

Quanto à “Complexidade Trabalho – Gestão Talento”					
Afirmações	1	2	3	4	5
Quando a equipa "sente" que o trabalho é complexo, a probabilidade de sucesso é menor.					
A diversidade de habilidades de gestão, pode melhorar o desempenho da equipa.					
Sou capaz de criar soluções relacionadas com o meu trabalho.					
A diversidade de habilidades entre os elementos da equipa, pode melhorar o desempenho de todos.					
Uma boa opção para as organizações responderem à rápida mudança na natureza do trabalho é adotarem equipas mais ágeis.					

As dinâmicas mais ágeis tornam-se desafiantes para as organizações em combaterem eventuais défices em variáveis estratégicas e essenciais para as organizações como a Cultura, Visão ou *Engagement* dos Colaboradores. Indique o seu grau de concordância quanto às seguintes afirmações, numa escala de 1 (discorda totalmente) e 5 (concorda totalmente).

Quanto à “Cultura”					
Afirmações	1	2	3	4	5
Os membros da nossa equipa dependem uns dos outros para funcionar de forma eficiente e eficaz.					
Quando penso em liderança, imagino um propósito conjunto para estudar e criar consciência de forma colaborativa.					
Estou seguro das minhas habilidades para liderar esta equipa.					
A eficácia coletiva é algo em que toda a minha equipa confia.					
As estruturas das equipas baseadas em diferentes características de habilidades, promove o desempenho do grupo.					

Quanto à “Visão”					
Afirmações	1	2	3	4	5
A minha equipa tem um objetivo claro e prioridades definidas.					
Estou consciente (ciente) da missão e das prioridades da minha equipa.					
A missão e as prioridades da minha equipa são claras para mim.					
As posições de liderança do meu grupo baseiam-se nas necessidades que surgem associadas aos nossos objetivos.					
A maturidade dos colaboradores (experiência) é fundamental para a composição da melhor equipa.					

Quanto ao “Engagement dos Colaboradores”					
Afirmações	1	2	3	4	5
Comprometo-me com a minha equipa em desempenhar funções multidisciplinares.					
Tenho orgulho no trabalho que faço.					
Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.					
O meu entusiasmo pela função que desempenho, permite-me mais proatividade, mais iniciativa pessoal e inspiração.					
Considero que é importante o meu compromisso com a organização para a obtenção de resultados significativos com elevada performance.					

A flexibilidade está associada à sua capacidade de exercer uma atividade profissional de um modo versátil e polivalente, tendo de ter para isso competências em várias áreas, nomeadamente naquelas que são mais transversais, como as competências comportamentais ou as da gestão. Indique o seu grau de concordância quanto às seguintes afirmações, numa escala de 1 (discorda totalmente) e 5 (concorda totalmente).

De modo a criar um ambiente de trabalho flexível, qual a sua perceção quanto à Flexibilidade Laboral!					
Afirmações	1	2	3	4	5
Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar os meus colegas.					
Considero que a flexibilidade dos colaboradores é o caminho para ajustar as suas funções.					
A empresa deve apostar na flexibilidade dos colaboradores.					
Estas acumulações obrigam a uma aprendizagem e desenvolvimento contínuo.					
As equipas funcionam melhor com a flexibilidade de todos os seus membros.					

Dados sobre o Inquerido

Idade: ____ anos **Sexo:** Feminino Masculino Prefiro não Identificar

Formação Académica

- Ensino Profissional
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra

Qual das seguintes opções melhor descreve a sua função?

- Assistente | Assistants
- Operacional | Professional
- Gestor | Team Leader
- Diretor | Team Manager
- Cargo Superior | Manager
- Executives
- Outra: _____

Há quantos anos está nesta função? ____ Anos

Há quantos anos desempenha funções na atual organização? ____ Anos

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração

Anexo 5 – Outputs

ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	368	21	71	44,81	9,662
AnFunç	368	1	40	10,66	8,558
AnEmp	368	1	44	12,33	9,723
Valid N (listwise)	368				

X.Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Mulher	152	41,3	41,3	41,3
Homem	212	57,6	57,6	98,9
Prefiro Não Identificar	4	1,1	1,1	100,0
Total	368	100,0	100,0	

X.Formação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ensino Profissional	3	,8	,8	,8
Ensino Secundário	55	14,9	14,9	15,8
Licenciatura	190	51,6	51,6	67,4
Mestrado	103	28,0	28,0	95,4
Doutoramento	7	1,9	1,9	97,3
Outra	10	2,7	2,7	100,0
Total	368	100,0	100,0	

Função

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Assistente Assistants	32	8,7	8,7	8,7
Operacional Professional	61	16,6	16,6	25,3
Gestor Team Leader	112	30,4	30,4	55,7
Diretor Team Manager	84	22,8	22,8	78,5
Cargo Superior Manager Executives	69	18,8	18,8	97,3
Outra	10	2,7	2,7	100,0
Total	368	100,0	100,0	

Medidas de tendência e de dispersão das variáveis inseridas no Questionário de investigação

Dimensão	Item	1. Discordo Totalmente	2. Discorda	3. Nem Concorda Nem Discorda	4. Concorda	5. Concorda Totalmente	Men totalmente. Este tipo de variáveis		Cronbach's Alpha if Item	Std. Deviation
							Men Item	Men Dimension		
Colaboração	4. Para cumprir os meus objetivos, trabalho diariamente com meus colegas de equipa.	2	18	19	133	196	4,367	4,228	0,907	0,834
	5. Pelo menos dois outros membros da minha equipa e eu, damo-nos bem.	1	7	12	112	236	4,563		0,907	0,678
	6. A minha equipa é composta por membros que utilizam ferramentas colaborativas.	1	14	30	181	142	4,220		0,906	0,773
	7. Eu sei quais são os talentos e habilidades de cada um dos outros membros da minha equipa.	3	16	22	201	126	4,171		0,906	0,789
	8. Posso pensar em pelo menos dois outros membros da equipa que atuam como líderes informais, além dos líderes oficialmente nomeados pela equipa.	8	43	64	183	70	3,717		0,908	0,975
	9. Quanto menos conflito, maior confiança e coesão, melhor é o bem-estar de todos os membros da minha equipa.	3	15	22	145	183	4,332		0,909	0,828
Delegação	10. O líder formal da minha equipa é capaz de transferir qualquer autoridade para líderes informais.	8	47	49	193	71	3,739	3,739	0,907	0,983
	11. Quando as grandes decisões devem ser tomadas, os membros da equipa estão ativamente envolvidos no processo de tomada de decisão.	17	53	53	177	68	3,614		0,906	1,084
	12. Se ocorrer um novo desafio, os talentos dos participantes e a posição hierárquica decidem os papéis de liderança.	8	45	61	208	46	3,649		0,906	0,925
	13. Para qualquer operação que a nossa equipa empreenda, vários indivíduos são responsabilizados pelo conhecimento e da tomada de decisões.	6	43	73	197	49	3,652		0,906	0,909
	14. Pela forma como são distribuídas as tarefas entre os membros da equipa, as atuais funções funcionam num processo dinâmico e interativo.	6	38	53	202	69	3,788		0,905	0,921
Liderança	15. Como líder de equipa, sou responsável por várias tarefas e posições.	5	8	37	154	164	4,261	4,261	0,907	0,830
	16. Sinto que as minhas atividades envolvem os restantes membros da equipa.	1	14	29	197	127	4,182		0,905	0,754
	17. As atividades que desenvolvo, também constituem uma orientação (ou têm um papel orientador) para os restantes membros.	1	14	22	197	134	4,220		0,905	0,744
	18. O modo de vida da minha equipa é trabalhar.	17	93	112	118	28	3,128		0,912	1,024
	19. Qualquer outro membro da equipa, na minha opinião, tem potencial para liderar.	30	147	79	103	9	2,766		0,911	1,025
Complexidade	20. Quando a equipa "sente" que o trabalho é complexo, a probabilidade de sucesso é menor.	22	195	56	90	5	2,622	2,622	0,916	0,963
	21. A diversidade de habilidades de gestão, pode melhorar o desempenho da equipa.	0	5	17	219	127	4,272		0,907	0,611
	22. Sou capaz de criar soluções relacionadas com o meu trabalho.	0	0	10	215	143	4,361		0,907	0,535

Dimensão	Item	1. Discordo Totalmente	2. Discorda	3. Nem Concorda Nem Discorda	4. Concorda	5. Concorda Totalmente	Men		Cronbach's Alpha if Item	Std. Deviation
							totalmente. Este tipo de variáveis			
							Men Item	Men Dimension		
	23. A diversidade de habilidades entre os elementos da equipa, pode melhorar o desempenho de todos.	1	0	3	178	186	4,489	3,764	0,907	0,547
	24. Uma boa opção para as organizações responderem à rápida mudança na natureza do trabalho é adotarem equipas mais ágeis.	0	4	23	172	169	4,375		0,907	0,652
Cultura	25. Os membros da nossa equipa dependem uns dos outros para funcionar de forma eficiente e eficaz.	4	52	55	173	84	3,764	3,764	0,909	0,994
	26. Quando penso em liderança, imagino um propósito conjunto para estudar e criar consciência de forma colaborativa.	1	4	35	225	103	4,155		0,907	0,648
	27. Estou seguro das minhas habilidades para liderar esta equipa.	0	8	43	219	98	4,106		0,907	0,678
	28. A eficácia coletiva é algo em que toda a minha equipa confia.	1	24	52	222	69	3,908		0,907	0,779
	29. As estruturas das equipas baseadas em diferentes características de habilidades, promove o desempenho do grupo.	1	1	18	226	122	4,269		0,907	0,587
Visão	30. A minha equipa tem um objetivo claro e prioridades definidas.	3	15	46	211	93	4,022	4,022	0,905	0,784
	31. Estou consciente (ciente) da missão e das prioridades da minha equipa.	2	10	20	220	116	4,190		0,904	0,702
	32. A missão e as prioridades da minha equipa são claras para mim.	0	12	23	203	130	4,226		0,905	0,705
	33. As posições de liderança do meu grupo baseiam-se nas necessidades que surgem associadas aos nossos objetivos.	11	32	64	205	56	3,715		0,907	0,929
	34. A maturidade dos colaboradores (experiência) é fundamental para a composição da melhor equipa.	0	34	52	186	96	3,935		0,910	0,877
Engagement	35. Comprometo-me com a minha equipa em desempenhar funções multidisciplinares.	0	3	24	220	121	4,247	4,247	0,906	0,605
	36. Tenho orgulho no trabalho que faço.	1	6	11	161	189	4,443		0,906	0,662
	37. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.	4	18	37	168	141	4,152		0,906	0,870
	38. O meu entusiasmo pela função que desempenho, permite-me mais proatividade, mais iniciativa pessoal e inspiração.	1	10	30	165	162	4,296		0,906	0,754
	39. Considero que é importante o meu compromisso com a organização para a obtenção de resultados significativos com elevada performance.	2	3	11	170	182	4,432		0,906	0,648
Perceções sobre	40. Vou aproveitar a oportunidade para aprender mais e ajudar os meus colegas.	0	3	19	204	142	4,318	4,318	0,905	0,608
	41. Considero que a flexibilidade dos colaboradores é o caminho para ajustar as suas funções.	0	5	24	211	128	4,255		0,906	0,635
	42. A empresa deve apostar na flexibilidade dos colaboradores.	0	4	25	205	134	4,274		0,907	0,633

Dimensão	Item	1. Discordo Totalmente	2. Discorda	3. Nem Concorda Nem Discorda	4. Concorda	5. Concordo Totalmente	Men totalmente. Este tipo de variáveis		Cronbach's Alpha if Item	Std. Deviation
							Men Item	Men Dimension		
	43. Estas acumulações obrigam a uma aprendizagem e desenvolvimento contínuo.	0	3	14	207	144	4,337		0,906	0,591
	44. As equipas funcionam melhor com a flexibilidade de todos os seus membros.	0	8	34	194	132	4,223		0,907	0,700

QUALIDADES MÉTRICAS DAS ESCALAS

COMPLEXIDADE DA TAREFA

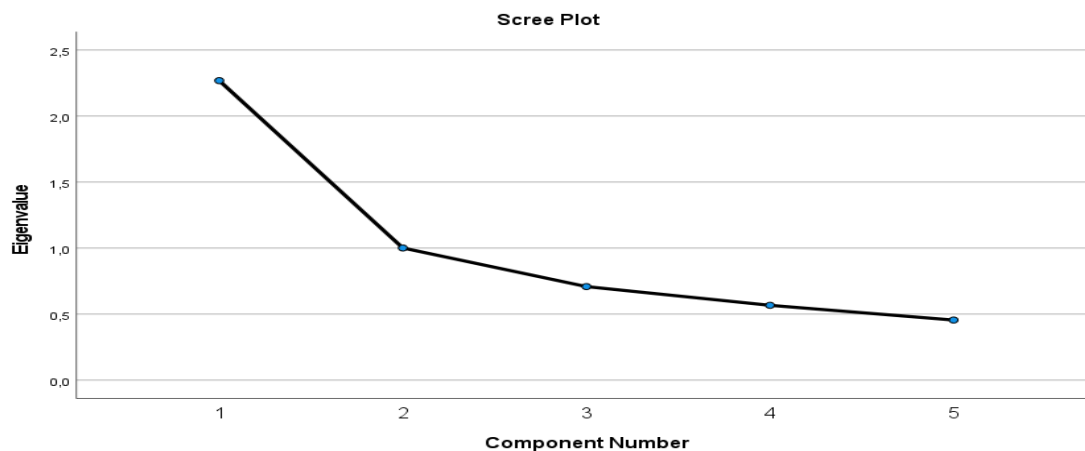
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	320,440
	df	10
	Sig.	<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %
1	2,268	45,368	45,368	2,268	45,368	45,368	2,245	44,904	44,904
2	1,001	20,019	65,387	1,001	20,019	65,387	1,024	20,483	65,387
3	,709	14,172	79,559						
4	,567	11,336	90,895						
5	,455	9,105	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
V.ComplxTb_1		,980
V.ComplxTb_2	,767	
V.ComplxTb_3	,707	
V.ComplxTb_4	,815	
V.ComplxTb_5	,701	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

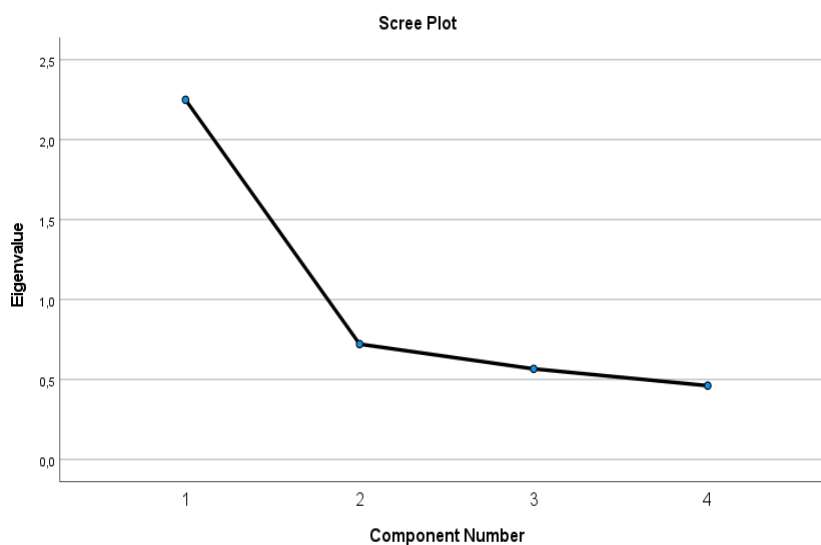
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,749
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	312,162
	df	6
	Sig.	<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,250	56,242	56,242	2,250	56,242	56,242
2	,722	18,041	74,283			
3	,567	14,171	88,453			
4	,462	11,547	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

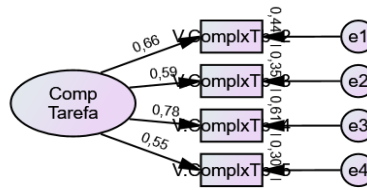
	Component
	1
V.ComplxTb_2	,769
V.ComplxTb_3	,719
V.ComplxTb_4	,822
V.ComplxTb_5	,682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Standardized Regression Weights: (Group number 1 model)

	Estimate
V.ComplxTb_2 <--- Comp_Tarefa	,661
V.ComplxTb_3 <--- Comp_Tarefa	,590
V.ComplxTb_4 <--- Comp_Tarefa	,782
V.ComplxTb_5 <--- Comp_Tarefa	,551



- Default

X2(2)=3,210; p=,201; X2df=1,605
;CFI=,996; GFI=,996; TLI=,988
;RMSEA=,041; p(rmsea<=0,05)=,465

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 -

Default model)

	Estimate
V.ComplxTb_5	,304
V.ComplxTb_4	,612
V.ComplxTb_3	,348
V.ComplxTb_2	,437

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,733	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V.ComplxTb_2	13,23	1,805	,546	,659
V.ComplxTb_3	13,14	2,041	,488	,693
V.ComplxTb_4	13,01	1,845	,625	,618
V.ComplxTb_5	13,12	1,841	,456	,719

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
V.ComplxTb_1	368	0	2,00	,505	,127	-,879	,254	1	5
V.ComplxTb_2	368	0	4,00	-,589	,127	1,251	,254	2	5
V.ComplxTb_3	368	0	4,00	,033	,127	-,931	,254	3	5
V.ComplxTb_4	368	0	5,00	-,809	,127	2,709	,254	1	5
V.ComplxTb_5	368	0	4,00	-,801	,127	,622	,254	2	5

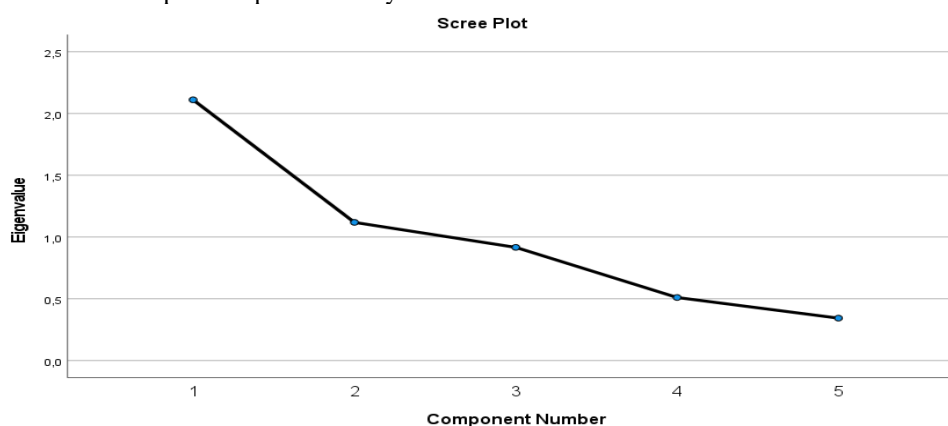
ESCALA DE LIDERANÇA*KMO and Bartlett's Test*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,659
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		353,165
	df		10
	Sig.		<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %
1	2,111	42,217	42,217	2,111	42,217	42,217	2,108	42,155	42,155
2	1,119	22,375	64,592	1,119	22,375	64,592	1,122	22,437	64,592
3	,916	18,327	82,919						
4	,511	10,212	93,131						
5	,343	6,869	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

*Rotated Component Matrix^a*

	Component	
	1	2
IV.Lidera_1	,797	
IV.Lidera_2	,832	
IV.Lidera_3	,882	
IV.Lidera_4		,694
IV.Lidera_5		,784

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IV.Lidera_1	8,40	1,832	,566	,775
IV.Lidera_2	8,48	1,940	,612	,719
IV.Lidera_3	8,44	1,833	,698	,627

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,196	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IV.Lidera_4	2,77	1,052	,109	.
IV.Lidera_5	3,13	1,049	,109	.

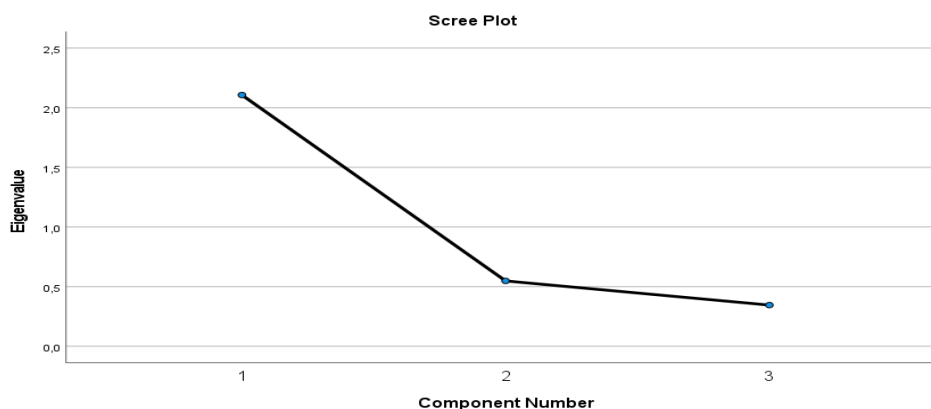
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,677
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	335,816
	3
	<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,107	70,224	70,224	2,107	70,224	70,224
2	,548	18,262	88,486			
3	,345	11,514	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
IV.Lidera_1	,796
IV.Lidera_2	,834
IV.Lidera_3	,882

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

ESCALA DE CULTURA

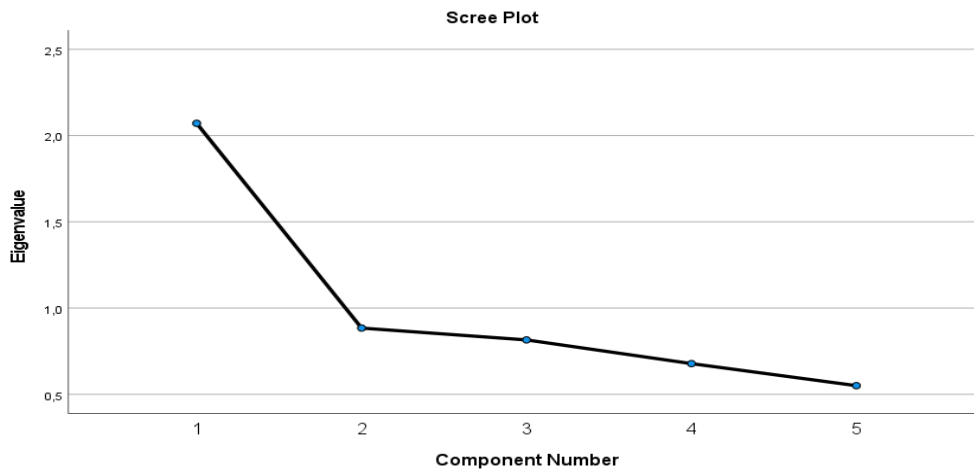
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,703
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	212,761
	df	10
	Sig.	<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,071	41,425	41,425	2,071	41,425	41,425
2	,884	17,687	59,112			
3	,816	16,314	75,426			
4	,678	13,565	88,991			
5	,550	11,009	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



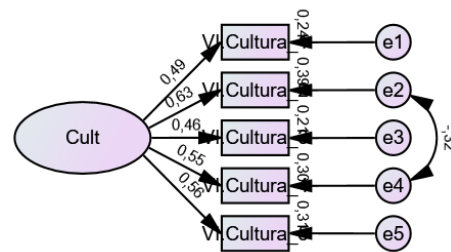
Component Matrix^a

	Component
	1
VI.Cultura_1	,630
VI.Cultura_2	,652
VI.Cultura_3	,633
VI.Cultura_4	,597
VI.Cultura_5	,701

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.



