



Ana Ribeiro  
**Liderança, Trabalho em Equipa, Rendimento e  
Comprometimento Organizacional: Estudo num Organização**

Uminho | 2022



**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Ana Rita Macedo Ribeiro

**Liderança, Trabalho em Equipa,  
Rendimento e Comprometimento  
Organizacional: Estudo num Organização  
Empresarial**

junho de 2022





**Universidade do Minho**

Escola de Psicologia

Ana Rita Macedo Ribeiro

**Liderança, Trabalho em Equipa,  
Rendimento e Comprometimento  
Organizacional: Estudo numa  
Organização Empresarial**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado Integrado em  
Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professor Doutor Rui Gomes**

junho de 2022

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***




**Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgal  
CC BY-NC-SA**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Universidade do Minho, 06/06/2021

Assinatura:

  
\_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, irmãos e avó, por serem a melhor família do mundo, por me apoiarem e me ouvirem, por estarem sempre lá para mim, por nunca terem duvidado das minhas capacidades e por toda a paciência e compreensão. Obrigada por tudo o que fazem por mim!

Ao Serginho por me apoiar incondicionalmente, por acreditar sempre em mim e por nunca me deixar desistir. Amo-te para sempre.

À minha Dani, Mari e Cat, por estarem sempre disponíveis para ouvir os meus desabafos e as minhas preocupações, durante horas, no hall da entrada, por serem as melhores colegas de casa e amigas do mundo, por trazerem alegria à minha vida e por estarem sempre presentes, mesmo quando a vida nos afasta. À Elo, por ser a minha amiga desde o primeiro dia, por ser a mais parecida comigo, pela partilha de ansiedades, medos e experiências ao longo deste percurso, mas também pela partilha de muitas gargalhadas, aventuras e por todo o amor e carinho. À minha Babi e Larocas, por serem as amigas de sempre, por me conhecerem melhor do que ninguém e por estarem sempre a uma chamada de distância. Às minhas primas, Inês e Ju, por serem as melhores primas do mundo, por me darem sempre a mão, por se lembrarem sempre de mim e por serem as melhores amigas do mundo. Obrigada meninas, vocês serão para sempre as minhas irmãs de coração.

Aos meus amigos pelo apoio constante, por toda a paciência e por sempre me fazerem rir, mesmo quando só apetece chorar.

À Ana, ao Marcos, à Inês, à Bia e a todos os que partilharam comigo estes longos, mas felizes 5 anos. Obrigada pelos stresses, gargalhadas, alegrias e choro, mas principalmente obrigada pela amizade genuína que criamos.

Ao professor Dr. Rui Gomes, por todo o acompanhamento e disponibilidade, por toda a partilha de conhecimentos, experiência e motivação constante. Ao grupo de investigação de Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano (ARDH) pelo tempo disponibilizado e por toda ajuda.

À Sara, Catarina e Rafael por me terem recebido tão bem, por toda a dedicação, por todo o acompanhamento