$\chi^2(4)=6,043$; $p=,196$; $\chi^2df=1,511$
 ;CFI=,990; GFI=,994; TLI=,975
 ;RMSEA=,037; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,567$

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VI.Cultura_1 <--- Cult	,487
VI.Cultura_2 <--- Cult	,627
VI.Cultura_3 <--- Cult	,464
VI.Cultura_4 <--- Cult	,551
VI.Cultura_5 <--- Cult	,557

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VI.Cultura_5	,310
VI.Cultura_4	,304
VI.Cultura_3	,215
VI.Cultura_2	,394
VI.Cultura_1	,237

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,627	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VI.Cultura_1	16,44	3,266	,392	,585
VI.Cultura_2	16,05	4,191	,395	,570
VI.Cultura_3	16,10	4,157	,377	,577
VI.Cultura_4	16,29	3,925	,365	,582
VI.Cultura_5	15,93	4,260	,436	,559

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
VI.Cultura_1	368	0	4,00	-,651	,127	-,321	,254	1	5
VI.Cultura_2	368	0	4,00	-,644	,127	1,688	,254	1	5
VI.Cultura_3	368	0	4,00	-,554	,127	,695	,254	2	5
VI.Cultura_4	368	0	4,00	-,810	,127	,902	,254	1	5
VI.Cultura_5	368	0	4,00	-,544	,127	2,194	,254	1	5

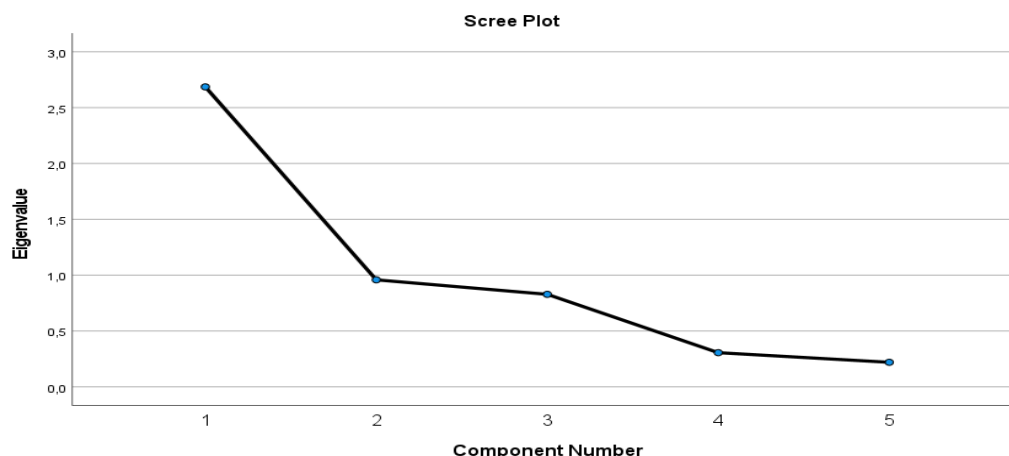
VISÃO*KMO and Bartlett's Test*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,772
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	706,410
	df
	10
	Sig.
	<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,686	53,722	53,722	2,686	53,722	53,722
2	,959	19,171	72,893			
3	,829	16,575	89,468			
4	,306	6,127	95,594			
5	,220	4,406	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
VII.Visão_1	,873
VII.Visão_2	,896
VII.Visão_3	,893
VII.Visão_4	,492
VII.Visão_5	

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

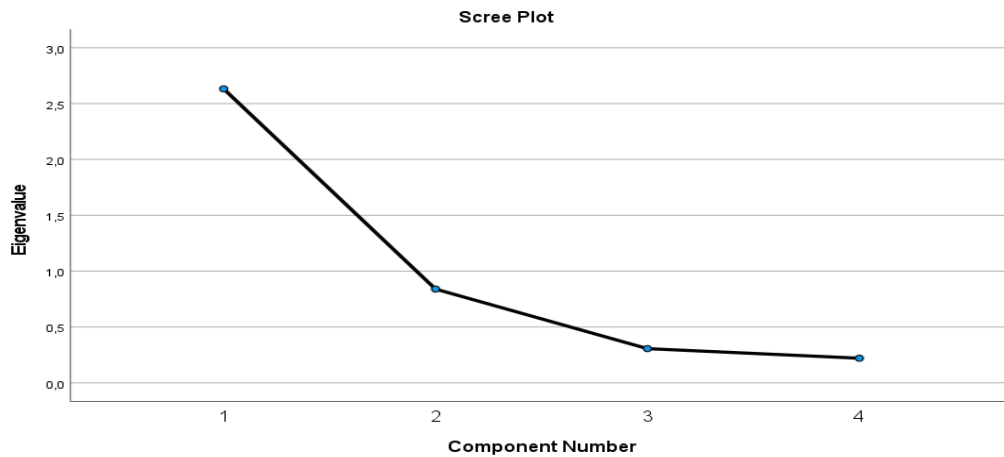
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,766
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	692,459
	df	6
	Sig.	<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,632	65,810	65,810	2,632	65,810	65,810
2	,840	20,997	86,807			
3	,307	7,668	94,475			
4	,221	5,525	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

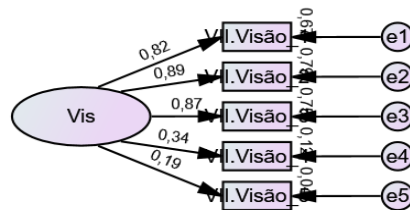


Component Matrix^a

	Component
	1
VII.Visão_1	,881
VII.Visão_2	,900
VII.Visão_3	,899
VII.Visão_4	,489

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.



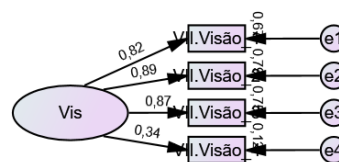
$\chi^2(5)=7,513$; $p=,185$; $\chi^2_{df}=1,503$
 ;CFI=,996; GFI=,992; TLI=,993
 ;RMSEA=,037; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,595$

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VII.Visão_1 <--- Vis	,816
VII.Visão_2 <--- Vis	,891
VII.Visão_3 <--- Vis	,866
VII.Visão_4 <--- Vis	,342
VII.Visão_5 <--- Vis	,190

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VII.Visão_5	,036
VII.Visão_4	,117
VII.Visão_3	,749
VII.Visão_2	,793
VII.Visão_1	,667



$\chi^2(2)=5,004$; $p=,082$; $\chi^2_{df}=2,502$
 ;CFI=,996; GFI=,993; TLI=,987
 ;RMSEA=,064; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,281$

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VII.Visão_1 <--- Vis	,817
VII.Visão_2 <--- Vis	,890
VII.Visão_3 <--- Vis	,866
VII.Visão_4 <--- Vis	,341

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VII.Visão_4	,116
VII.Visão_3	,750
VII.Visão_2	,792
VII.Visão_1	,668

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VII.Visão_1	12,13	3,383	,702	,679
VII.Visão_2	11,96	3,617	,718	,681
VII.Visão_3	11,93	3,572	,735	,672
VII.Visão_4	12,44	3,947	,329	,890

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
VII.Visão_1	368	0	4,00	-,958	,127	1,628	,254	1	5
VII.Visão_2	368	0	4,00	-1,139	,127	3,004	,254	1	5
VII.Visão_3	368	0	4,00	-,912	,127	1,394	,254	2	5
VII.Visão_4	368	0	4,00	-,959	,127	,853	,254	1	5
VII.Visão_5	368	0	4,00	-,701	,127	-,033	,254	2	5

ENGAGEMENT

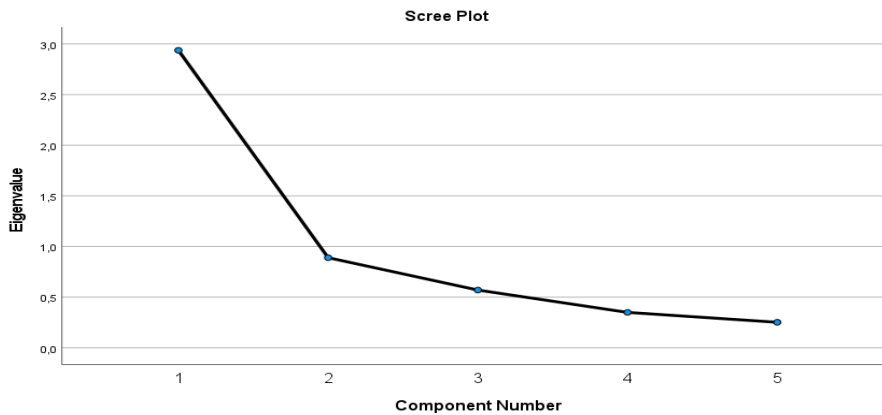
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	739,096
	df
	10
	Sig.
	<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,937	58,749	58,749	2,937	58,749	58,749
2	,890	17,800	76,549			
3	,570	11,408	87,956			
4	,350	6,997	94,953			
5	,252	5,047	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
VIII.Engag_1	,494
VIII.Engag_2	,838
VIII.Engag_3	,822
VIII.Engag_4	,881
VIII.Engag_5	,734

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	5

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Item-Total Statistics

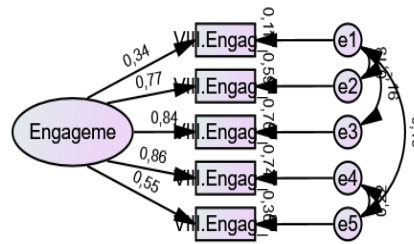
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VIII.Engag_1	17,32	5,980	,343	,846
VIII.Engag_2	17,13	4,847	,713	,752
VIII.Engag_3	17,42	4,222	,667	,767
VIII.Engag_4	17,27	4,369	,769	,729
VIII.Engag_5	17,14	5,221	,581	,789

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
VIII.Engag_1	368	0	4,00	-,399	,127	,569	,254	2	5
VIII.Engag_2	368	0	5,00	-1,348	,127	3,126	,254	1	5
VIII.Engag_3	368	0	4,00	-1,150	,127	1,429	,254	1	5
VIII.Engag_4	368	0	4,00	-1,086	,127	1,443	,254	1	5
VIII.Engag_5	368	0	4,00	-1,374	,127	4,082	,254	1	5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
VIII.Engag_1 <---	Engageme	,336
VIII.Engag_2 <---	Engageme	,770
VIII.Engag_3 <---	Engageme	,837
VIII.Engag_4 <---	Engageme	,862
VIII.Engag_5 <---	Engageme	,552



X2(1)=4,341; p=,037; X2df=4,341
 ;CFI=,995; GFI=,995; TLI=,954
 ;RMSEA=,095; p(rmsease<=,05)=,131

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
VIII.Engag_5	,305
VIII.Engag_4	,743
VIII.Engag_3	,701
VIII.Engag_2	,593
VIII.Engag_1	,113

FLEXIBILIDADE

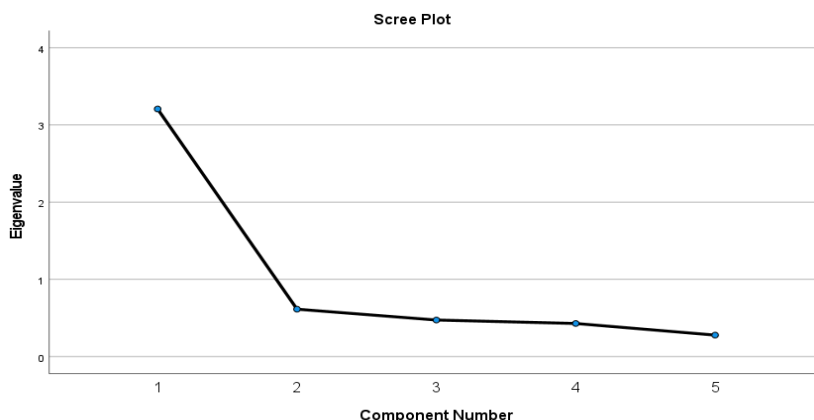
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	801,296
	df	10
	Sig.	<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,206	64,127	64,127	3,206	64,127	64,127
2	,614	12,273	76,400			
3	,473	9,468	85,868			
4	,429	8,571	94,439			
5	,278	5,561	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
IX.PercFlex_1	,733
IX.PercFlex_2	,861
IX.PercFlex_3	,848
IX.PercFlex_4	,789
IX.PercFlex_5	,764

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	5

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IX.PercFlex_1	17,09	4,518	,591	,848
IX.PercFlex_2	17,15	4,075	,756	,806
IX.PercFlex_3	17,13	4,116	,739	,811
IX.PercFlex_4	17,07	4,420	,663	,831
IX.PercFlex_5	17,18	4,135	,630	,842

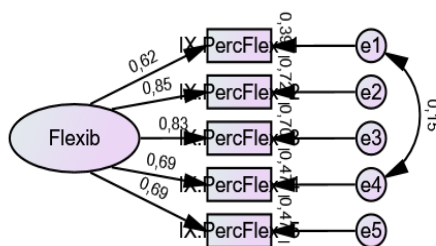
Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
IX.PercFlex_1	368	0	4,00	-,516	,127	,550	,254	2	5
IX.PercFlex_2	368	0	4,00	-,594	,127	,880	,254	2	5
IX.PercFlex_3	368	0	4,00	-,559	,127	,609	,254	2	5
IX.PercFlex_4	368	0	4,00	-,500	,127	,713	,254	2	5
IX.PercFlex_5	368	0	4,00	-,721	,127	,670	,254	2	5

Standardized Regression Weights:

(Group number 1 - Default model)

			Estimate
IX.PercFlex_1	<---	Flexib	,624
IX.PercFlex_2	<---	Flexib	,849
IX.PercFlex_3	<---	Flexib	,834
IX.PercFlex_4	<---	Flexib	,687
IX.PercFlex_5	<---	Flexib	,688



$\chi^2(4)=10,875$; $p=,028$; $\chi^2df=2,719$
 ;CFI=,991; GFI=,988; TLI=,978
 ;RMSEA=,068; $p(rmsea \leq 0,05)=,218$

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IX.PercFlex_5	,474
IX.PercFlex_4	,472
IX.PercFlex_3	,696
IX.PercFlex_2	,721
IX.PercFlex_1	,389

DELEGAÇÃO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	490,721
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
III.Delegc_1	1,000	,427
III.Delegc_2	1,000	,551
III.Delegc_3	1,000	,522
III.Delegc_4	1,000	,626
III.Delegc_5	1,000	,603

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,730	54,593	54,593	2,730	54,593	54,593
2	,718	14,357	68,951			
3	,617	12,344	81,294			
4	,527	10,542	91,836			
5	,408	8,164	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
III.Delegc_1	,654
III.Delegc_2	,742
III.Delegc_3	,722
III.Delegc_4	,791
III.Delegc_5	,777

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	5

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	368	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	368	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

COLABORAÇÃO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	295,604
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,304	46,087	46,087	2,304	46,087	46,087
2	,862	17,231	63,318			
3	,682	13,646	76,964			
4	,636	12,715	89,678			
5	,516	10,322	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
II.Colabor_1	,708
II.Colabor_2	,761
II.Colabor_3	,689
II.Colabor_4	,676
II.Colabor_5	,541

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,688	5

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

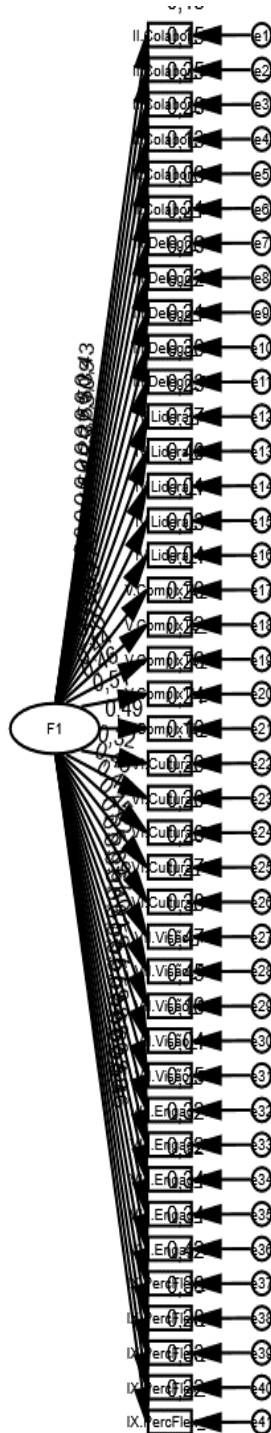
a. 1 components extracted.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
II.Colabor_1	16,67	4,979	,463	,629
II.Colabor_2	16,48	5,226	,553	,602
II.Colabor_3	16,82	5,190	,458	,633
II.Colabor_4	16,87	5,135	,460	,632
II.Colabor_5	17,32	4,992	,335	,699

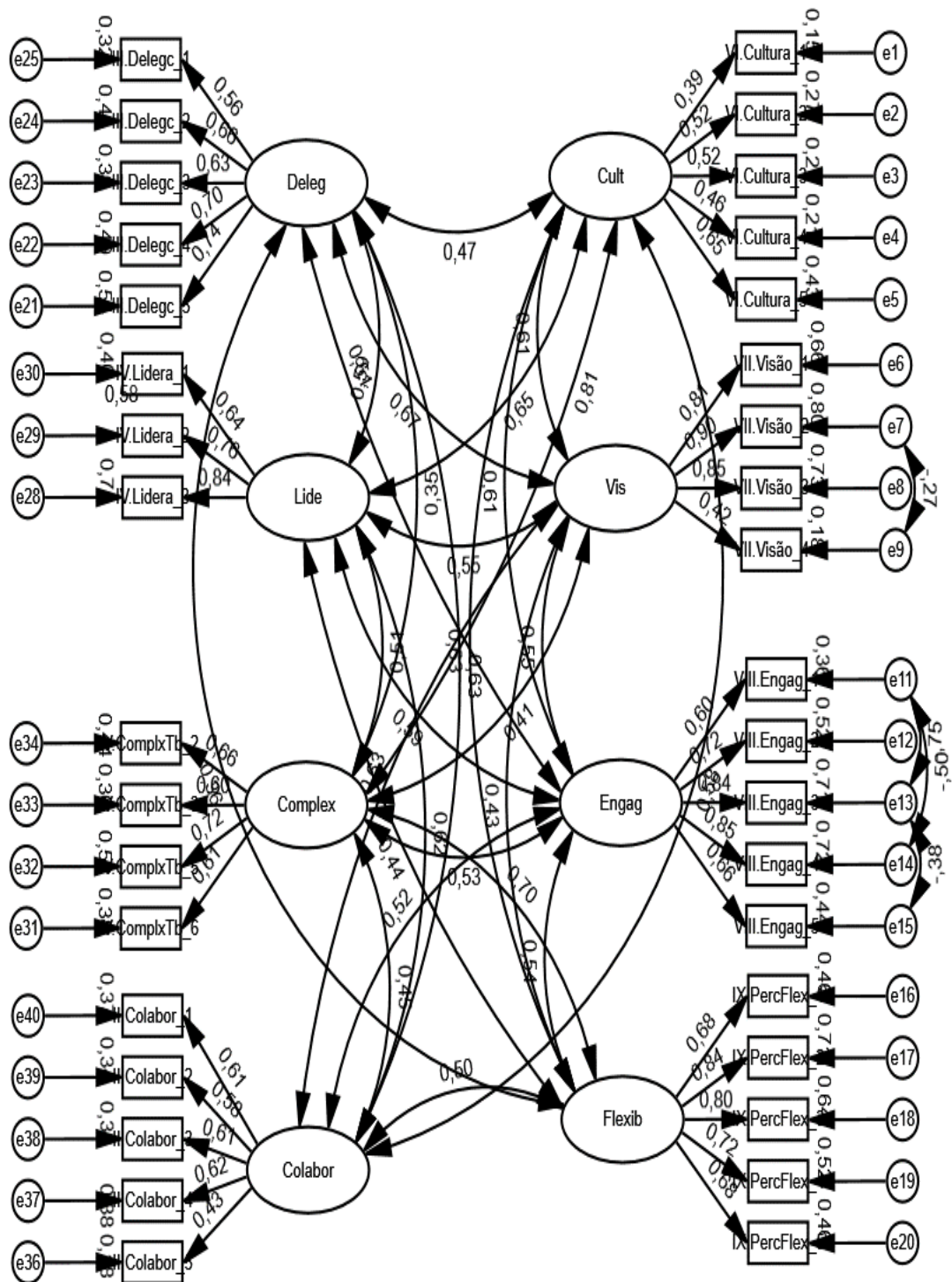
MODELO GERAL

UM FATOR



$X^2(779)=3035,408$; $p=,000$; $X^2df=3,897$
; $CFI=,596$; $GFI=,645$; $TLI=,575$
; $RMSEA=,089$; $p(rmsea<=0,05)=,000$

OITO FATORES



$\chi^2(562)=1079,050$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=1,920$
 ;CFI=,904; GFI=,861; TLI=,893
 ;RMSEA=,050; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,484$

ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Colabor	368	4,2076	,54403	,02836
Delegaç	368	3,6886	,71105	,03707
Lider	368	4,2210	,64923	,03384
Complex	368	4,3743	,43829	,02285
Cultur	368	4,0402	,47580	,02480
Visão	368	4,0380	,61369	,03199
Engage	368	4,3141	,54269	,02829
Flexibil	368	4,2815	,50662	,02641

One-Sample Test

Test Value = 3						
Significance					95% Confidence Interval of the Difference	
		One-Sided	Two-Sided	Mean		
	t	df	p	Difference	Lower	Upper
Colabor	42,582	367	<,001	1,20761	1,1518	1,2634
Delegaç	18,577	367	<,001	,68859	,6157	,7615
Lider	36,078	367	<,001	1,22101	1,1545	1,2876
Complex	60,152	367	<,001	1,37432	1,3294	1,4192
Cultur	41,939	367	<,001	1,04022	,9914	1,0890
Visão	32,448	367	<,001	1,03804	,9751	1,1010
Engage	46,453	367	<,001	1,31413	1,2585	1,3698
Flexibil	48,526	367	<,001	1,28152	1,2296	1,3335

One-Sample Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Colabor	Cohen's d	,54403	2,220	2,029	2,410
	Hedges' correction	,54514	2,215	2,025	2,405
Delegaç	Cohen's d	,71105	,968	,844	1,092
	Hedges' correction	,71251	,966	,842	1,090
Lider	Cohen's d	,64923	1,881	1,710	2,050
	Hedges' correction	,65056	1,877	1,707	2,046
Complex	Cohen's d	,43829	3,136	2,886	3,384
	Hedges' correction	,43919	3,129	2,881	3,377
Cultur	Cohen's d	,47580	2,186	1,998	2,374
	Hedges' correction	,47678	2,182	1,993	2,369
Visão	Cohen's d	,61369	1,691	1,532	1,850
	Hedges' correction	,61495	1,688	1,528	1,847
Engage	Cohen's d	,54269	2,422	2,218	2,624
	Hedges' correction	,54380	2,417	2,214	2,618
Flexibil	Cohen's d	,50662	2,530	2,320	2,739
	Hedges' correction	,50765	2,524	2,315	2,733

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

Correlações

		Colabor	Delegaç	Lider	Complex	Cultur	Visão	Engage	Flexibil
Colabor	Pearson Correlation	--							
	N	368							
Delegaç	Pearson Correlation	,495**	--						
	Sig. (2-tailed)	<,001							
	N	368	368						
Lider	Pearson Correlation	,485**	,468**	--					
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001						
	N	368	368	368					
Complex	Pearson Correlation	,335**	,269**	,392**	--				
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001					
	N	368	368	368	368				
Cultur	Pearson Correlation	,386**	,359**	,451**	,506**	--			
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001				
	N	368	368	368	368	368			
Visão	Pearson Correlation	,479**	,610**	,475**	,324**	,479**	--		
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001			
	N	368	368	368	368	368	368		
Engage	Pearson Correlation	,438**	,432**	,510**	,457**	,457**	,521**	--	
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		
	N	368	368	368	368	368	368	368	
Flexibil	Pearson Correlation	,401**	,319**	,371**	,584**	,450**	,372**	,486**	--
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	368	368	368	368	368	368	368	368

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA – Testes de Hipóteses**HIPÓTESE 1***Model Summary^b*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,539 ^a	,290	,286	,54844	2,181

a. Predictors: (Constant), Cultur, Visão

b. Dependent Variable: Lider

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,905	2	22,452	74,646	<,001 ^b
	Residual	109,786	365	,301		
	Total	154,691	367			

a. Dependent Variable: Lider

b. Predictors: (Constant), Cultur, Visão

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,186	,258		4,596	<,001	
	Visão	,355	,053	,336	6,685	<,001	,771 1,297
	Cultur	,396	,069	,290	5,781	<,001	,771 1,297

a. Dependent Variable: Lider

Collinearity Diagnostics^a

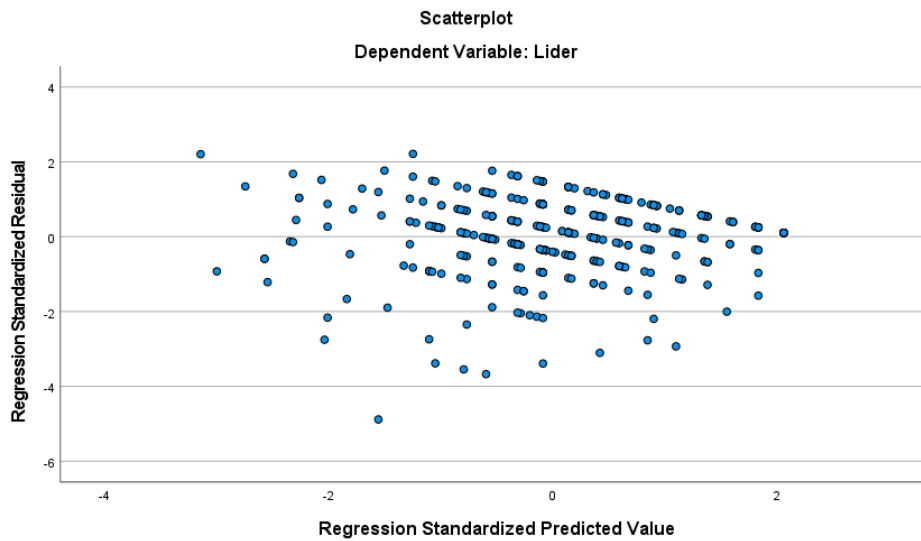
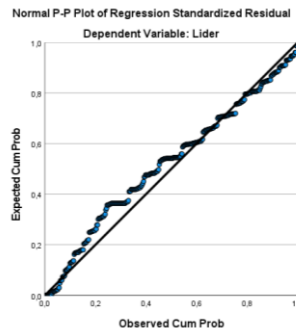
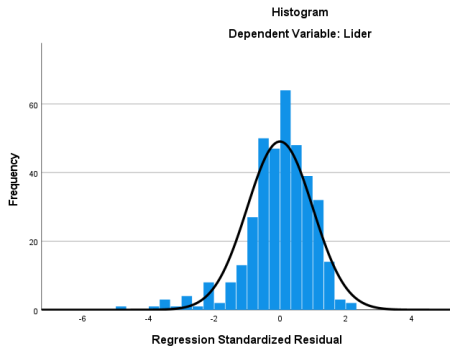
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Visão	Cultur
1	1	2,981	1,000	,00	,00	,00
	2	,012	15,825	,29	,94	,07
	3	,007	21,140	,71	,06	,93

a. Dependent Variable: Lider

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1233	4,9429	4,2210	,34979	368
Residual	-2,67796	1,21414	,00000	,54694	368
Std. Predicted Value	-3,138	2,064	,000	1,000	368
Std. Residual	-4,883	2,214	,000	,997	368

a. Dependent Variable: Lider



HIPÓTESE 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,392 ^a	,154	,152	,59799	2,086

a. Predictors: (Constant), Complex

b. Dependent Variable: Lider

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,811	1	23,811	66,588	<,001 ^b
	Residual	130,879	366	,358		
	Total	154,691	367			

a. Dependent Variable: Lider

b. Predictors: (Constant), Complex

Coefficients^a

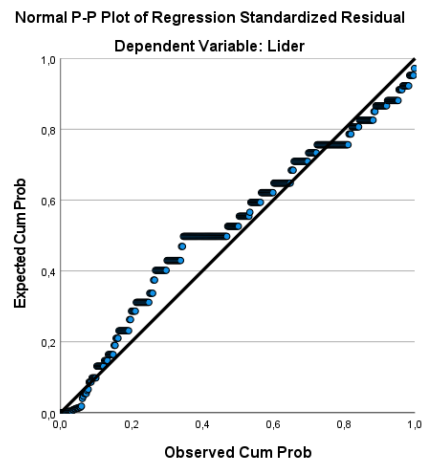
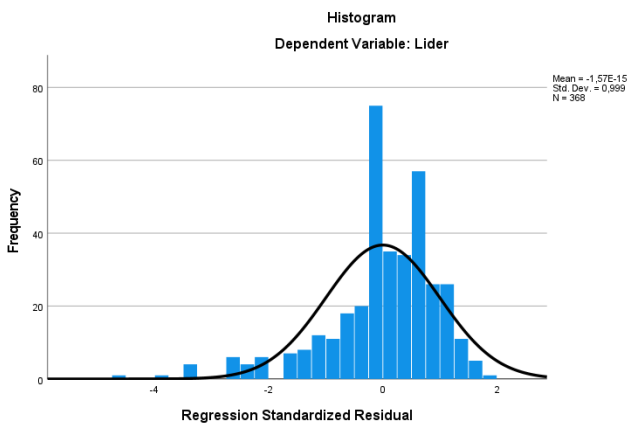
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	1,679	,313		5,362	<,001
	Complex	,581	,071	,392	8,160	<,001

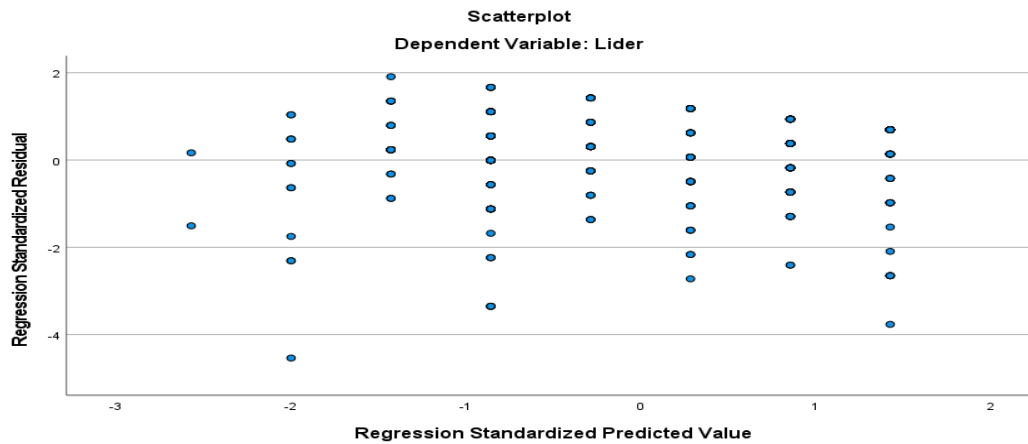
a. Dependent Variable: Lider

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,5676	4,5846	4,2210	,25472	368
Residual	-2,71289	1,14182	,00000	,59718	368
Std. Predicted Value	-2,565	1,428	,000	1,000	368
Std. Residual	-4,537	1,909	,000	,999	368

a. Dependent Variable: Lider





HIPÓTESE 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,510 ^a	,260	,258	,55910	2,115

a. Predictors: (Constant), Engage

b. Dependent Variable: Lider

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,282	1	40,282	128,862	<,001 ^b
	Residual	114,409	366	,313		
	Total	154,691	367			

a. Dependent Variable: Lider

b. Predictors: (Constant), Engage

Coefficients^a

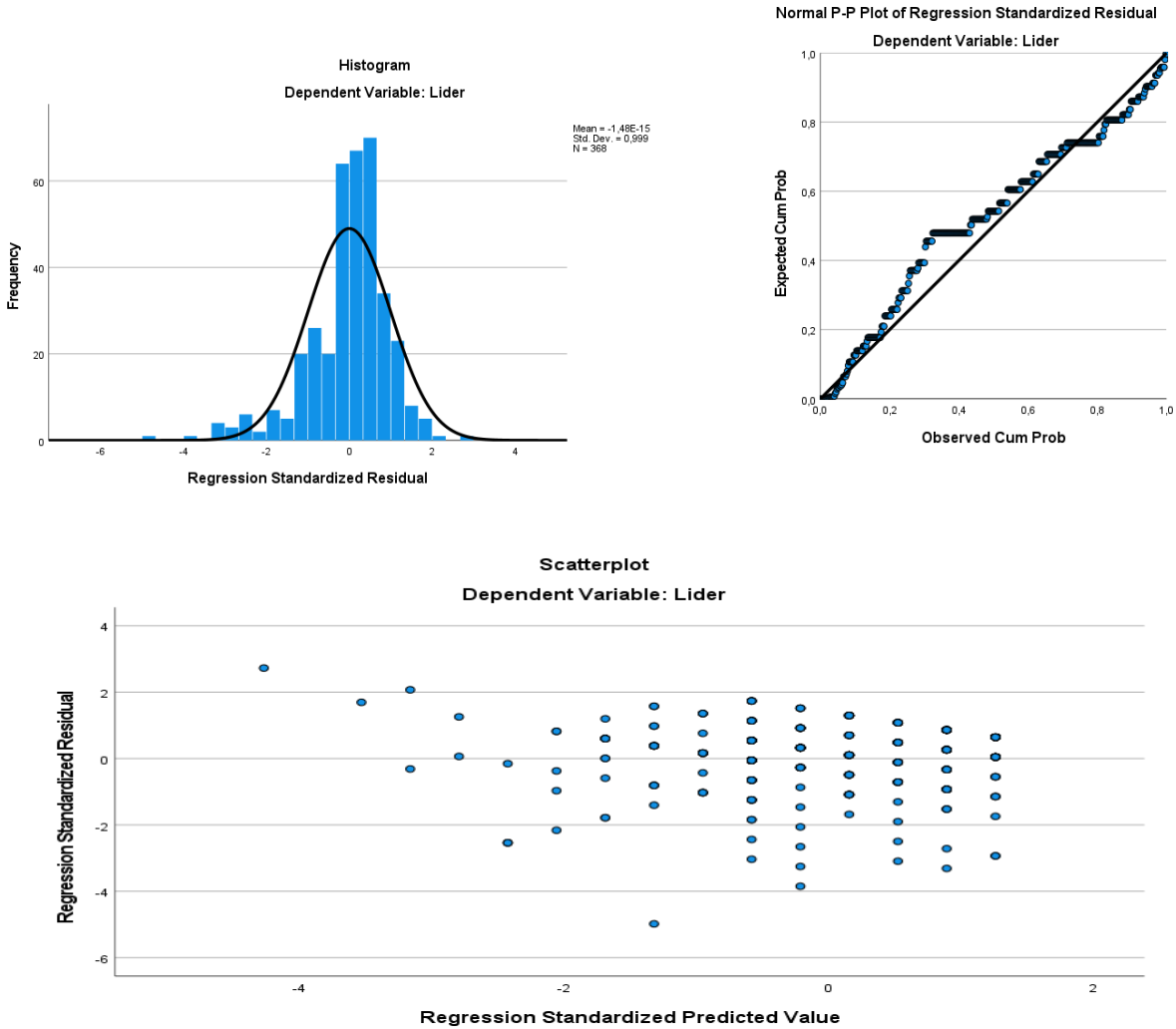
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,587	,234			6,789	<,001
Engage	,610	,054	,510		11,352	<,001

a. Dependent Variable: Lider

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,8083	4,6397	4,2210	,33130	368
Residual	-2,78506	1,52504	,00000	,55834	368
Std. Predicted Value	-4,264	1,264	,000	1,000	368
Std. Residual	-4,981	2,728	,000	,999	368

a. Dependent Variable: Lider



Hipótese 4

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,457 ^a	,209	,207	,48325	2,050

a. Predictors: (Constant), Complex

b. Dependent Variable: Engage

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22,614	1	22,614	96,835	<,001 ^b
Residual	85,472	366	,234		
Total	108,087	367			

a. Dependent Variable: Engage

b. Predictors: (Constant), Complex

Coefficients^a

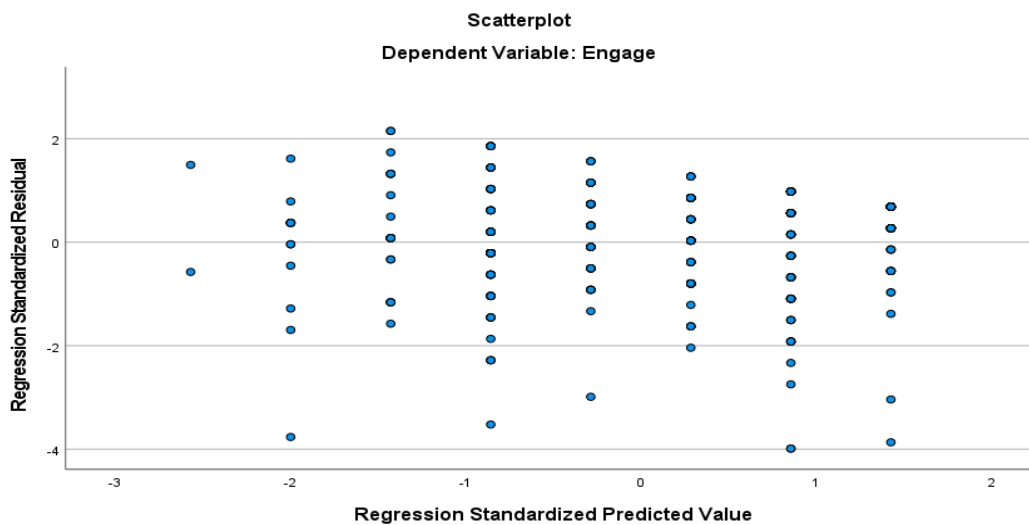
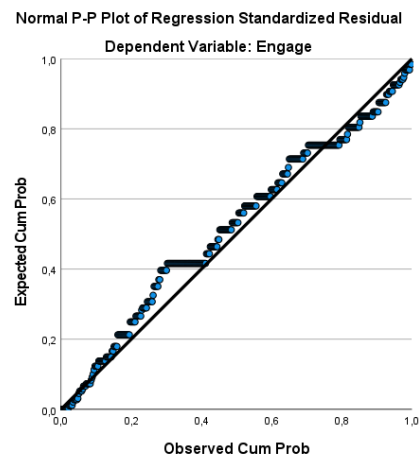
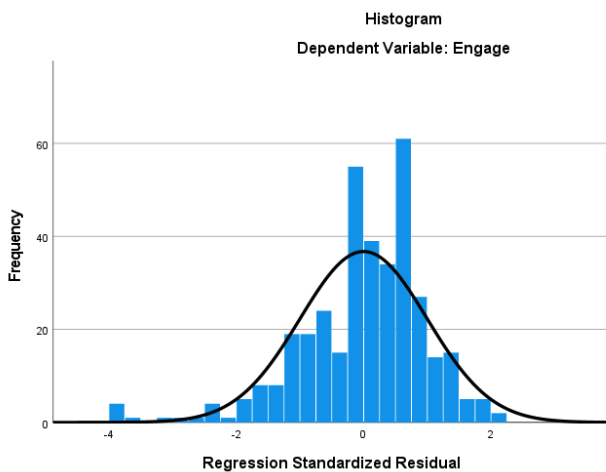
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,837	,253		7,259	<,001
Complex	,566	,058	,457	9,840	<,001

a. Dependent Variable: Engage

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,6774	4,6685	4,3141	,24823	368
Residual	-1,92690	1,03946	,00000	,48259	368
Std. Predicted Value	-2,565	1,428	,000	1,000	368
Std. Residual	-3,987	2,151	,000	,999	368

a. Dependent Variable: Engage



HIPÓTESE 5

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,269 ^a	,073	,070	,68572	1,895

a. Predictors: (Constant), Complex

b. Dependent Variable: Delegaç

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,453	1	13,453	28,611	<,001 ^b
Residual	172,099	366	,470		
Total	185,552	367			

a. Dependent Variable: Delegaç

b. Predictors: (Constant), Complex

Coefficients^a

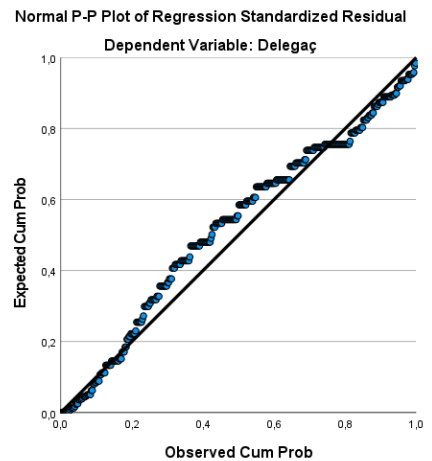
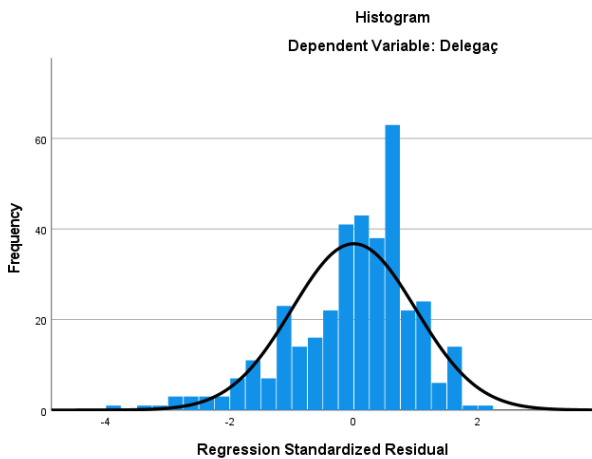
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,778	,359		4,951	<,001
Complex	,437	,082	,269	5,349	<,001

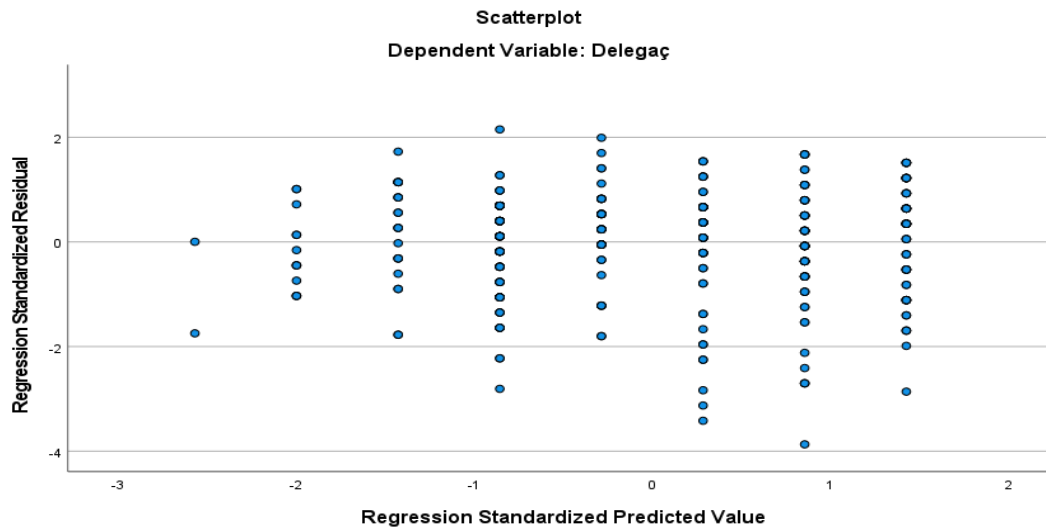
a. Dependent Variable: Delegaç

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1974	3,9619	3,6886	,19146	368
Residual	-2,65270	1,47493	,00000	,68479	368
Std. Predicted Value	-2,565	1,428	,000	1,000	368
Std. Residual	-3,868	2,151	,000	,999	368

a. Dependent Variable: Delegaç





Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,584 ^a	,341	,340	,41167	1,911

a. Predictors: (Constant), Complex

b. Dependent Variable: Flexibil

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,166	1	32,166	189,797	<,001 ^b
	Residual	62,028	366	,169		
	Total	94,194	367			

a. Dependent Variable: Flexibil

b. Predictors: (Constant), Complex

Coefficients^a

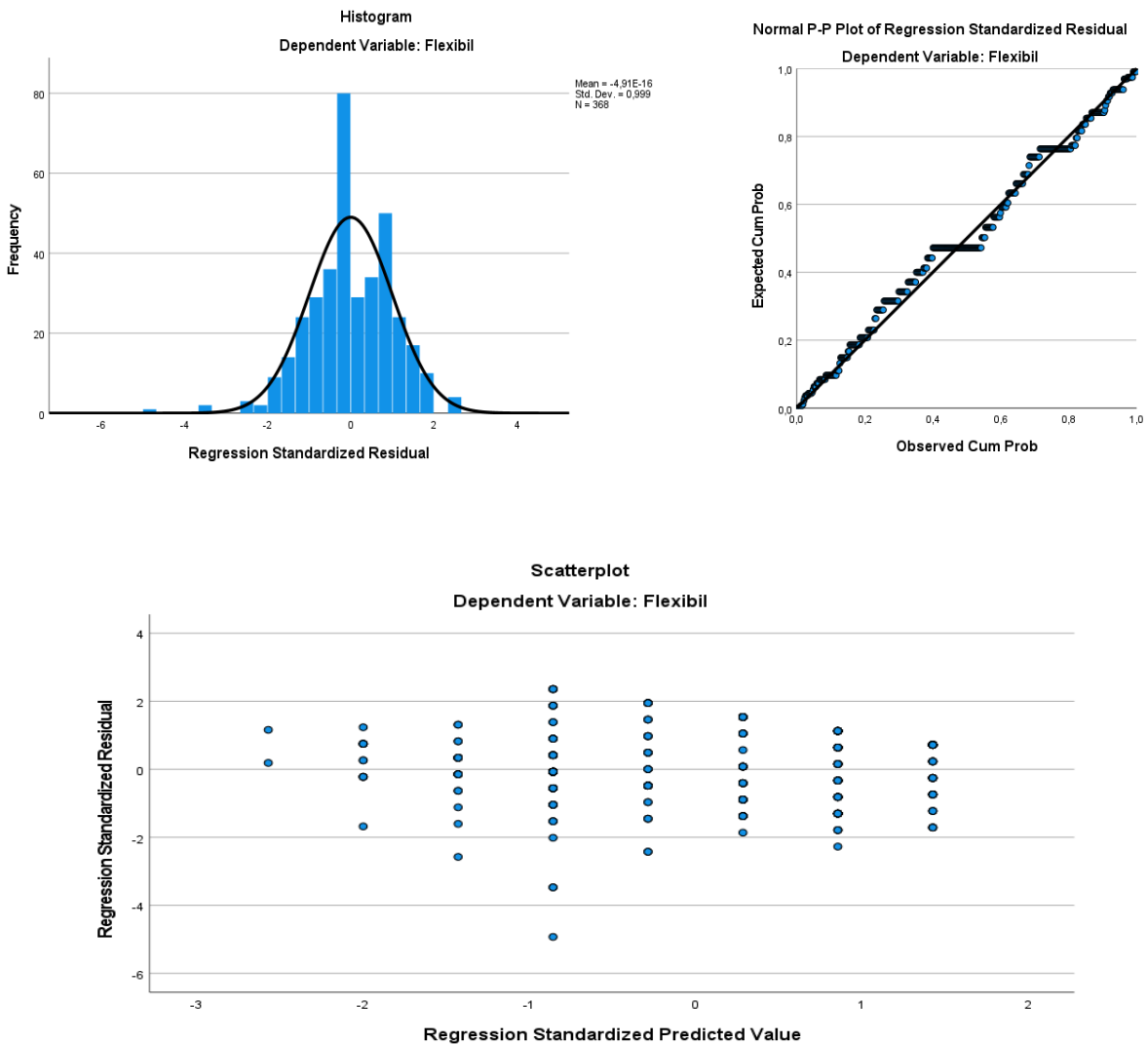
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,327	,216			6,156	<,001
Complex	,675	,049	,584		13,777	<,001

a. Dependent Variable: Flexibil

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,5221	4,7041	4,2815	,29605	368
Residual	-2,02868	,97132	,00000	,41111	368
Std. Predicted Value	-2,565	1,428	,000	1,000	368
Std. Residual	-4,928	2,359	,000	,999	368

a. Dependent Variable: Flexibil



HIPÓTESE 6

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,432 ^a	,187	,184	,64220	1,848

a. Predictors: (Constant), Engage

b. Dependent Variable: Delegaç

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	34,606	1	34,606	83,910	<,001 ^b
Residual	150,946	366	,412		
Total	185,552	367			

a. Dependent Variable: Delegaç

b. Predictors: (Constant), Engage

Coefficients^a

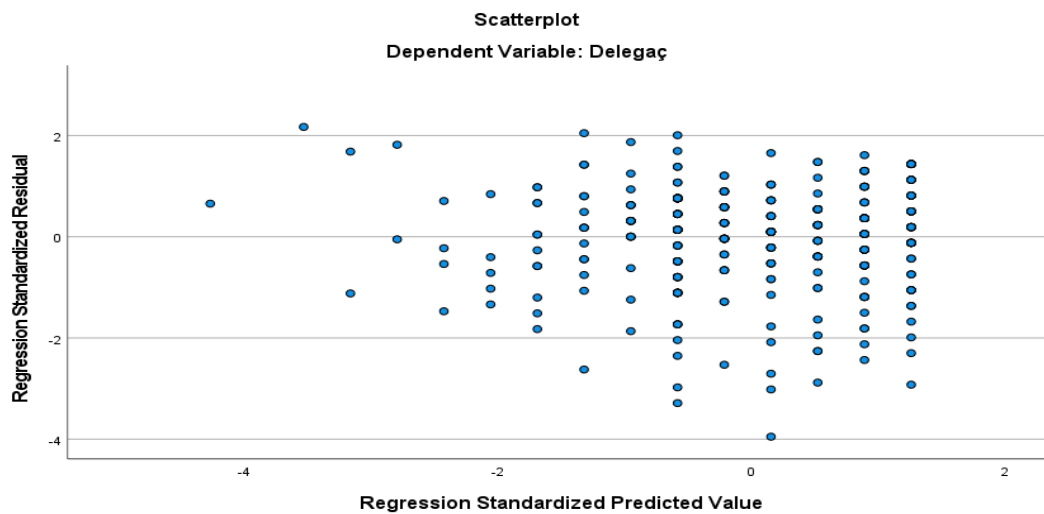
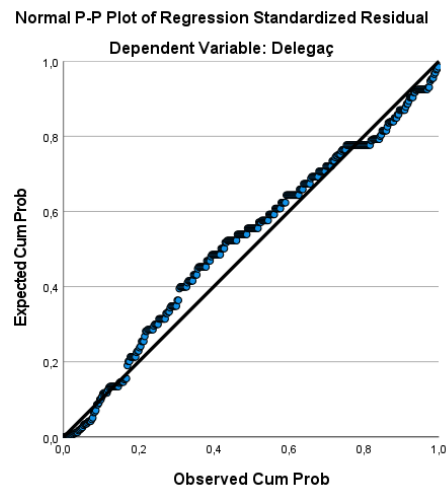
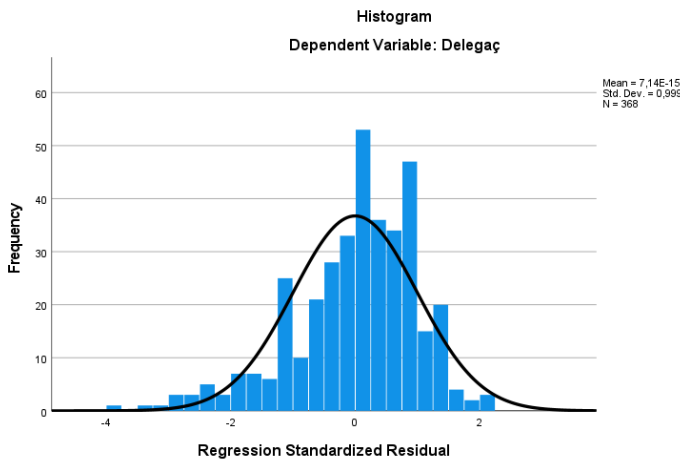
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,247	,269			4,645	<,001
Engage	,566	,062	,432		9,160	<,001

a. Dependent Variable: Delegaç

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,3792	4,0767	3,6886	,30707	368
Residual	-2,53718	1,39450	,00000	,64132	368
Std. Predicted Value	-4,264	1,264	,000	1,000	368
Std. Residual	-3,951	2,171	,000	,999	368

a. Dependent Variable: Delegaç



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,486 ^a	,236	,234	,44343	1,957

a. Predictors: (Constant), Engage

b. Dependent Variable: Flexibil

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22,228	1	22,228	113,047	<,001 ^b
Residual	71,966	366	,197		
Total	94,194	367			

a. Dependent Variable: Flexibil

b. Predictors: (Constant), Engage

Coefficients^a

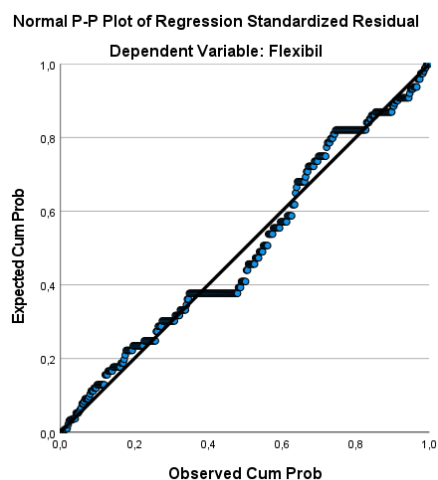
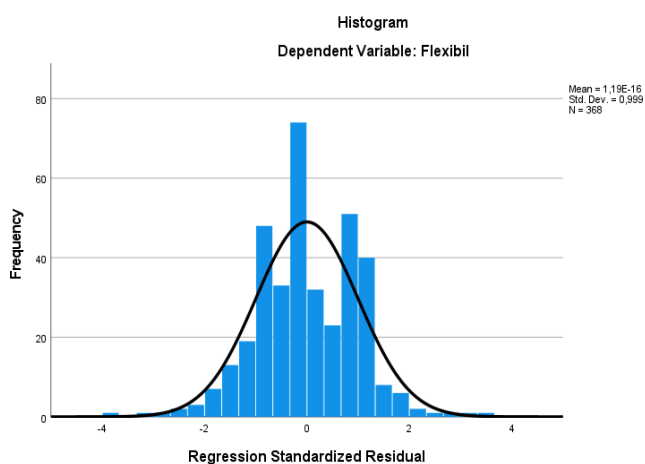
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2,325	,185		12,538	<,001
Engage	,453	,043	,486	10,632	<,001

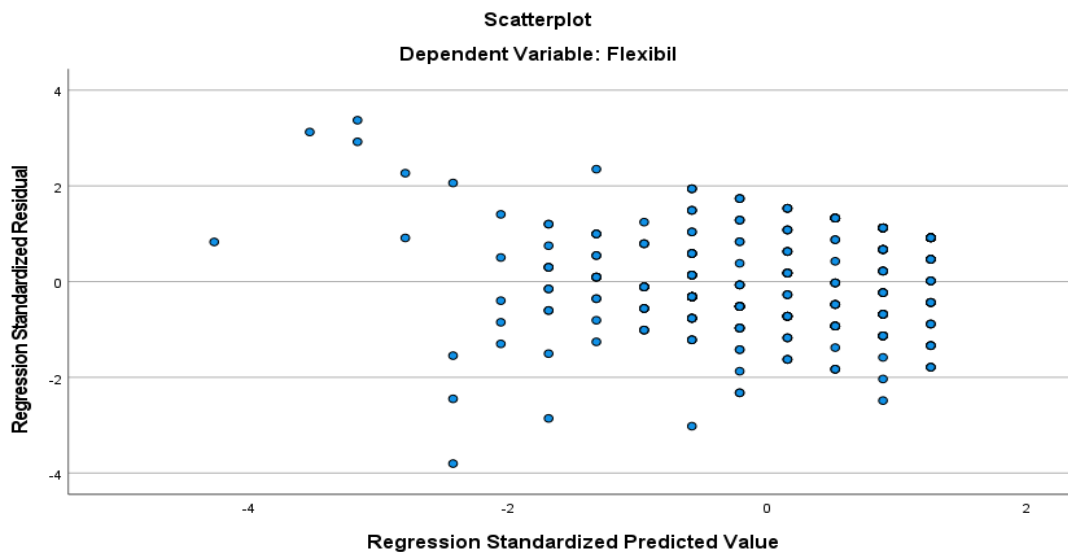
a. Dependent Variable: Flexibil

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,2321	4,5926	4,2815	,24610	368
Residual	-1,68558	1,49582	,00000	,44282	368
Std. Predicted Value	-4,264	1,264	,000	1,000	368
Std. Residual	-3,801	3,373	,000	,999	368

a. Dependent Variable: Flexibil





HIPÓTESE 7

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 6
Y : Delegaç
X : Complex
M1 : Engage
M2 : Lider

Sample
Size: 368

OUTCOME VARIABLE:
Engage

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4574	,2092	,2335	96,8353	1,0000	366,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8367	,2530	7,2591	,0000	1,3391	2,3342
Complex	,5664	,0576	9,8405	,0000	,4532	,6795

Standardized coefficients

	coeff
Complex	,4574

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Complex
constant	,0640	-,0145
Complex	-,0145	,0033

OUTCOME VARIABLE:

LIDER

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5407	,2923	,2999	75,3923	2,0000	365,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7596	,3067	2,4767	,0137	,1565	1,3626
Complex	,2977	,0733	4,0588	,0001	,1535	,4419
Engage	,5005	,0592	8,4493	,0000	,3840	,6170

Standardized coefficients

	coeff
Complex	,2010
Engage	,4184

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Complex	Engage
constant	,0941	-,0150	-,0064
Complex	-,0150	,0054	-,0020
Engage	-,0064	-,0020	,0035

OUTCOME VARIABLE:

DELEGAÇ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5194	,2698	,3722	44,8217	3,0000	364,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,5643	,3445	1,6380	,1023	-,1132	1,2418
Complex	,0398	,0835	,4763	,6342	-,1245	,2041
Engage	,3310	,0722	4,5864	,0000	,1891	,4729
Lider	,3607	,0583	6,1852	,0000	,2460	,4754

Standardized coefficients

	coeff
Complex	,0245
Engage	,2526
Lider	,3293

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Complex	Engage	Lider
constant	,1187	-,0178	-,0067	-,0026
Complex	-,0178	,0070	-,0020	-,0010
Engage	-,0067	-,0020	,0052	-,0017
Lider	-,0026	-,0010	-,0017	,0034

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Delegaç

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2693	,0725	,4702	28,6112	1,0000	366,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7777	,3590	4,9515	,0000	1,0717	2,4837
Complex	,4368	,0817	5,3489	,0000	,2762	,5974

Standardized coefficients

	coeff
Complex	,2693

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Complex
constant	,1289	-,0292
Complex	-,0292	,0067

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	Engage	Lider	Delegaç
Engage	1,0000	,0000	,0000
Lider	,0000	1,0000	,0000
Delegaç	,0000	,0000	1,0000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,4368	,0817	5,3489	,0000	,2762	,5974	,2693

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,0398	,0835	,4763	,6342	-,1245	,2041	,0245

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3971	,0596	,2865	,5207
Ind1	,1874	,0497	,0983	,2920
Ind2	,1074	,0354	,0451	,1830
Ind3	,1022	,0246	,0605	,1565
(C1)	,0801	,0679	-,0500	,2151
(C2)	,0852	,0576	-,0245	,2013
(C3)	,0051	,0390	-,0726	,0812

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,2447	,0346	,1804	,3151
Ind1	,1155	,0302	,0605	,1786
Ind2	,0662	,0217	,0278	,1127
Ind3	,0630	,0145	,0381	,0947
(C1)	,0494	,0417	-,0315	,1323
(C2)	,0525	,0355	-,0153	,1243
(C3)	,0032	,0240	-,0439	,0503

Specific indirect effect contrast definition(s):

(C1)	Ind1	minus	Ind2
(C2)	Ind1	minus	Ind3

(C3) Ind2 minus Ind3

Indirect effect key:

Ind1 Complex -> Engage -> Delegaç
 Ind2 Complex -> Lider -> Delegaç
 Ind3 Complex -> Engage -> Lider -> Delegaç

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
 10000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

Y : Lider
 X : Engage
 W : AnEmp

Sample
 Size: 368

OUTCOME VARIABLE:

LIDER

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5223	,2728	,3091	45,5102	3,0000	364,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8998	,3611	2,4918	,0132	,1897	1,6099
Engage	,7704	,0840	9,1731	,0000	,6052	,9355
AnEmp	,0615	,0248	2,4823	,0135	,0128	,1102
Int_1	-,0142	,0057	-2,4851	,0134	-,0254	-,0030

Product terms key:

Int_1 : Engage x AnEmp

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Engage	AnEmp	Int_1
constant	,1304	-,0301	-,0068	,0016
Engage	-,0301	,0071	,0016	-,0004
AnEmp	-,0068	,0016	,0006	-,0001
Int_1	,0016	-,0004	-,0001	,0000

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng F df1 df2 p
X*W ,0123 6,1758 1,0000 364,0000 ,0134

Focal predict: Engage (X)
Mod var: AnEmp (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

AnEmp	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,0000	,7420	,0756	9,8201	,0000	,5934	,8906
11,0000	,6144	,0537	11,4389	,0000	,5088	,7201
23,0000	,4443	,0856	5,1937	,0000	,2761	,6126

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
Engage AnEmp Lider .
BEGIN DATA.
3,8000 2,0000 3,8425
4,4000 2,0000 4,2877
4,9920 2,0000 4,7270
3,8000 11,0000 3,9112
4,4000 11,0000 4,2799
4,9920 11,0000 4,6437
3,8000 23,0000 4,0029
4,4000 23,0000 4,2695
4,9920 23,0000 4,5326
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
Engage WITH Lider BY AnEmp .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

HIPÓTESE 8

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Colabor
X : Lider
W : Func2

Sample
Size: 368

OUTCOME VARIABLE:

Colabor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4943	,2444	,2255	39,2387	3,0000	364,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,9840	,3767	7,9212	,0000	2,2432	3,7248
Lider	,2710	,0889	3,0472	,0025	,0961	,4460
Func2	-,2748	,1972	-1,3936	,1643	-,6625	,1130
Int_1	,0738	,0460	1,6059	,1092	-,0166	,1642

Product terms key:

Int_1 : Lider x Func2

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Lider	Func2	Int_1
constant	,1419	-,0331	-,0669	,0155
Lider	-,0331	,0079	,0155	-,0037
Func2	-,0669	,0155	,0389	-,0090
Int_1	,0155	-,0037	-,0090	,0021

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0054	2,5788	1,0000	364,0000	,1092

Focal predict: Lider (X)

Mod var: Func2 (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

Lider Func2 Colabor .

BEGIN DATA.

3,6667 1,0000 3,9737
 4,3333 1,0000 4,2036
 5,0000 1,0000 4,4336
 3,6667 2,0000 3,9696
 4,3333 2,0000 4,2488
 5,0000 2,0000 4,5279
 3,6667 3,0000 3,9655
 4,3333 3,0000 4,2939
 5,0000 3,0000 4,6222

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Lider WITH Colabor BY Func2 .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Delegaç
X : Lider
W : Colabor

Sample
Size: 368

OUTCOME VARIABLE:
Delegaç

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5620	,3158	,3488	56,0156	3,0000	364,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9616	1,2427	1,5786	,1153	-,4821	4,4053
Lider	-,0598	,3026	-,1976	,8434	-,6549	,5353
Colabor	,0682	,3071	,2221	,8243	-,5357	,6722
Int_1	,0944	,0727	1,2974	,1953	-,0487	,2374

Product terms key:

Int_1 : Lider x Colabor

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Lider	Colabor	Int_1
constant	1,5442	-,3671	-,3753	,0884
Lider	-,3671	,0916	,0877	-,0217
Colabor	-,3753	,0877	,0943	-,0218
Int_1	,0884	-,0217	-,0218	,0053

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0032	1,6833	1,0000	364,0000	,1953

Focal predict: Lider (X)
Mod var: Colabor (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

Lider Colabor Delegaç .
BEGIN DATA.

3,6667	3,6000	3,2338
4,3333	3,6000	3,4204
5,0000	3,6000	3,6070
3,6667	4,2000	3,4823
4,3333	4,2000	3,7067
5,0000	4,2000	3,9311
3,6667	4,8000	3,7309

4,3333 4,8000 3,9930
5,0000 4,8000 4,2552

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Lider WITH Delegaç BY Colabor .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Model : 1

Y : Flexibil

X : Lider

W : Colabor

Sample

Size: 368

OUTCOME VARIABLE:

Flexibil

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4590	,2107	,2042	32,3913	3,0000	364,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,4563	,9510	,4798	,6316	-1,4138	2,3265
Lider	,6537	,2316	2,8229	,0050	,1983	1,1091
Colabor	,7465	,2350	3,1760	,0016	,2843	1,2087
Int_1	-,1157	,0557	-2,0786	,0384	-,2252	-,0062

Product terms key:

Int_1 : Lider x Colabor

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Lider	Colabor	Int_1
constant	,9044	-,2150	-,2198	,0518
Lider	-,2150	,0536	,0513	-,0127
Colabor	-,2198	,0513	,0552	-,0128
Int_1	,0518	-,0127	-,0128	,0031

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0094	4,3206	1,0000	364,0000	,0384

Focal predict: Lider (X)

Mod var: Colabor (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Colabor	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,6000	,2371	,0498	4,7643	,0000	,1392	,3350
4,2000	,1677	,0420	3,9947	,0001	,0851	,2502
4,8000	,0983	,0573	1,7160	,0870	-,0143	,2109

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  Lider Colabor Flexibil .
BEGIN DATA.
  3,6667 3,6000 4,0131
  4,3333 3,6000 4,1711
  5,0000 3,6000 4,3292
  3,6667 4,2000 4,2064
  4,3333 4,2000 4,3182
  5,0000 4,2000 4,4299
  3,6667 4,8000 4,3997
  4,3333 4,8000 4,4652
  5,0000 4,8000 4,5307
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Lider WITH Flexibil BY Colabor .
```

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

HIPÓTESE 9

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,468 ^a	,219	,217	,62929	1,929

a. Predictors: (Constant), Lider

b. Dependent Variable: Delegaç

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,613	1	40,613	102,555	<,001 ^b
	Residual	144,939	366	,396		
	Total	185,552	367			

a. Dependent Variable: Delegaç

b. Predictors: (Constant), Lider

Coefficients^a

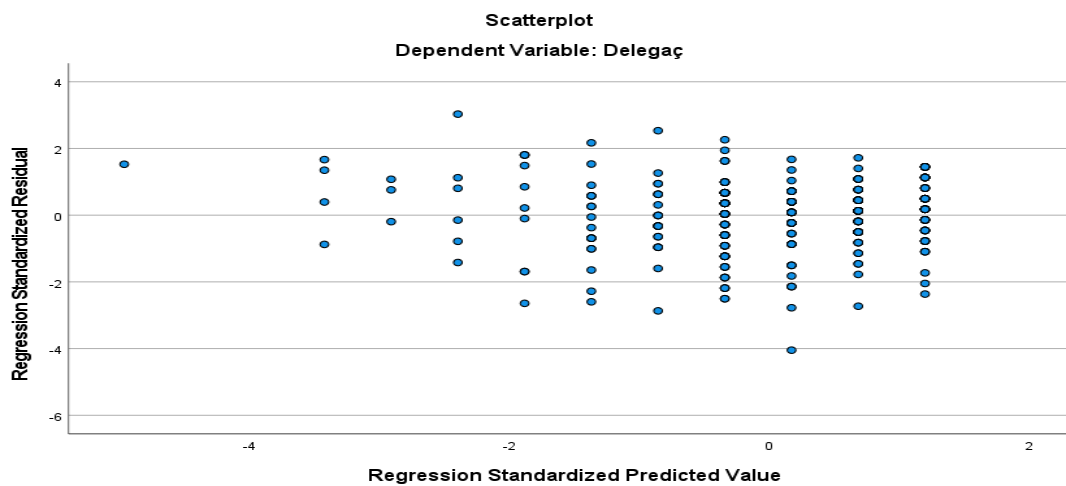
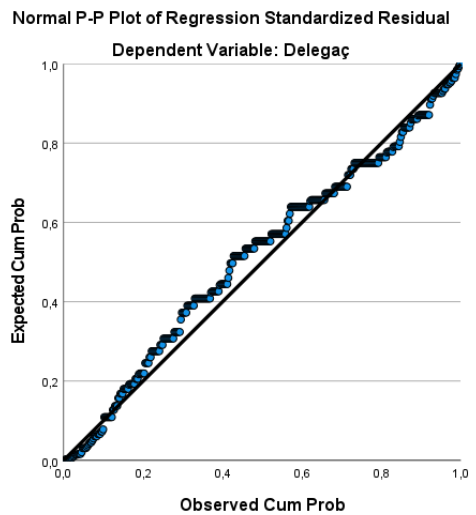
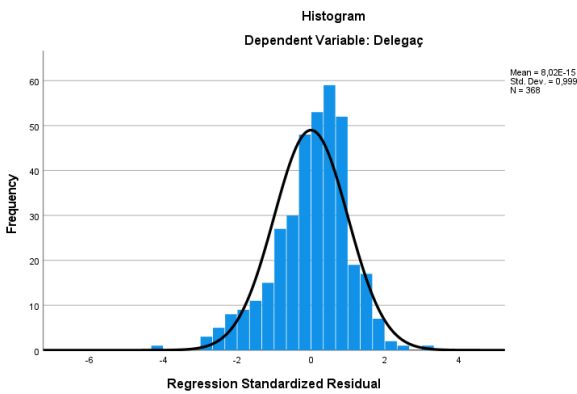
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,526	,216		7,061	<,001
Lider	,512	,051	,468	10,127	<,001

a. Dependent Variable: Delegaç

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,0382	4,0877	3,6886	,33266	368
Residual	-2,54614	1,90784	,00000	,62843	368
Std. Predicted Value	-4,961	1,200	,000	1,000	368
Std. Residual	-4,046	3,032	,000	,999	368

a. Dependent Variable: Delegaç



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,371 ^a	,138	,135	,47113	1,951

a. Predictors: (Constant), Lider

b. Dependent Variable: Flexibil

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,957	1	12,957	58,375	<,001 ^b
	Residual	81,237	366	,222		
	Total	94,194	367			

a. Dependent Variable: Flexibil

b. Predictors: (Constant), Lider

Coefficients^a

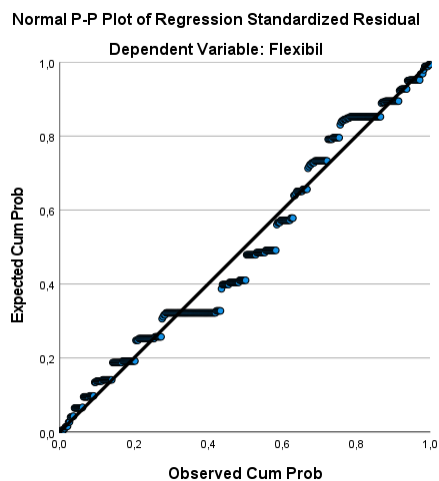
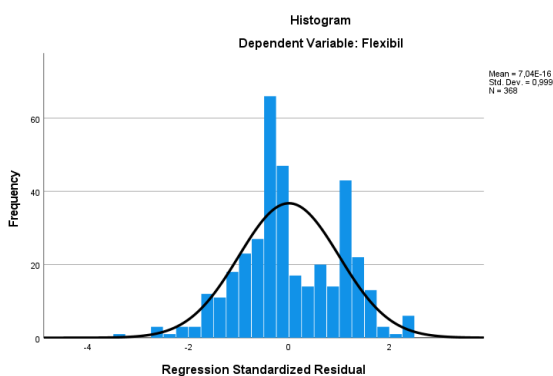
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3,060	,162		18,916	<,001
Lider	,289	,038	,371	7,640	<,001

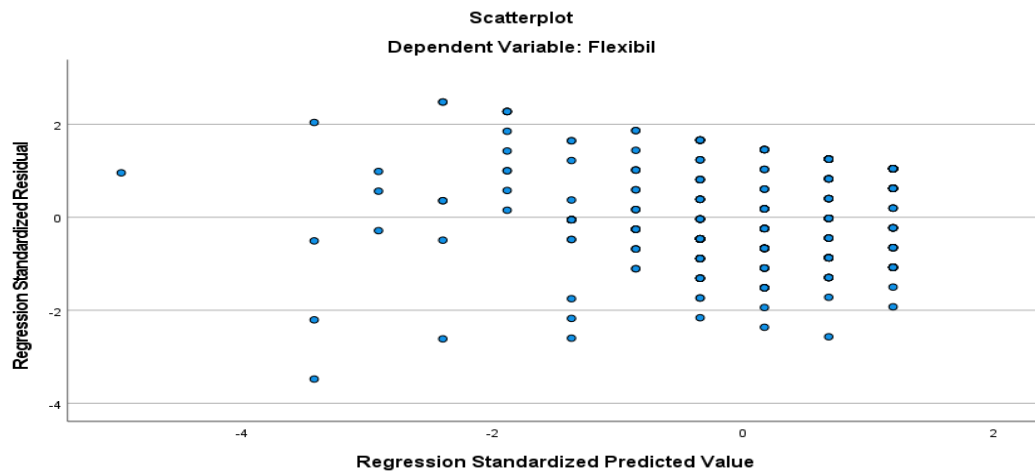
a. Dependent Variable: Flexibil

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3493	4,5070	4,2815	,18790	368
Residual	-1,63873	1,16833	,00000	,47048	368
Std. Predicted Value	-4,961	1,200	,000	1,000	368
Std. Residual	-3,478	2,480	,000	,999	368

a. Dependent Variable: Flexibil





HIPÓTESE 10

Model Summary^c

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
				R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,559 ^a	,313	,59110	,313	83,026	2	365	<,001	
2	,562 ^b	,316	,59055	,003	1,683	1	364	,195	1,954

a. Predictors: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider)

b. Predictors: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider), LidxCOL

c. Dependent Variable: Delegaç

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,019	2	29,010	83,026	<,001 ^b
	Residual	127,533	365	,349		
	Total	185,552	367			
2	Regression	58,607	3	19,536	56,016	<,001 ^c
	Residual	126,946	364	,349		
	Total	185,552	367			

a. Dependent Variable: Delegaç

b. Predictors: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider)

c. Predictors: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider), LidxCOL

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,689	,031		119,707	<,001		
Zscore(Lider)	,212	,035	,298	6,007	<,001	,765	1,307
Zscore(Colabor)	,249	,035	,350	7,058	<,001	,765	1,307
2 (Constant)	3,672	,033		110,627	<,001		
Zscore(Lider)	,219	,036	,308	6,140	<,001	,747	1,339
Zscore(Colabor)	,254	,035	,357	7,162	<,001	,756	1,322
LidxCol	,033	,026	,058	1,297	,195	,938	1,067

a. Dependent Variable: Delegaç

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 LidxCol	,058 ^b	1,297	,195	,068	,938	1,067	,747

a. Dependent Variable: Delegaç

b. Predictors in the Model: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider)

Collinearity Diagnostics^a

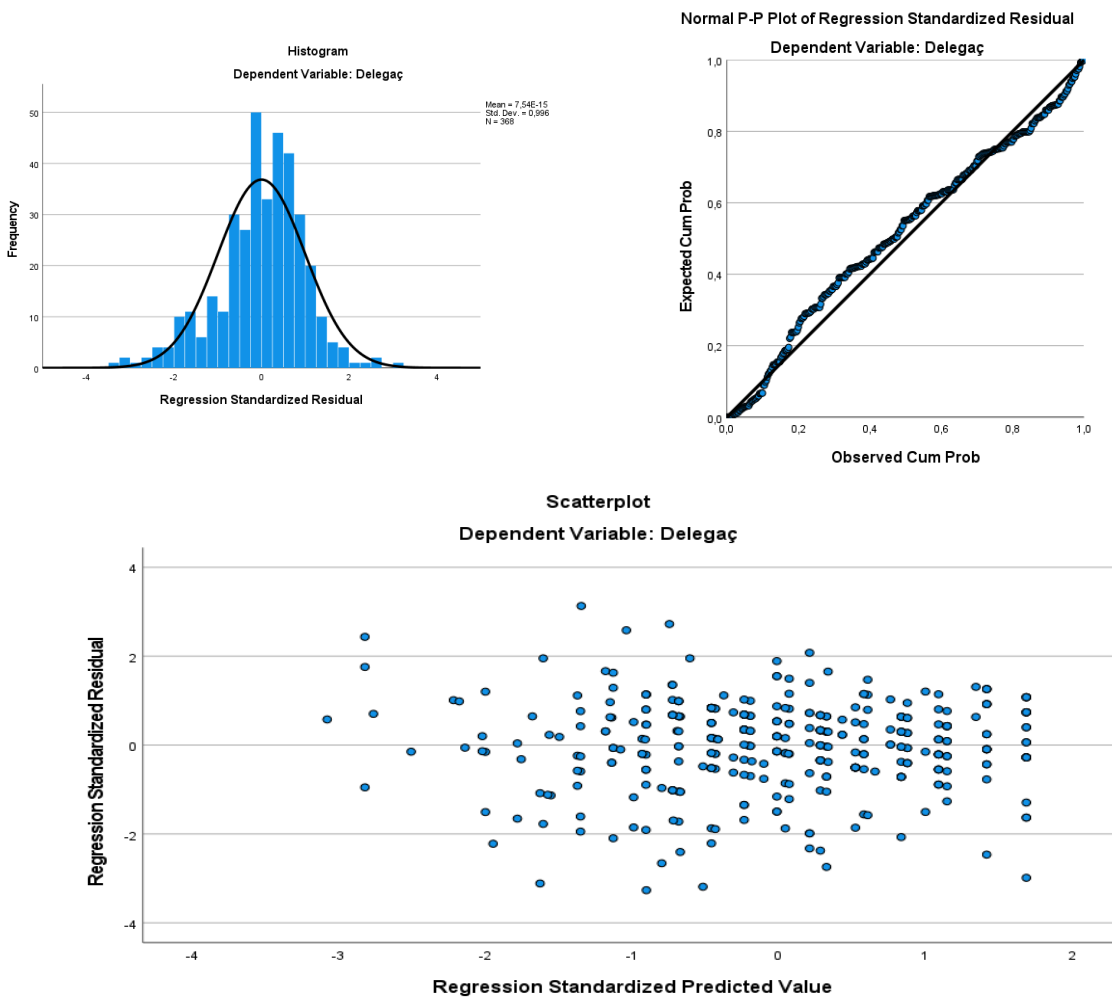
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Zscore(Lider)	Zscore(Colabor)	LidxCol
1	1	1,485	1,000	,00	,26	,26	
	2	1,000	1,219	1,00	,00	,00	
	3	,515	1,698	,00	,74	,74	
2	1	1,659	1,000	,04	,15	,15	,12
	2	1,237	1,158	,35	,08	,09	,14
	3	,591	1,675	,59	,00	,10	,71
	4	,513	1,799	,02	,76	,66	,03

a. Dependent Variable: Delegaç

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,4588	4,3632	3,6886	,39961	368
Residual	-1,92820	1,84910	,00000	,58813	368
Std. Predicted Value	-3,078	1,688	,000	1,000	368
Std. Residual	-3,265	3,131	,000	,996	368

a. Dependent Variable: Delegaç



HIPÓTESE 11

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,449 ^a	,201	,197	,45399	,201	46,008	2	365	<,001	
2	,459 ^b	,211	,204	,45194	,009	4,321	1	364	,038	1,933

a. Predictors: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider)

b. Predictors: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider), LidxCol

c. Dependent Variable: Flexibil

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,965	2	9,483	46,008	<,001 ^b
	Residual	75,229	365	,206		
	Total	94,194	367			
2	Regression	19,848	3	6,616	32,391	<,001 ^c
	Residual	74,347	364	,204		
	Total	94,194	367			

a. Dependent Variable: Flexibil

b. Predictors: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider)

c. Predictors: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider), LidxCol

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4,282	,024		180,915	,000		
	Zscore(Lider)	,117	,027	,231	4,317	<,001	,765	1,307
	Zscore(Colabor)	,146	,027	,289	5,399	<,001	,765	1,307
2	(Constant)	4,301	,025		169,308	,000		
	Zscore(Lider)	,108	,027	,214	3,968	<,001	,747	1,339
	Zscore(Colabor)	,140	,027	,277	5,175	<,001	,756	1,322
	LidxCol	-,041	,020	-,100	-2,079	,038	,938	1,067

a. Dependent Variable: Flexibil

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	LidxCol	-,100 ^b	-2,079	,038	-,108	,938	1,067	,747

a. Dependent Variable: Flexibil

b. Predictors in the Model: (Constant), Zscore(Colabor), Zscore(Lider)

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Zscore(Lider)	Zscore(Colabor)	LidxCol
1	1	1,485	1,000	,00	,26	,26	
	2	1,000	1,219	1,00	,00	,00	
	3	,515	1,698	,00	,74	,74	
2	1	1,659	1,000	,04	,15	,15	,12
	2	1,237	1,158	,35	,08	,09	,14

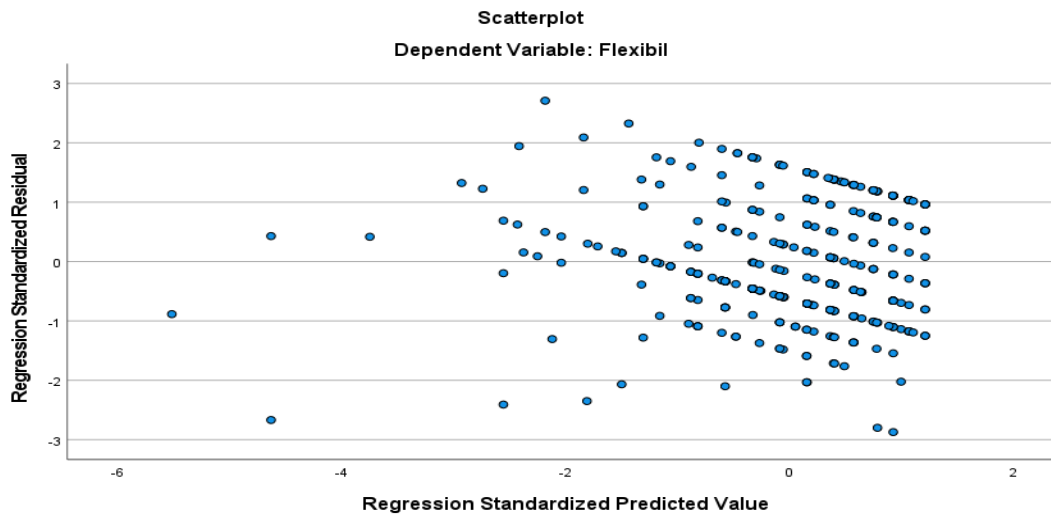
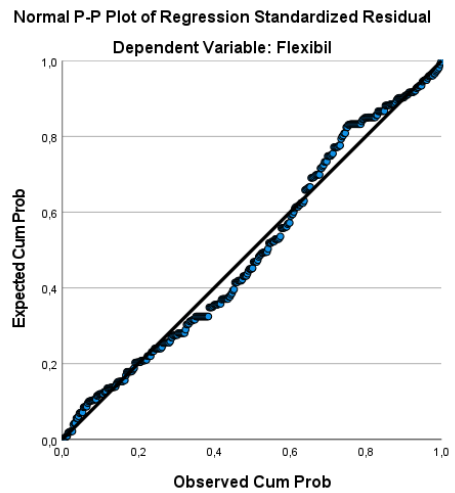
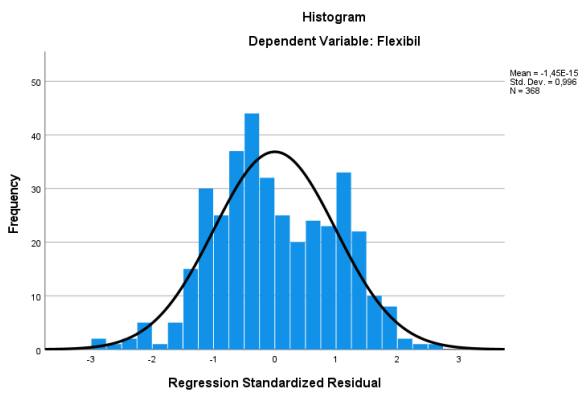
3	,591	1,675	,59	,00	,10	,71
4	,513	1,799	,02	,76	,66	,03

a. Dependent Variable: Flexibil

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9998	4,5643	4,2815	,23255	368
Residual	-1,29792	1,22488	,00000	,45009	368
Std. Predicted Value	-5,511	1,216	,000	1,000	368
Std. Residual	-2,872	2,710	,000	,996	368

a. Dependent Variable: Flexibil



HIPÓTESE 12*Model Summary^c*

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
				R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,510 ^a	,260	,256	,55985	,260	64,266	2 365	<,001	
2	,522 ^b	,273	,267	,55593	,012	6,176	1 364	,013	2,125

a. Predictors: (Constant), Zscore(AnEmp), Zscore(Engage)

b. Predictors: (Constant), Zscore(AnEmp), Zscore(Engage), EngxAnt

c. Dependent Variable: Lider

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,287	2	20,143	64,266	<,001 ^b
	Residual	114,404	365	,313		
	Total	154,691	367			
2	Regression	42,195	3	14,065	45,510	<,001 ^c
	Residual	112,496	364	,309		
	Total	154,691	367			

a. Dependent Variable: Lider

b. Predictors: (Constant), Zscore(AnEmp), Zscore(Engage)

c. Predictors: (Constant), Zscore(AnEmp), Zscore(Engage), EngxAnt

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,221	,029		144,633	,000		
	Zscore(Engage)	,331	,029	,510	11,281	<,001	,992	1,008
	Zscore(AnEmp)	,004	,029	,006	,127	,899	,992	1,008
2	(Constant)	4,228	,029		145,274	,000		
	Zscore(Engage)	,323	,029	,498	11,031	<,001	,981	1,019
	Zscore(AnEmp)	,003	,029	,005	,117	,907	,992	1,008
	EngxAnt	-,075	,030	-,112	-2,485	,013	,988	1,012

a. Dependent Variable: Lider

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	EngxAnt	-,112 ^b	-2,485	,013	-,129	,988	1,012	,981

a. Dependent Variable: Lider

b. Predictors in the Model: (Constant), Zscore(AnEmp), Zscore(Engage)

Collinearity Diagnostics^a

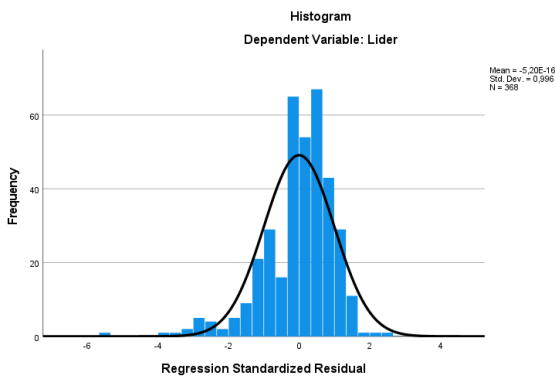
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Zscore(Engage)	Zscore(AnEmp)	EngxAnt
1	1	1,088	1,000	,00	,46	,46	
	2	1,000	1,043	1,00	,00	,00	
	3	,912	1,093	,00	,54	,54	
2	1	1,164	1,000	,10	,31	,12	,32
	2	1,045	1,055	,41	,11	,32	,10
	3	,943	1,111	,32	,14	,46	,13
	4	,848	1,172	,16	,44	,11	,45

a. Dependent Variable: Lider

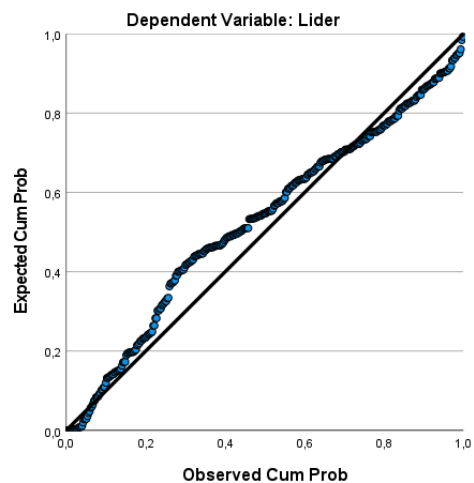
Residuals Statistics^a

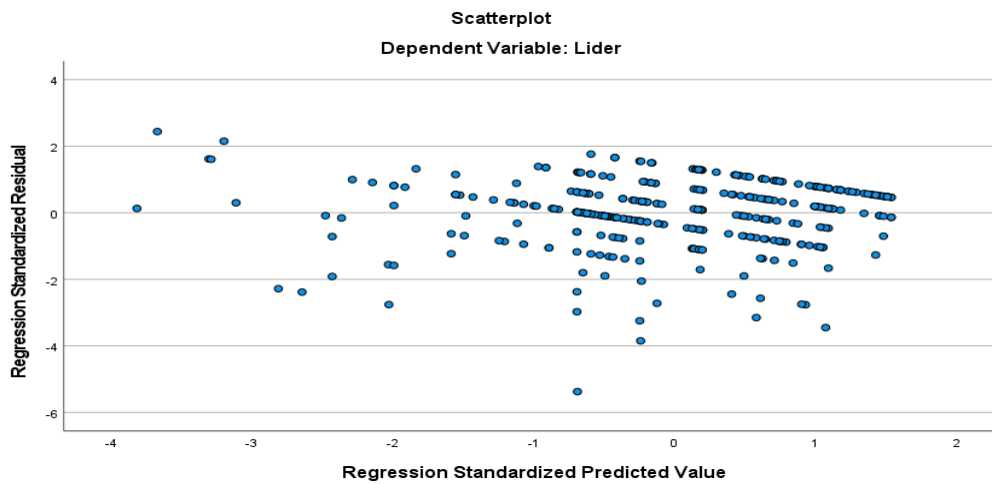
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9274	4,7423	4,2210	,33908	368
Residual	-2,98737	1,35661	,00000	,55365	368
Std. Predicted Value	-3,815	1,537	,000	1,000	368
Std. Residual	-5,374	2,440	,000	,996	368

a. Dependent Variable: Lider



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





HIPÓTESE 13

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,478 ^a	,228	,224	,62638	,228	53,959	2	365	<,001	
2	,485 ^b	,235	,229	,62437	,007	3,354	1	364	,068	1,924

a. Predictors: (Constant), Zscore(AnFunc), Zscore(Lider)

b. Predictors: (Constant), Zscore(AnFunc), Zscore(Lider), LidxAfun

c. Dependent Variable: Delegaç

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,342	2	21,171	53,959	<,001 ^b
	Residual	143,210	365	,392		
	Total	185,552	367			
2	Regression	43,650	3	14,550	37,323	<,001 ^c
	Residual	141,902	364	,390		
	Total	185,552	367			

a. Dependent Variable: Delegaç

b. Predictors: (Constant), Zscore(AnFunc), Zscore(Lider)

c. Predictors: (Constant), Zscore(AnFunc), Zscore(Lider), LidxAfun

Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized		Collinearity		
	Coefficients		Coefficients		Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,689	,033		112,965	<,001		
Zscore(Lider)	,326	,033	,459	9,936	<,001	,991	1,009
Zscore(AnFuncç)	,069	,033	,097	2,100	,036	,991	1,009
2 (Constant)	3,682	,033		112,440	<,001		
Zscore(Lider)	,348	,035	,490	9,991	<,001	,875	1,143
Zscore(AnFuncç)	,066	,033	,093	2,029	,043	,990	1,010
LidxAfun	,071	,039	,089	1,831	,068	,882	1,134

a. Dependent Variable: Delegaç

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	LidxAfun	,089 ^b	1,831	,068	,096	,882	1,134	,875

a. Dependent Variable: Delegaç

b. Predictors in the Model: (Constant), Zscore(AnFuncç), Zscore(Lider)

Collinearity Diagnostics^a

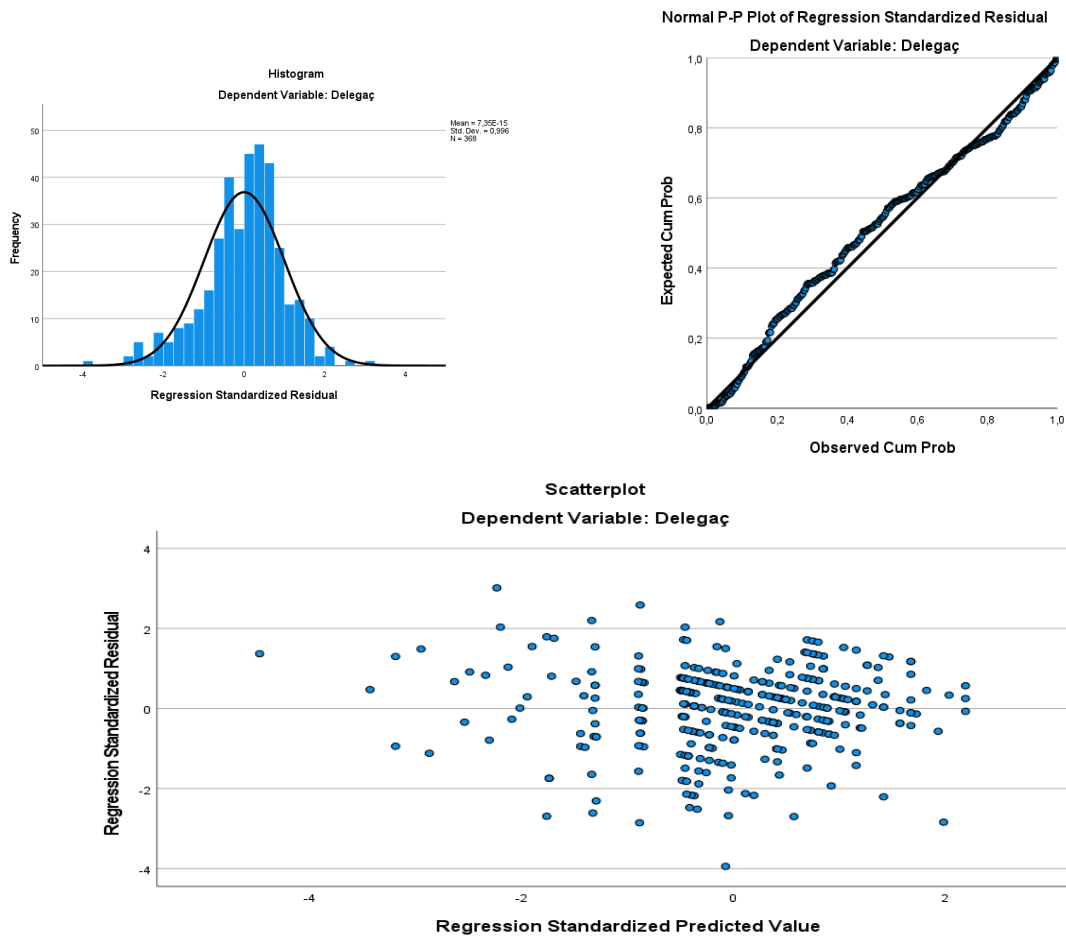
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Zscore(Lider)	Zscore(AnFuncç)	LidxAfun
1	1	1,093	1,000	,00	,45	,45	
	2	1,000	1,045	1,00	,00	,00	
	3	,907	1,097	,00	,55	,55	
2	1	1,364	1,000	,03	,30	,02	,30
	2	1,028	1,152	,41	,03	,48	,03
	3	,975	1,183	,50	,03	,45	,03
	4	,633	1,468	,06	,64	,05	,65

a. Dependent Variable: Delegaç

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,1450	4,4436	3,6886	,34487	368
Residual	-2,46243	1,88246	,00000	,62182	368
Std. Predicted Value	-4,476	2,189	,000	1,000	368
Std. Residual	-3,944	3,015	,000	,996	368

a. Dependent Variable: Delegaç



HIPÓTESE 14

Model Summary^c

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
				R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,384 ^a	,147	,46914	,147	31,486	2	365	<,001	
2	,390 ^b	,152	,46846	,005	2,065	1	364	,152	1,943

a. Predictors: (Constant), Zscore(AnFunç), Zscore(Lider)

b. Predictors: (Constant), Zscore(AnFunç), Zscore(Lider), LidxAfun

c. Dependent Variable: Flexibil

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,860	2	6,930	31,486	<,001 ^b
	Residual	80,334	365	,220		
	Total	94,194	367			
2	Regression	14,313	3	4,771	21,740	<,001 ^c
	Residual	79,881	364	,219		
	Total	94,194	367			

a. Dependent Variable: Flexibil

b. Predictors: (Constant), Zscore(AnFunç), Zscore(Lider)

c. Predictors: (Constant), Zscore(AnFunç), Zscore(Lider), LidxAfun

Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized		Collinearity			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4,282	,024		175,072	,000		
	Zscore(Lider)	,193	,025	,380	7,827	<,001	,991	1,009
	Zscore(AnFunç)	-,050	,025	-,098	-2,026	,044	,991	1,009
2	(Constant)	4,278	,025		174,107	,000		
	Zscore(Lider)	,205	,026	,405	7,855	<,001	,875	1,143
	Zscore(AnFunç)	-,051	,025	-,101	-2,086	,038	,990	1,010
	LidxAfun	,042	,029	,074	1,437	,152	,882	1,134

a. Dependent Variable: Flexibil

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	LidxAfun	,074 ^b	1,437	,152	,075	,882	1,134	,875

a. Dependent Variable: Flexibil

b. Predictors in the Model: (Constant), Zscore(AnFunç), Zscore(Lider)

Collinearity Diagnostics^a

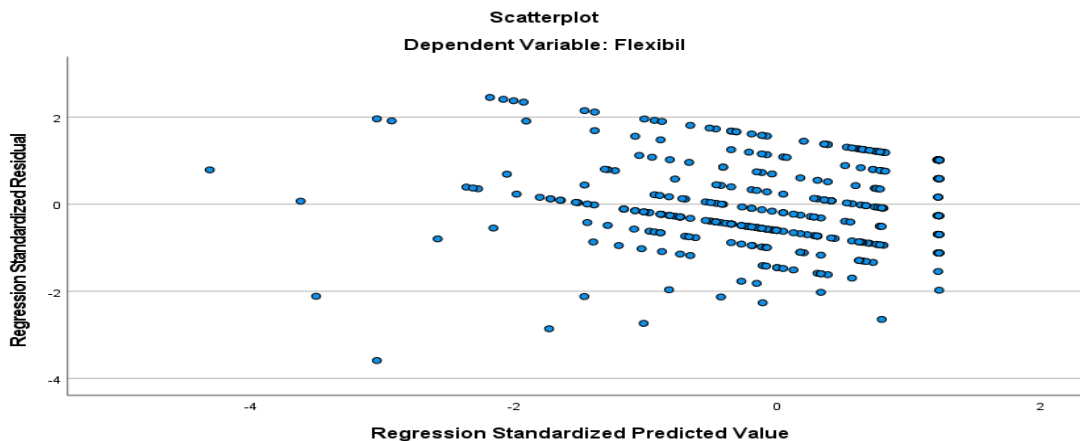
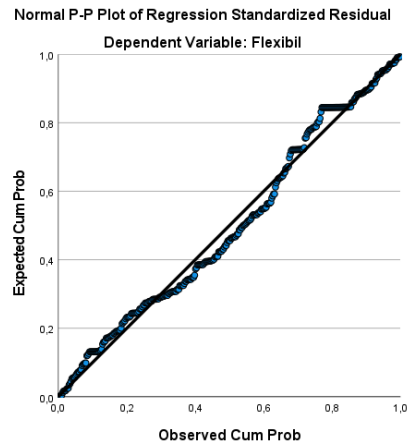
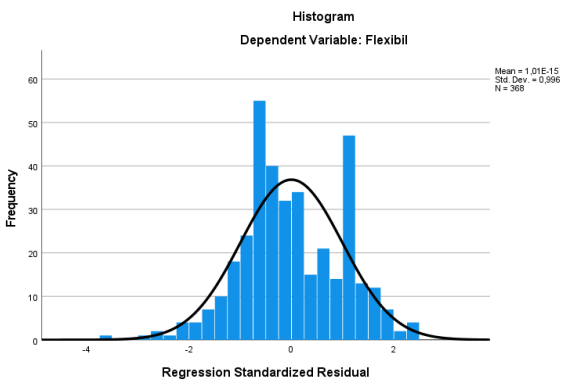
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Zscore(Lider)	Zscore(AnFunc)	LidxAfun
1	1	1,093	1,000	,00	,45	,45	
	2	1,000	1,045	1,00	,00	,00	
	3	,907	1,097	,00	,55	,55	
2	1	1,364	1,000	,03	,30	,02	,30
	2	1,028	1,152	,41	,03	,48	,03
	3	,975	1,183	,50	,03	,45	,03
	4	,633	1,468	,06	,64	,05	,65

a. Dependent Variable: Flexibil

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,4305	4,5250	4,2815	,19748	368
Residual	-1,68125	1,14910	,00000	,46654	368
Std. Predicted Value	-4,309	1,233	,000	1,000	368
Std. Residual	-3,589	2,453	,000	,996	368

a. Dependent Variable: Flexibil



Anexo 6 – Publicações

Complex Tasks, Delegation, and Flexibility: What Role for Engagement and Shared Leadership?

<https://doi.org/10.3390/socsci11120565>



social sciences



Article

Complex Tasks, Delegation, and Flexibility: What Role for Engagement and Shared Leadership?

António Luis Dionísio, Andreia Dionísio, Maria José Sousa and Ana Moreira



<https://doi.org/10.3390/socsci11120565>



Article

Complex Tasks, Delegation, and Flexibility: What Role for Engagement and Shared Leadership?

António Luis Dionísio ¹, Andreia Dionísio ^{1,2} , Maria José Sousa ³ and Ana Moreira ^{4,*}

¹ Center for Advanced Studies in Management and Economics, University of Évora, 7004-516 Évora, Portugal

² Management Department, University of Évora, 7004-516 Évora, Portugal

³ Department of Political Sciences and Public Policies, University Institute of Lisbon, 1649-026 Lisbon, Portugal

⁴ School of Psychology, ISPA—Instituto Universitário, 1149-041 Lisboa, Portugal

* Correspondence: amoreira@ispa.pt

Abstract: Task complexity is one of the main factors studied by academics and is at the center of leaders' concerns. It is related to delegation and flexibility, which are enhanced by workers' engagement and depend on how leadership is shared. In this context, this research was carried out with the main objective of testing the serial mediating effect of engagement and shared leadership on the relationship between task complexity and flexibility and the relationship between task complexity and delegation. The sample for this study consists of 368 participants, all of whom work in organizations based in Portugal. The results indicate that task complexity is positively and significantly associated with engagement, shared leadership, flexibility, and delegation. Shared leadership has a positive and significant association with flexibility and delegation. The serial mediating effect of engagement and shared leadership on the relationship between task complexity and flexibility was confirmed. The serial mediating effect of engagement and shared leadership on the relationship between task complexity and delegation was not confirmed.

Keywords: task complexity; engagement; shared leadership; flexibility; delegation



Citation: Dionísio, António Luis, Andreia Dionísio, Maria José Sousa, and Ana Moreira. 2022. Complex Tasks, Delegation, and Flexibility: What Role for Engagement and Shared Leadership? *Social Sciences* 11: 565. <https://doi.org/10.3390/socsci11120565>

Received: 8 October 2022

Accepted: 29 November 2022

Published: 1 December 2022

Publisher's Note: MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2022 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introduction

Today, organizations have the challenge of dealing with an evolving society and a highly diverse labor market, where there are people with different characteristics and behaviors from different generations and cultural backgrounds. In this environment, emerging team-based work structures are designed to meet the requirements and respond to the changes that promote innovation in different types of work (D'Innocenzo et al. 2016).

To address these challenges and to ensure their sustainability, organizations adopt different approaches, creating interactive and dynamic influence processes among groups to lead to shared goals (Hoch and Dulebohn 2017), in the hope that this will contribute to improved performance (Bamford and Griffin 2008; Sangeetha and Kumaran 2018). In this innovative management approach, work teams have influenced organizational structures by playing leadership roles and acting effectively (Martin et al. 2018; Sweeney et al. 2019). Innovative approaches emerge in this context where shared leadership predominates instead of the traditional vertical leadership structure (Martin et al. 2018; Sweeney et al. 2019; Zhu et al. 2018).

With these working trends, talented members who can perform multidisciplinary roles and are available for collective leadership behaviors, involvement, and commitment to teams emerge (Zhu et al. 2018). Therefore, a shift occurs from a vertical command structure to a shared leadership process among team members (Carson et al. 2007; D'Innocenzo et al. 2016; Martin et al. 2018; Zhou et al. 2015; Zhu et al. 2018).

Shared leadership is a phenomenon that emerges within teams over time (Nicolaidis et al. 2014). This notion is shared by authors who find various successful interactions

between team members (Carson et al. 2007; Sweeney et al. 2019; Zhou et al. 2017). This study aims to review the literature on the impact of shared leadership on teamwork performance. The existing literature examines shared leadership as a concept and its impact on team performance without specifying or targeting studies on specific areas or activities (Zhu et al. 2018; Sweeney et al. 2019).

On the other hand, the wealth of recent empirical studies has continually demonstrated the positive effects that the influence of shared leadership has on team performance. The theory has shown that not all teams with shared leadership cultures may be equally effective (Kukenberger and D’Innocenzo 2019). This process may be related to the implications associated with autonomous teams’ performance, recruitment, and socialization (Siangchokyoo and Klinger 2022). However, the literature reinforces the importance of responsibilities and team homogeneity in the role of shared leadership that, rather than allocating this role to a single leader, develops collective influence in this practice. Thus, although studies indicate the existence of some patterns in the teams’ environment that may allow the influence of individuals to commit to this dynamic, there is some consensus on the role of mediators in influencing this practice in effective teams.

One of the key factors studied by academics and at the center of leaders’ concerns is the task’s difficulty. It is associated with delegation and flexibility, both of which are strengthened by workers’ commitment and are reliant on how leadership is shared. In this situation, the main goal is to investigate whether engagement and shared leadership are the mechanisms that explain both the relationship between task complexity and flexibility and between task complexity and delegation.

In addition, the main intention of this study is to present a model that can contribute to the evolution of knowledge, creating a favorable environment for the performance of small teams.

1.1. Task Complexity and Engagement

In the work context, one of the relevant characteristics is task complexity. Task complexity refers to the cognitive demands present in any professional occupation (Schaubroeck et al. 1994) and the amount of information the employee processes in performing his/her tasks (Schmidt et al. 2008). Task complexity fosters employees’ high perception of self-efficacy (Judge et al. 2000), enhancing their intrinsic motivation (Oldham and Cummings 1996). According to Delaney and Royal (2017), intrinsic motivation is the main predictor of engagement because when employees feel highly motivated, they do more than they are asked.

Engagement is considered as employees’ involvement, enthusiasm, commitment, passion, absorption, effort, focus, and energy when performing their tasks (Schaufeli 2013). As predictors of engagement, we have work resources (autonomy, supervision/coaching, and performance feedback) and personal resources (self-efficacy) (Bakker and Demerouti 2008). In addition, according to these authors, resources become more relevant to high work demands. According to Bakker and Demerouti (2008), job and personal resources are the main predictors of engagement, and these resources are even more relevant in a highly demanding work context. In addition, for Sohrabizadeh and Sayfour (2014), job characteristics are associated with work engagement as antecedents of it. The following hypothesis was thus formulated:

Hypothesis 1. *Task complexity is significantly and positively associated with engagement levels.*

1.2. Task Complexity and Shared Leadership

In the organizational context, leadership has been intensely explored and discussed. Fiedler (1996), besides considering that leadership processes are highly complex, also considers that leadership is an interaction between the leader and what is translated from leadership in his/her practice.

As for shared leadership, the literature states that the sharing process can occur in such a way that groups work together in time and place, or it can occur over time,

where its members emerge as informal leaders serially or alternately in the leadership role (Lord et al. 2017; Pearce 2004; Zhu et al. 2018).

Day et al. (2004) suggested that shared leadership constitutes a condition of mutual influence among team members and their interactions, enabling team and organizational performance. However, Carson et al. (2007) argued that shared leadership arises with individual team members engaging in activities that influence the team and other team members in management, motivation, and support areas. DeRue et al. (2015) suggested a complex and adaptive process involving several significant and subsequent interactions.

Furthermore, D'Innocenzo et al. (2016) identify two roles: the members who take the lead and provide guidance, motivation, and support to teammates and the role of the following members who receive guidance, motivation, and support. For Serban and Roberts (2016), shared leadership development is associated with the team environment provided by cohesion in task performance and a common goal. Second, according to Sangeetha and Kumaran (2018) and Lin and Peng (2010), cohesion influences performance through sharing trust and common perspectives in a favorable environment among members. Mutual and collective influence is an essential characteristic of shared leadership, leading to theoretical reasoning about how leadership thrives on reciprocal influence among team members who must know when to lead and follow (Nassif 2019; Nicolaidis et al. 2014; Zhou et al. 2017).

While the concern of researchers is to find a position where shared leadership is evident, it ultimately derives from more traditional leaders. However, despite being a diminishing influence between leader and followers, shared leadership is more than just an articulation between members (D'Innocenzo et al. 2016; Storm and Scheepers 2019; Zhou et al. 2017); that is, the individuals who make up teams adopt this way of life in most organizations (Han and Beyerlein 2016). In this sense, Han and Beyerlein (2016) highlight the importance of the preparation and integration of individuals in these processes and the need to learn and use increasingly new types of collaboration tools.

Consequently, shared leadership has different definitions, many derived from how it is operationalized or aggregated and many focused on leadership influence. For Mehra et al. (2006) and Sivasubramaniam et al. (2002), it is a shared and distributed phenomenon where it is possible to formally find multiple leaders, either within or outside the group. Carson et al. (2007) identify the distribution of leadership influence among various team members. Wang et al. (2014) define shared leadership as an emergent team property of mutual influence and shared responsibility, where they lead (each other toward the achievement of goals).

Some definitions of shared leadership focus on the number of people involved in leadership activities to distinguish shared leadership from more traditional leadership (D'Innocenzo et al. 2016; Nicolaidis et al. 2014; Zhu et al. 2018). Pearce and Conger (2003) consider it a dynamic and interactive process of mutual influence within groups to achieve organizational goals through reciprocal leadership. As for shared leadership, the literature states that the sharing process can occur in such a way that groups work together in time and place, or it can occur over time, when its members emerge as informal leaders serially or alternately in the leadership role (Lord et al. 2017; Pearce 2004; Zhu et al. 2018).

From the perspective of Rose et al. (2021), the best team members can reflect on complex tasks in teamwork by adopting leadership behaviors appropriate to individual talent and situational demands. For Pearce (2004), tasks of high interdependence, complexity, and creativity are suitable for shared leadership. The following hypothesis was thus formulated:

Hypothesis 2. *Task complexity is positively and significantly associated with shared leadership.*

1.3. Task Complexity, Flexibility, and Delegation

Flexibility can be defined as companies' abilities to adapt to new circumstances, to new competitive realities, to innovate and implement technology, ready to respond quickly to market demands (Atkinson 1988).

Flexibility has thus become a central aspect of organizations in managing the work and qualifications of employees. It is even a critical point in current management that seeks

to find the desirable combination between production factors and the ability to generate value through their HR (Sequeira 2008). There are several types of flexibility, but we will focus on functional flexibility, which can be considered one of the preferred strategies of organizations because it allows the organization to reduce the levels of division and fragmentation of work, enabling the development of multidisciplinary tasks and employee versatility (Thompson et al. 2007).

In this sense, a new employee profile emerges of who can perform different tasks, act, think, act, plan strategically, and innovate in solving new problems (Sequeira 2008). The multifunctional employee has certain differentiating characteristics that allow him/her to perform multiple functions or tasks.

Delegation can be considered a leadership technique that helps employees by allowing them to participate in decision making, increasing their self-esteem and encouraging better communication and relationships in the workgroup (Ugoani 2020). Delegation is strongly linked to empowerment, as this concept is also linked to self-efficacy. Employees feel empowered and responsible when they participate in decision making on issues that may affect their performance. Delegation fosters feelings of trust and recognition in employees, improving the relationships between leaders and followers (Zhang et al. 2017).

In a study by Eggertsson and Le Borgne (2006), these authors conclude that the more skills are required to perform a task, the more desirable it becomes to delegate. They concluded that task complexity is positively associated with delegation.

In turn, Barrow (1976) find that task complexity is associated with flexibility, with employees becoming more flexible when faced with more complex tasks. The following hypothesis was formulated:

Hypothesis 3. *Task complexity has a positive and significant association with flexibility and delegation.*

1.4. Shared Leadership, Flexibility, and Delegation

The interest in shared leadership emerged in parallel with the need for organizations to adopt projects based on more agile and responsive teams, created by the increased complexity of functions and the rapidly changing nature of work. Ideas such as participatory decision-making, self-leadership, team self-management, training, and knowledge are some of the important scientific contributions in the last four decades (Carson et al. 2007; Pearce and Conger 2003). These rapid changes in work demand great flexibility from teams, which is facilitated by shared leadership.

For Zhang et al. (2017), an authentic leader should promote positive leadership, delegating power and authority to their employees so they have more freedom to work autonomously, leading to greater job satisfaction, organizational commitment, and innovative behaviors. This reasoning led us to formulate the following hypothesis:

Hypothesis 4. *Shared leadership has a positive and significant association with flexibility and delegation.*

1.5. Serial Mediator Effect

The main predictors of engagement are job and personal resources, which are even more important when the tasks are more demanding and complicated (Bakker and Demerouti 2008). In turn, engagement can facilitate an orientation toward shared leadership (Gautvik-Minker and Skjelbred 2017) and this can foster greater flexibility (Pearce and Conger 2003) and delegation (Zhang et al. 2017). We conclude that engagement and shared leadership are the mechanisms that explain the relationship between task complexity and flexibility and the relationship between task complexity and delegation. This reasoning led us to formulate the following hypotheses:

Hypothesis 5. *Engagement and shared leadership have a serial mediating effect on the relationship between task complexity and flexibility.*

Hypothesis 6. *Engagement and shared leadership have a serial mediating effect on the relationship between task complexity and delegation.*

To synthesize the hypotheses formulated in this study, a theoretical model was developed in which the associations between the constructs studied are presented (Figure 1).

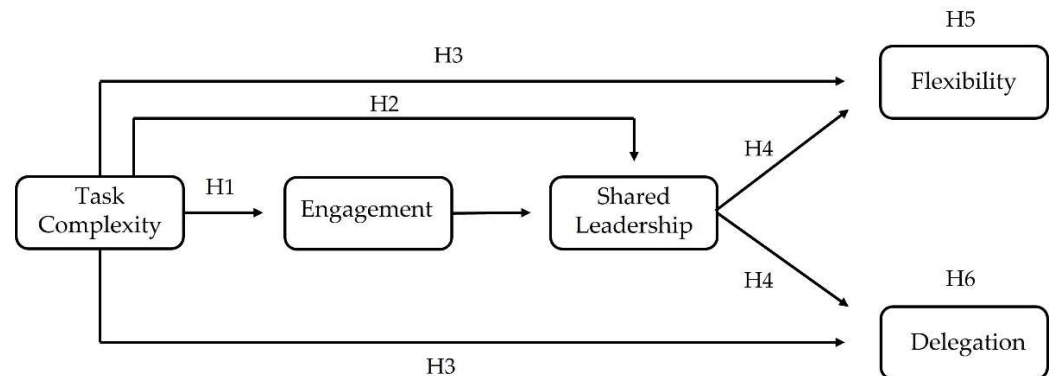


Figure 1. Research model.

2. Method

2.1. The Pre-Test

The development of a questionnaire is subject to specific requirements, which are fundamental for a survey to be conducted with the least possible difficulty and, above all, understood by the respondents (Vilelas 2009; Coutinho 2014). Therefore, a pre-test was conducted to assess the adequacy and understanding of the questions, as well as the clarity of the instructions for completion. This is a process that aims to increase the efficiency and effectiveness of the research itself.

Being a preliminary version, we intended to obtain a sample through individuals from the target public in the universe to be researched. We asked 12 individuals from our target audience to answer the questionnaire and analyze the clarity and ambiguity of the questions, the identification of issues they considered important to the problem, the time it took to complete the questionnaire, and the spelling mistakes they identified. Nine individuals from five different organizations responded.

We collected the suggestions, and, after analyzing them, we proceeded to improve the questionnaire and consequently develop a new version. After the new version was completed, the whole process was repeated, but this time only for seven individuals from four different organizations (all responded). When no more corrections or improvements were identified as needed, the final version was prepared to be applied in the present and future research.

2.2. Selection of Sampling Units

The characteristics of the “target” population for this study were employees who are, or have been, involved in the dynamics of work in more agile teams, in person or physically relocated.

The choice of this population would allow greater objectivity in the inputs collected through respondents who develop and promote work environments in line with the research theme. The choice to circumscribe the target population had as its main objective the avoidance of respondents in work dynamics and with functional characteristics different from the objectives under study (Vilelas 2009; Coutinho 2014).

In this sense and considering that the method for data collection relied on the questionnaire survey, an explanatory note was introduced with the objectives and contextualization of the study and the framework of the target audience for which the survey was intended: “The ‘target’ population of this study are employees of companies that are or have been involved in the dynamics of work in more agile teams in person or physically relocated”.

In this way, whenever the respondent did not identify with the theme, he/she could leave the questionnaire, stating that “he/she did not accept to participate in the study”.

In addition, in this sense and to be the most assertive in this selection, in the invitations sent to the target population individually, we challenged the respondents to invite two or three people who performed functions related to the study.

2.3. Data Collection Procedure

Concerning research, data collection was based on available information using the questionnaire survey research technique (Sampieri et al. 2013). The questionnaire survey (one of the techniques most used by researchers) was chosen because it is one of the most widely used methods in the management area and the one that has greater advantages in terms of cost reduction, a greater probability of data processing, and greater flexibility and error reduction (Babbie 2010; Coutinho 2014; Vilelas 2009). On the other hand, it is widely used to obtain information specifically focused on essential and key aspects to verify previously formulated hypotheses (Barañano 2008). The sampling process was non-probability, convenience, and intentional snowball sampling (Trochim 2000).

In this sense, the questionnaire was built using the Google Forms application associated with a link to make it possible to use via the internet. The questionnaire contained information about the purpose of the study. Participants were asked to be sincere in their answers and to guarantee confidentiality. They were also informed that the individual answers would never be known since the analysis that would later be made would be of all the participants. The questionnaire consisted of sociodemographic questions and five scales (task complexity, engagement, shared leadership, flexibility, and delegation). Data were collected between June and October 2021.

2.4. Participants

The sample of this study was composed of 368 participants, working in organizations based in Portugal. As regards to the variable ages, they varied between 21 and 71 years ($M = 45$; $SD = 9.66$). Regarding gender, 98.95% of the respondents identified their gender, which translated into 41.3% belonging to the female gender and 57.6% belonging to the male gender. About academic training, the respondents predominantly have higher education, which translates into 81.5% with academic training for a bachelor’s degree, master’s degree, or doctorate, 14.9% with secondary education, and 3.5% with professional or other education. Regarding the functions that the respondents carry out in the organizations, 72% have middle or senior management positions, 25.3% are operational or assistants, and only 2.7% identified other functions. This shows that the respondents are mainly leaders or managers. Concerning seniority in the job, we found a range of 39 years in the seniority of the respondents’ functions, representing an average of 11 years ($SD = 8.56$).

2.5. Data Analysis Procedure

Data were imported into SPSS Statistics 28 for Windows software (IBM Corp., Armonk, NY, USA). The first step was to test the metric qualities of the instruments used in this study. To test their validity, several exploratory factor analyses (EFAs) were performed. This procedure aimed to investigate the correlations between the original variables to estimate the common factors and the structural relationships that link the factors to the variables.

After the EFAs, a confirmatory factor analysis (CFA) was performed using AMOS Graphics 28 for Windows software (IBM Corp., Armonk, NY, USA). A robust maximum-likelihood-type estimation was performed for one-factor and eight-factor models. The procedure was undertaken according to “model generation” logic (Jöreskog and Sörbom 1993), considering interactively the results obtained in the analysis of its fit: for the chi-square (χ^2); for the Tucker–Lewis index (TLI); for the goodness-of-fit index (GFI); for the comparative fit index (CFI); for the root mean square error the approximation (RMSEA); and for the root mean square residual (RMSR). To analyze the other metric qualities of

the instruments used in this study, the SPSS Statistics 28 for Windows software was used. Reliability was then analyzed by calculating Cronbach's alpha for each instrument.

The association between the variables was then studied using Pearson's correlations. Finally, the hypotheses formulated in this study were tested. Hypotheses 1–4 were tested through linear regressions after testing the respective assumptions. To test the mediation model (Hypotheses 5 and 6), we used the PROCESS 4.0 macro developed by Hayes (2013) (Hayes, NY, USA) since it allows us to test a mediation model with multiple mediators operating in series.

2.6. Instruments

The instrument for this study was built on items from other instruments by the following authors: Atkinson (1988); Bruccoleri et al. (2019); Carson et al. (2007); Contractor et al. (2012); DeRue et al. (2015); D'Innocenzo et al. (2016); Han et al. (2017); Han and Beyerlein (2016); Hersey and Blanchard (1986); Hoch and Dulebohn (2017); Martin et al. (2018); Mathieu et al. (2015); Morgeson et al. (2010); Nassif (2019); Nicolaidis et al. (2014); Schaufeli and Salanova (2007); Storm and Scheepers (2019); Sweeney et al. (2019); Thompson et al. (2007); Zhou et al. (2015); and Zhu et al. (2018) (Appendix A).

All items in this instrument are rated on a 5-point Likert-type rating scale (from 1 "strongly disagree" to 5 "strongly agree").

Task complexity was measured through five items. In the EFA, a KMO value of 0.75 was obtained, which is considered acceptable (Sharma 1996), and Bartlett's test of sphericity was significant at $p < 0.001$. This factor explains 56.24% of the total variability of the scale. Item 1 had to be removed because it had a low factor weight. The confirmatory factor analysis showed that the adjustment indexes were adequate ($\chi^2/gL = 1.61$; GFI = 0.99; CFI = 0.99; TLI = 0.99; RMSEA = 0.041; RMSR = 0.006). A VEM = 0.43 was obtained, a value slightly below 0.50. As for internal consistency, Cronbach's alpha is 0.73 and composite reliability is 0.77.

The engagement was measured through five items, presenting a KMO value of 0.79, and Bartlett's test of sphericity was significant at $p < 0.001$. It was found that the factor structure of this scale is based on one, which explains 58.75% of the total variability of the scale. The confirmatory factor analysis showed that the adjustment indexes were adequate ($\chi^2/gL = 4.34$; GFI = 0.99; CFI = 0.99; TLI = 0.96; RMSEA = 0.090; RMSR = 0.009), which means that participants perceived this scale as being composed of one factor. As for convergent validity, a VEM = 0.49 was obtained. In analyzing the internal consistency of the instrument, it has a Cronbach's alpha of 0.81 and a composite reliability of 0.82.

The shared leadership scale, composed of five items, presents a KMO of 0.66, slightly below the minimum acceptable value (Sharma 1996), and Bartlett's test of sphericity was significant at $p < 0.001$. It was found that the factor structure of this scale is based on a factor of 70.22% of the total variability of the scale. The confirmatory factor analysis showed that the adjustment indexes were adequate ($\chi^2/gL = 3.29$; GFI = 0.98; CFI = 0.97; TLI = 0.93; RMSEA = 0.079; RMSR = 0.013). Convergent validity has a value of 0.58. When analyzing the internal consistency of the shared leadership instrument, it has a Cronbach's alpha value of 0.78 and a composite reliability value of 0.79.

The five items that measure flexibility present a KMO value of 0.85, and Bartlett's test of sphericity was significant at $p < 0.001$. It was found that the factor structure of this scale is based on one factor, which explains 64.13% of the total variability of the scale. The confirmatory factor analysis revealed that the adjustment indexes were appropriate ($\chi^2/gL = 2.72$; GFI = 0.99; CFI = 0.99; TLI = 0.98; RMSEA = 0.068; RMSR = 0.008). Concerning convergent validity, a value of 0.55 was obtained. When analyzing the internal consistency of the flexibility instrument, it has a Cronbach's alpha value of 0.86 and a composite reliability value of 0.86.

The five items that measure delegation present a KMO value of 0.81, and Bartlett's test of sphericity was significant at $p < 0.001$. It was found that the factor structure of this scale is based on one, which explains 54.59 % of the total variability of the scale. The

confirmatory factor analysis was performed, and the adjustment indexes were found to be adequate ($\chi^2/\text{gL} = 2.19$; GFI = 0.99; CFI = 0.99; TLI = 0.98; RMSEA = 0.057; RMSR = 0.021). Concerning convergent validity, a VEM = 0.45 was obtained. When analyzing the internal consistency, it presents a Cronbach's alpha of 0.79 and a composite reliability of 0.80.

Concerning the sensitivity of the items and scales, the absolute values of skewness and kurtosis were below 3 and 7, respectively, so they do not grossly violate normality (Kline 1998).

3. Results

The first step was to perform descriptive statistics of the variables under study.

3.1. Descriptive Statistics of the Variables under Study

To understand the answers given by the participants regarding the variables under study, descriptive statistics were performed.

The participants' answers are all significantly above the central point, which indicates that the participants in this study have a high perception of task complexity, engagement, shared leadership, flexibility, and delegation (Table 1). It should be noted that delegation is the variable with the lowest employee perception, and engagement is the variable with the highest perception.

Table 1. Results of Student's *t*-test for one sample.

Variável	<i>t</i>	<i>p</i>	Mean	SD
Task Complexity	60.15 ***	<0.001	4.37	0.44
Engagement	46.45 ***	<0.001	4.31	0.54
Shared Leadership	36.08 ***	<0.001	4.22	0.65
Flexibility	48.53 ***	<0.001	4.28	0.51
Delegation	18.58 ***	<0.001	3.69	0.71

Note: *** *p* < 0.001.

3.2. Correlations

We then tested the association between the variables in the study using Pearson's correlations.

As can be seen in Table 2, all the variables under study are significantly correlated with each other. The strongest association is between task complexity and flexibility ($r = 0.58$; $p < 0.001$) and the weakest between flexibility and delegation ($r = 0.32$; $p < 0.001$).

Table 2. Association between variables under study.

	1	2	3	4	5
1. Task Complexity	–				
2. Engagement	0.46 ***	–			
3. Shared Leadership	0.39 ***	0.51 ***	–		
4. Flexibility	0.58 ***	0.49 ***	0.37 ***	–	
5. Delegation	0.27 ***	0.43 ***	0.47 ***	0.32 ***	–

Note: *** *p* < 0.001.

3.3. General Model

Two models, one-factor and five-factor, were tested. The fit indices of the one-factor model proved to be not adequate ($\chi^2/\text{gL} = 5.67$; GFI = 0.67; CFI = 0.62; TLI = 0.58; RMSEA = 0.113; SMRM = 0.064). The fit indices of the five-factor model proved to be adequate ($\chi^2/\text{gL} = 1.81$; GFI = 0.92; CFI = 0.95; TLI = 0.94; RMSEA = 0.047; SMRM = 0.031). Thus, the theoretical conceptualization, which determined five variables, adequately represents the observed data.

3.4. Hypotheses

The hypotheses formulated in this study were then tested.

Hypothesis 1. *Task complexity is significantly and positively associated with engagement levels.*

Hypothesis 1 was tested by performing a simple linear regression.

The results indicate that task complexity has a positive and significant association with engagement ($F(1, 366) = 96.84$; $R^2 = 0.21$; $\beta = 0.46$; $t = 9.84$; $p < 0.001$) (Table 3). The model explains 21% of the variability in engagement. This hypothesis was confirmed.

Table 3. Results of simple linear regression (H1).

Independent Variable	Dependent Variable	F	<i>p</i>	R ²	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Task Complexity	Engagement	96.84 ***	<0.001	0.21	0.46 ***	9.84 ***	<0.001

Note: *** $p < 0.001$.

Hypothesis 2. *Task complexity is positively and significantly associated with shared leadership.*

Hypothesis 2 was tested by performing a simple linear regression.

The results indicate to us that task complexity has a positive and significant association with shared leadership ($F(1, 366) = 65.59$; $R^2 = 0.15$; $\beta = 0.29$; $t = 8.16$; $p < 0.001$) (Table 4). The model explains the variability of shared leadership by 15%. This hypothesis was confirmed.

Table 4. Results of simple linear regression (H2).

Independent Variable	Dependent Variable	F	<i>p</i>	R ²	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Task Complexity	Shared Leadership	66.59 ***	<0.001	0.15	0.39***	8.16***	<0.001

Note: *** $p < 0.001$.

Hypothesis 3. *Task complexity has a positive and significant association with flexibility and delegation.*

Hypothesis 3 was tested by performing two simple linear regressions.

The results indicate to us that task complexity has a positive and significant effect on delegation ($F(1, 366) = 28.61$; $R^2 = 0.07$; $\beta = 0.27$; $t = 5.35$; $p < 0.001$) and flexibility ($F(1, 366) = 189.80$; $R^2 = 0.34$; $\beta = 0.58$; $t = 13.78$; $p < 0.001$) (Table 5). Complexity explains the variability in delegation by 7% and the variability in flexibility by 34%. This hypothesis was corroborated.

Table 5. Results of the two simple linear regressions (H3).

Independent Variable	Dependent Variable	F	<i>p</i>	R ²	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Task Complexity	Delegation	28.61 ***	<0.001	0.07	0.27 ***	5.35 ***	<0.001
	Flexibility	189.80 ***	<0.001	0.34	0.58 ***	13.78 ***	<0.001

Note: *** $p < 0.001$.

Hypothesis 4. *Shared leadership has a positive and significant association with flexibility and delegation.*

Hypothesis 4 was tested by performing two simple linear regressions.

The results indicate to us that shared leadership has a positive and significant effect on delegation ($F(1, 366) = 102.56$; $R^2 = 0.22$; $\beta = 0.47$; $t = 10.13$; $p < 0.001$) and flexibility

($F(1, 366) = 58.38$; $R^2 = 0.14$; $\beta = 0.37$; $t = 7.64$; $p < 0.001$) (Table 6). Shared leadership explains 22% of the variability in delegation and 14% of the variability in flexibility. This hypothesis was corroborated.

Table 6. Results of the two simple linear regressions (H4).

Independent Variable	Dependent Variable	F	p	R ²	β	t	p
Shared Leadership	Delegation	102.56 ***	<0.001	0.22	0.47 ***	10.13 ***	<0.001
	Flexibility	58.38 ***	<0.001	0.14	0.37 ***	7.64 ***	<0.001

Note: *** $p < 0.001$.

Hypothesis 5. Engagement and shared leadership have a serial mediating effect on the relationship between task complexity and flexibility.

This hypothesis stated that engagement and shared leadership represent a serial indirect effect on the relationship between task complexity and delegation. Specifically, model 1 presents the results of this hypothesis.

As can be seen in Table 7, a significant total indirect effect was observed since the confidence interval did not contain a zero. This indirect effect is divided into three significant indirect effects: the serial indirect effect, the indirect effect in which engagement mediates the relationship between task complexity and delegation, and the indirect effect in which shared leadership mediates the relationship between task complexity and delegation. When analyzing the contrasts, we found that the strongest indirect effect is the one in which affective commitment mediates the relationship between training and intentions to leave the organization. When the mediators were introduced in the regression equation, the direct effect of training on exit intentions ceased to be significant, which leads to the conclusion that we are dealing with a total mediation effect and that this hypothesis was confirmed (Figure 2).

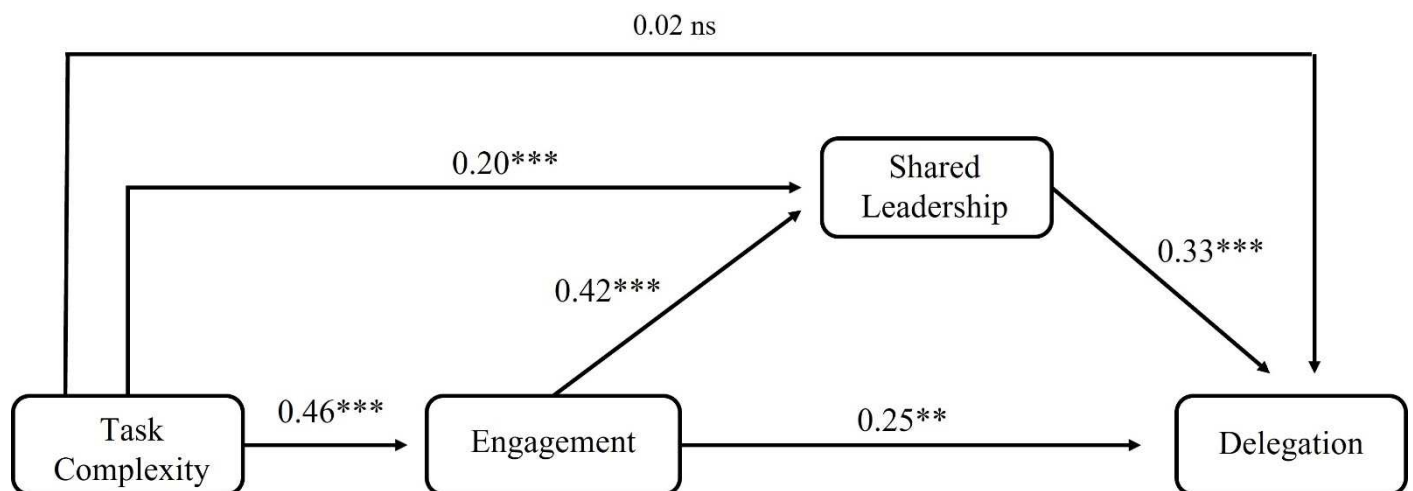


Figure 2. Model 1. Notes: ns = no significant; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Table 7. Indirect effects of model 1.

	Indirect Effects	
	Estimates	95% Confidence Interval with Bootstrap Correction
Model 1		
Total	0.24 (0.03)	[0.18; 0.32]
Task Complexity → E → D	0.12 (0.03)	[0.06; 0.18]
Task Complexity → SL → D	0.07 (0.02)	[0.03; 0.11]
Task Complexity → E → SL → D	0.06 (0.01)	[0.04; 0.09]

Notes: total effect task complexity → D = 0.27 (0.08); standard error is in parentheses; E = engagement; SL = shared Leadership; D = delegation.

Hypothesis 6. Engagement and shared leadership have a serial mediating effect on the relationship between task complexity and delegation.

This hypothesis stated that engagement and shared leadership represent a serial indirect effect on the relationship between task complexity and Flexibility. Specifically, model 2 shows the results of this hypothesis.

As can be seen from Table 8, a significant total indirect effect was observed since the confidence interval did not contain a zero. This indirect effect is divided into three indirect effects, not all of them significant. Only the indirect effect in which engagement mediates the relationship between task complexity and flexibility was significant. The serial spillover effect and the spillover effect in which shared leadership mediates the relationship between task complexity and flexibility were insignificant (Figure 3). This hypothesis was not confirmed.

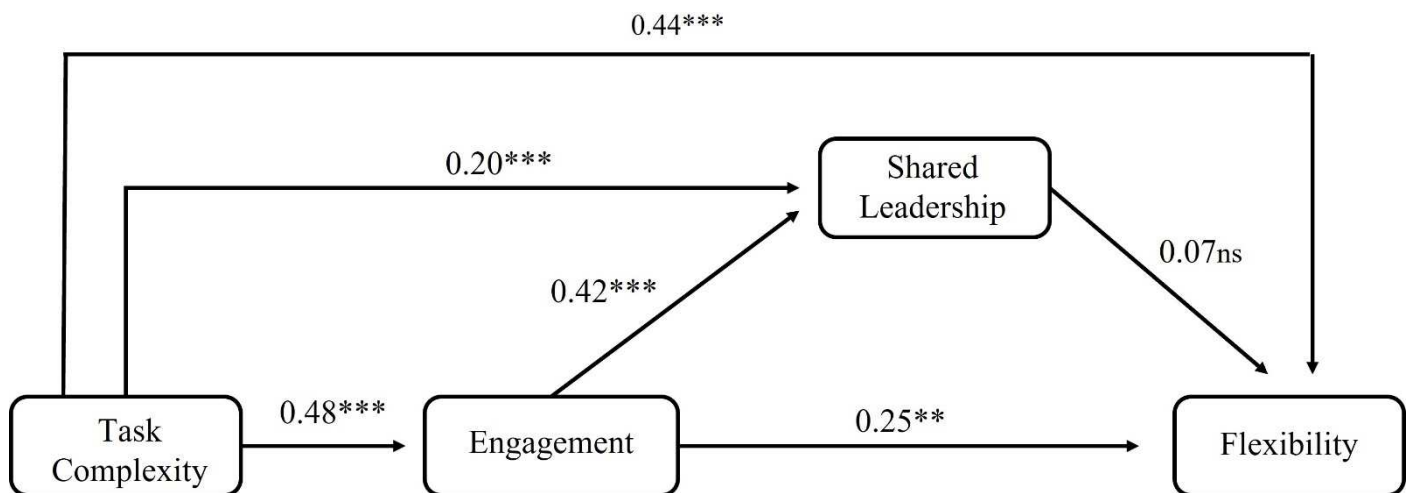


Figure 3. Model 2. Notes: ns = no significant; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Table 8. Indirect effects of model 2.

	Indirect Effects	
	Estimates	95% Confidence Interval with Bootstrap Correction
Model 1		
Total	0.14 (0.04)	[0.08; 0.22]
Task Complexity → E → F	0.11 (0.03)	[0.06; 0.18]
Task Complexity → SL → F	0.01 (0.01)	[−0.01; 0.04]
Task Complexity → E → SL → F	0.01 (0.01)	[−0.01; 0.04]

Notes: total effect task complexity → F = 0.58 (0.05); standard error is in parentheses; E = engagement; SL = shared leadership; F = flexibility.

Finally, Table 9 was elaborated to synthesize the results from the six hypotheses formulated in this study.

Table 9. Synthesis of the hypotheses results.

Hypothesis	Decision
Hypothesis 1: Task complexity is significantly and positively associated with engagement levels.	Supported
Hypothesis 2: Task complexity is positively and significantly associated with shared leadership.	Supported
Hypothesis 3: Task complexity has a positive and significant association with flexibility and delegation.	Supported
Hypothesis 4: Shared leadership has a positive and significant association with flexibility and delegation.	Supported
Hypothesis 5: Engagement and shared leadership have a serial mediating effect on the relationship between task complexity and flexibility.	Supported
Hypothesis 6: Engagement and shared leadership have a serial mediating effect on the relationship between task complexity and delegation.	Supported
Hypothesis 1: Task complexity is significantly and positively associated with engagement levels.	Not supported

4. Discussion

The main objective of this study was to test the serial mediating effect of engagement and shared leadership on the relationship between task complexity and flexibility and the relationship between task complexity and delegation.

In the first place, and as expected, there was a positive and significant association between task complexity and levels of engagement, i.e., the more complex the task, the higher the levels of engagement. These results align with what the literature tells us because, according to [Bakker and Demerouti \(2008\)](#), job and personal resources are the main predictors of engagement, and these resources are even more relevant in a highly demanding work context.

Second, there was a positive and significant association between task complexity and shared leadership, which indicates that leadership behaviors appropriate to individual talent and situational demands should be adopted when faced with a more complex task. These results align with [Pearce \(2004\)](#), who argues that tasks with high interdependence, complexity, and creativity are suitable for shared leadership.

Third, and as expected, there was a positive and significant association between task complexity, flexibility, and delegation. These results align with what [Eggertsson and Le Borgne \(2006\)](#) state, which is that the greater the number of skills required to perform a given task, the more essential it becomes to delegate. As for the association between task complexity and flexibility, in [Barrow's \(1976\)](#) view, employees become more flexible when they must perform more complex tasks. However, it should be noted that the association

between task complexity and flexibility is much stronger than the association between task complexity and delegation. These results are possible since the participants in this study are parts of small teams, which forces them to become more flexible when faced with complex tasks.

Fourth, as hypothesized, shared leadership is positively and significantly associated with flexibility and delegation. From the perspective of [Carson et al. \(2007\)](#), in the last four decades, some of the crucial contributions to science relate to participatory decision-making, self-leadership, team self-management, training, and knowledge, which has led to rapid changes in work, requiring great flexibility, which can be facilitated by shared leadership. Regarding the association between shared leadership and delegation, [Zhang et al. \(2017\)](#) state that authentic leaders should promote positive leadership by delegating power and authority to employees so they have more freedom to work autonomously.

The serial mediating effect of engagement and shared leadership on the relationship between task complexity and delegation was confirmed. These results are in line with what the literature tells us because when teams must perform more demanding and complicated tasks, their engagement levels increase ([Bakker and Demerouti 2008](#)), facilitating an orientation toward shared leadership ([Gautvik-Minker and Skjelbred 2017](#)) and delegating power and authority to their employees.

Finally, the serial mediating effect of engagement and shared leadership on the relationship between task complexity and flexibility was not proven. This fact may have happened because the relationship between task complexity and flexibility was the strongest, which made it cancel out the other relationships in the regression equation. These results go against what was expected and what the literature tells us.

These results prove the importance of shared leadership to cement workers' commitment, operationalized by delegation and flexibility, depending on the complexity of the task. These results give clues to leaders in the performance of their functions to keep workers committed to the strategic objectives and to the success of the organizations. Concerning academia, it proves that the research conducted in Portuguese organizations obtained results like those of other international studies, solidifying the knowledge on this topic and allowing for new analyses and perceptions on this topic within a culture where the hierarchical distance is high, as is the aversion to uncertainty ([Hofstede et al. 1991](#)).

4.1. Limitations

This study has some limitations. The first limitation is that it is a cross-sectional study, which did not allow for establishing causal relationships between the variables. To test causal relationships, a longitudinal study would be necessary. The fact that self-report questionnaires were used is another limitation, which may have biased the results. We followed several methodological and statistical recommendations to reduce the impact of common variance ([Podsakoff et al. 2003](#)).

Regarding limitations, it is important to refer to our sample not being random and, probably, it is not entirely representative of the population under study. Given this, the results and conclusions cannot be generalized, so our conclusions are mainly focused on the sample under investigation.

4.2. Practical Implications

This study's strength is that it shows us that engagement and shared leadership are the mechanisms that explain the relationship between task complexity and delegation. Organizations should invest in small teams when facing demanding and complicated tasks, leading their employees to feel higher levels of engagement ([Bakker and Demerouti 2008](#)), promoting the orientation toward shared leadership so that power and authority are delegated to employees so that they have more freedom to work autonomously, leading to higher job satisfaction, greater organizational commitment, and innovative behaviors ([Zhang et al. 2017](#)).

5. Conclusions

We concluded that our study achieved almost all the proposed objectives, and its conclusions contributed to the advancement of research in organizational behaviors. These conclusions assume even greater importance when it comes to very small teams that must perform complex tasks that require flexibility from the employee and that managers know how to delegate.

Task complexity has a positive and significant association with levels of engagement, shared leadership, delegation, and flexibility.

We found that engagement and shared leadership are the mechanisms that explain the relationship between task complexity and delegation.

Among the proposed objectives, only the serial mediating effect of engagement and shared leadership on the relationship between task complexity and flexibility could not be proved.

This study proved that task complexity enhances employees' engagement (Bakker and Demerouti 2008), promoting an orientation toward shared leadership and delegating power and authority to employees so that they have more freedom to work autonomously (Zhang et al. 2017).

Author Contributions: Conceptualization, A.L.D. and A.D.; methodology, A.L.D.; software, A.M.; validation, A.L.D., A.D. and M.J.S.; formal analysis, A.M.; investigation, A.L.D. and A.D.; resources, A.L.D. and A.D.; data curation, A.M.; writing—original draft preparation, A.L.D., A.D. and M.J.S.; writing—review and editing, A.L.D. and A.D.; visualization, A.M. and M.J.S.; supervision, A.D. and M.J.S.; project administration, A.L.D., A.D. and M.J.S.; funding acquisition, A.M. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Ethical review and approval were waived for this study because all participants, before answering the questionnaire, had to read the informed consent and agree to it. It was the only way they could answer the questionnaire. Participants were informed of the purpose of the study and that the results would be confidential, as individual results would never be known but would only be analyzed in the set of all participants.

Informed Consent Statement: Informed consent was obtained from all subjects involved in the study.

Data Availability Statement: The data presented in this study are available on request from the corresponding authors. The data are not publicly available since, in their informed consent, participants were informed that the data were confidential and that individual responses would never be known, as data analysis would be of all participants combined.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

Appendix A

Dimension	Indicators Key	Scale	Source
I. General Company Data	Sector of activity	1. Consulting 2. Banking/Insurance 3. Innovation/Technology 4. Services 5. Support Business 6. Other (Which?)	Barañano (2008) Coutinho (2014) Sampieri et al. (2013)
	Start of activity	Scale	
	Company typology	1. Multinational 2. SA 3. Other (Which?)	

Dimension	Indicators Key	Scale	Source
II. Collaboration	To meet my goals, I work daily with my teammates.	1. Strongly Disagree 2. Disagree 3. Neither Agree Nor Disagree 4. Agree 5. Totally Agree	Bruccoleri et al. (2019) Nassif (2019) Zhu et al. (2018) Han and Beyerlein (2016) Nicolaidis et al. (2014) Hoch and Dulebohn (2017)
	At least two other members of my team and I, we get along well.		
	My team is made up of members who use collaborative tools.		
	I know what the talents and skills of each of the other members of my team are.		
	I can think of at least two other team members who act as informal leaders in addition to the officially appointed team leaders.		
	The less conflict, the more trust and cohesion, the better the well-being of all my team members.		
III. Delegation	The formal leader of my team is able to transfer any authority to informal leaders.	1. Strongly Disagree 2. Disagree 3. Neither Agree Nor Disagree 4. Agree 5. Totally Agree	Bruccoleri et al. (2019) Han et al. (2017) Mathieu et al. (2015) Hoch and Dulebohn (2017) Hersey and Blanchard (1986)
	When major decisions must be made, team members are actively involved in the decision-making process.		
	If a new challenge occurs, the participants' talents and hierarchical position decide the leadership roles.		
	For any operation our team undertakes, several individuals are held accountable for knowledge and decision-making.		
	Because of the way tasks are distributed among team members, the current functions work in a dynamic and interactive process.		
IV. Leadership	As a team leader, I am responsible for various tasks and positions.	1. Strongly Disagree 2. Disagree 3. Neither Agree Nor Disagree 4. Agree 5. Totally Agree	Zhu et al. (2018) Martin et al. (2018) D'Innocenzo et al. (2016) Nicolaidis et al. (2014) Contractor et al. (2012) DeRue et al. (2015) Morgeson et al. (2010) Carson et al. (2007)
	I feel that my activities involve the other members of the team.		
	The activities I carry out also constitute an orientation (or have a guiding role) for the other members.		
	My team's way of life is to work.		
	Any other member of the team, in my opinion, has the potential to lead.		

Dimension	Indicators Key	Scale	Source
V. Work Complexity "Talent Management"	When the team "feels" that the work is complex, the probability of success is lower.	1. Strongly Disagree 2. Disagree 3. Neither Agree Nor Disagree 4. Agree. 5. Totally Agree	Storm and Scheepers (2019) Sweeney et al. (2019) Martin et al. (2018) Zhu et al. (2018) Zhou et al. (2015)
	Diversity of management skills can improve team performance.		
	I am able to create solutions related to my work.		
	The diversity of skills among team members can improve everyone's performance.		
	A good option for organizations to respond to the rapidly changing nature of work is to adopt more agile teams.		
VI. Culture	Our team members depend on each other to function efficiently and effectively.	1. Strongly Disagree 2. Disagree 3. Neither Agree Nor Disagree 4. Agree 5. Totally Agree	Bruccoleri et al. (2019) Wang et al. (2014) Zhou et al. (2015) Bergman et al. (2012)
	When I think of leadership, I imagine a joint purpose to study and create awareness collaboratively.		
	I am confident in my abilities to lead this team.		
	Collective effectiveness is something my whole team relies on.		
	Team structures based on different skill characteristics promote group performance.		
VII. Vision	My team has a clear goal and defined priorities.	1. Strongly Disagree 2. Disagree 3. Neither Agree Nor Disagree 4. Agree 5. Totally Agree	Sweeney et al. (2019) Nassif (2019) Hoch and Dulebohn (2017) Zhou et al. (2017) Han et al. (2017) Mathieu et al. (2015)
	I am conscious (aware) of my team's mission and priorities.		
	The mission and priorities of my team are clear to me.		
	My group's leadership positions are based on the needs that arise in connection with our goals.		
	The maturity of the employees (experience) is fundamental for the composition of the best team.		

Dimension	Indicators Key	Scale	Source
VIII. Engagement	I am committed with my team to perform multidisciplinary functions.	1. Strongly Disagree 2. Disagree 3. Neither Agree Nor Disagree 4. Agree 5. Totally Agree	Zhu et al. (2018) Wang et al. (2014) Albdour and Altarawneh (2014) Schaufeli and Salanova (2007) Robinson et al. (2004)
	I am proud of the work I do.		
	I feel enthusiastic about my work.		
	My enthusiasm for the role I play allows me to be more proactive, more personal initiative and inspiration.		
	I consider my commitment to the organization to be important in achieving significant results with high performance.		
IX. Perceptions on Flexibility	I will take the opportunity to learn more and help my colleagues.	1. Strongly Disagree 2. Disagree 3. Neither Agree Nor Disagree 4. Agree 5. Totally Agree	Thompson et al. (2007) Atkinson (1988)
	I believe that employee flexibility is the way to adjust their roles.		
	The company must invest in the flexibility of its employees.		
	These accumulations require continuous learning and development.		
	Teams work best with the flexibility of all their members.		
X. Socio-Demographic Information	Age	Scale	
	Sex	1. Woman 2. Man 3. Prefer not to Identify	
	Academic background	1. Vocational Education 2. Secondary Education 3. Graduation 4. MA 5. Doctorate 6. Other	Barañano (2008) Coutinho (2014) Sampieri et al. (2013)
	Which of the following best describes your role?	1. Assistant Assistants 2. Operational Professional 3. Manager Team Leader 4. Director Team Manager 5. Senior Manager 6. Executives 7. Other (Which?)	
	How many years have you been in this position?	Scale	
	How many years have you been working in the current organization?	Scale	

References

- Albdour, Ali Abaaas, and Ikhlas Altarawneh. 2014. Employee Engagement and Organizational Commitment; Evidence from Jordan. *International Journal of Business* 19: 192–212.
- Atkinson, Ann. 1988. Answering the Eternal Question: What Does the Customer Want. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29: 12–14. [CrossRef]
- Babbie, Earl. 2010. *The Practice of Social Research*, 12th ed. Wadsworth: Belmont.
- Bakker, Arnold, and Evangelia Demerouti. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13: 209–23. [CrossRef]
- Baraňano, Ana Maria. 2008. *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barrow, Jeffrey C. 1976. Worker performance and task complexity as causal determinants of leader behavior style and flexibility. *Journal of Applied Psychology* 61: 433–40. [CrossRef]
- Bergman, Jacqueline Z., Joan R. Rentsch, Erika E. Small, Shaun W. Davenport, and Shawn M. Bergman. 2012. The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. *The Journal of Social Psychology* 152: 17–42. [CrossRef]
- Bamford, David, and Michael Griffin. 2008. A case study into operational team-working within a UK hospital. *International Journal of Operations and Production Management* 28: 215–37. [CrossRef]
- Bruccoleri, Manfredi, Francesca Riccobono, and Andreas Gröbler. 2019. Shared Leadership Regulates Operational Team Performance in the Presence of Extreme Decisional Consensus/Conflict: Evidences from Business Process Reengineering. *Decision Sciences* 50: 46–83. [CrossRef]
- Carson, Jay B., Paul E. Tesluk, and Jennifer A. Marrone. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *The Academy of Management Journal* 50: 1217–34. [CrossRef]
- Contractor, Noshir, Leslie DeChurch, Jay Carson, Dorothy Carter, and Brian Keegan. 2012. The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly* 23: 994–1011. [CrossRef]
- Coutinho, Clara. 2014. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teórica e Prática*, 2nd ed. Coimbra: Almedina.
- Day, David, Peter Gronn, and Eduardo Salas. 2004. Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly* 15: 857–80. [CrossRef]
- Delaney, Molly L., and Mark A. Royal. 2017. Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Intrinsic Motivations in Engagement Strategies. *Industrial and Organizational Psychology* 10: 127–40. [CrossRef]
- DeRue, D. Scott, Jennifer D. Nahrgang, and Susan J. Ashford. 2015. Interpersonal Perceptions and the Emergence of Leadership Structures in Groups: A Network Perspective. *Organization Science* 26: 1192–209. [CrossRef]
- D’Innocenzo, Lauren, John Mathieu, and Michael Kukenberger. 2016. A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership—Team Performance Relations. *Journal of Management* 42: 1964–91. [CrossRef]
- Eggertsson, Gauti B., and Eric Le Borgne. 2006. Dynamic Incentives and the Optimal Delegation of Political Power. FRB of New York Research Paper Staff Report No. 205. Available online: <https://ssrn.com/abstract=699481> (accessed on 23 June 2022).
- Fiedler, Fred. 1996. Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly* 41: 241–50. [CrossRef]
- Gautvik-Minker, Anders, and Kristoffer Skjelbred. 2017. Work engagement, Work Performance, and Shared leadership. Paper presented at the Conference: EAWOP 2017, Dublin, Ireland, May 23–24.
- Han, Soon J., and Michael Beyerlein. 2016. Framing the effects of multinational cultural diversity on virtual team processes. *Small Group Research* 47: 351–83. [CrossRef]
- Han, Soo, Yunsoo Lee, Michael Beyerlein, and Judith Kolb. 2017. Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal* 24: 150–68. [CrossRef]
- Hayes, Andrew F. 2013. *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hersey, Paul, and Kenneth Blanchard. 1986. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Tradução e revisão técnica, equipe do CPB.
- Hoch, Júlia, and James Dulebohn. 2017. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review* 27: 678–93. [CrossRef]
- Hofstede, Gert Jan, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Jöreskog, Karl G., and Dag Sörbom. 1993. *LISREL8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: Scientific Software International.
- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, and Edwin A. Locke. 2000. Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology* 85: 237–49. [CrossRef]
- Kline, Rex B. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kukenberger, Michael R., and Lauren D’Innocenzo. 2019. The building blocks of shared leadership: The interactive effects of diversity types, team climate, and time. *Personnel Psychology* 73: 125–50. [CrossRef]
- Lin, Cheng-Chen, and Tai-Kuang Peng. 2010. From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review* 6: 55–75. [CrossRef]

- Lord, Robert G., David V. Day, Stephen J. Zaccaro, Bruce J. Avolio, and Alice H. Eagly. 2017. Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology* 102: 434–51. [CrossRef] [PubMed]
- Martin, James, Kathryn Cormican, Suzana Sampaio, and Qiong Wu. 2018. Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors. *ScienceDirect* 138: 671–79. [CrossRef]
- Mathieu, John, Michael Kukenberger, Lauren D’Innocenzo, and Greg Reilly. 2015. Modeling Reciprocal Team Cohesion–Performance Relationships, as Impacted by Shared Leadership and Members’ Competence. *Journal of Applied Psychology* 100: 713–34. [CrossRef] [PubMed]
- Mehra, Ajay, Brett R. Smith, Andrea L. Dixon, and Bruce Robertson. 2006. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly* 17: 232–45. [CrossRef]
- Morgeson, Frederick, D. Scott DeRue, and Elisabeth Karam. 2010. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management* 36: 5–39. [CrossRef]
- Nassif, Afif George. 2019. Heterogeneity and centrality of “dark personality” within teams, shared leadership, and team performance: A conceptual moderated-mediation model. *Human Resource Management Review* 29: 100675. [CrossRef]
- Nicolaides, Vias C., Kate A. LaPort, Tiffani R. Chen, Alan J. Tomassetti, Eric J. Weis, Stephen J. Zaccaro, and Jose M. Cortina. 2014. The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly* 25: 923–42. [CrossRef]
- Oldham, Greg R., and Anne Cummings. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39: 607–34. [CrossRef]
- Pearce, Craig. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *The Academy of Management Executive* 18: 47–57. [CrossRef]
- Pearce, Craig, and Jay Conger. 2003. All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Edited by Craig L. Pearce and Jay A. Conger. Thousand Oaks: Sage, pp. 1–18. [CrossRef]
- Podsakoff, Phillip M., Scott B. MacKenzie, Jeong Y. Lee, and Nathan P. Podsakoff. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88: 879–903. [CrossRef]
- Robinson, Dilys, Sarah Perryman, and Sue Hayday. 2004. *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rose, Robert, Lars Groeger, and Katharina Hölzle. 2021. The Emergence of Shared Leadership in Innovation Labs. *Frontiers in Psychology* 12: 685167. [CrossRef] [PubMed]
- Sampieri, Roberto, Carlos Collado, and Maria Lucio. 2013. *Metodologia de Pesquisa*, 5th ed. São Paulo: McGraw-Hill/Penso.
- Sangeetha, Rangasamy, and Sunitha Kumaran. 2018. Impact of Shared Leadership on Cross Functional Team Effectiveness and Performance with respect to Manufacturing Companies. *Journal of Management Research* 18: 44–55.
- Schaubroeck, John, Daniel C. Ganster, and Barbara E. Kemmerer. 1994. Job Complexity, “Type A” Behavior, and Cardiovascular Disorder: A Prospective Study. *The Academy of Management Journal* 37: 426–39. [CrossRef]
- Schaufeli, Wilmar. 2013. The measurement of work engagement. In *Research Methods in Occupational Health Psychology: Measurement, Design, and Data Analysis*. Edited by Robert R. Sinclair, Mo Wang and Lois E. Tetrick. New York: Routledge/Taylor & Francis Group, pp. 138–53.
- Schaufeli, Wilmar, and Marisa Salanova. 2007. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Edited by Stephen W. Gilliland, Dirk D. Steiner and Daniel P. Skarlicki. Greenwich: Information Age Publishers, vol. 5, pp. 135–77.
- Schmidt, Frank, Jonathan Shaffer, and In-Sue Oh. 2008. Increased accuracy for range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. *Personnel Psychology* 61: 827–68. [CrossRef]
- Sequeira, Bernardete. 2008. Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: Uma Abordagem multidisciplinar. IV Congresso Português da Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e práticas, APS—Associação Portuguesa de Sociologia, Lisboa, 25 a 28 de junho. disponível em. Available online: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf> (accessed on 12 June 2022).
- Serban, Andra, and Ashley J. B. Roberts. 2016. Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly* 27: 181–99. [CrossRef]
- Sharma, Subhash. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Siangchokyoo, Nathapon, and Ryan L. Klinger. 2022. Shared Leadership and Team Performance: The Joint Effect of Team Dispositional Composition and Collective Identification. *Group & Organization Management* 47: 109–40. [CrossRef]
- Sivasubramaniam, Nagaraj, William D. Murry, Bruce J. Avolio, and Dong I. Jung. 2002. A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance. *Group & Organization Management* 27: 66–96. [CrossRef]
- Sohrabizadeh, Sanaz, and Nasrin Sayfour. 2014. Antecedents and consequences of work engagement among nurses. *Iranian Red Crescent Medical Journal* 16: e16351. [CrossRef]
- Storm, Christiaan Philippus, and Caren Brenda Scheepers. 2019. The Impact of Perceived Work Complexity and Shared Leadership on Team Performance of IT Employees of South African Firms. *Information Systems Management* 36: 195–211. [CrossRef]
- Sweeney, Anne, Nicholas Clarke, and Malcolm Higgs. 2019. Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes. *International Journal of Management Reviews* 21: 115–36. [CrossRef]

- Thompson, Arthur, Alonzo J. Strickland, and John Gamble. 2007. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 15th ed. New York: McGraw-Hill Irwin Publisher.
- Trochim, William. 2000. *The Research Methods Knowledge Base*, 2nd ed. Cincinnati: Atomic Dog Publishing.
- Ugoani, John. 2020. Effective Delegation and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Economics and Business Administration* 6: 78–87. Available online: <https://ssrn.com/abstract=3666808> (accessed on 12 July 2022).
- Vilelas, José. 2009. *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Wang, Danni, David A. Waldman, and Zhen Zhang. 2014. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 99: 181–98. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
- Zhang, Xiyang, Jing Qian, Bin Wang, Zhuyun Jin, Jiachen Wang, and Yu Wang. 2017. Leaders' Behaviors Matter: The Role of Delegation in Promoting Employees' Feedback-Seeking Behavior. *Frontiers in Psychology* 8: 920. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
- Zhou, Wencang, Donald Vredenburg, and Edward G. Rogoff. 2015. Informational diversity and entrepreneurial team performance: Moderating effect of shared leadership. *International Entrepreneurship and Management Journal* 11: 39–55. [[CrossRef](#)]
- Zhou, Wencang, Yanly Zhang, and Yali Shen. 2017. How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance. *Journal of Small Business & Enterprise Development* 24: 426–45.
- Zhu, Jinlong, Zhenyu Liao, Kai Chi Yam, and Russel E. Johnson. 2018. Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior* 39: 834–52. [[CrossRef](#)]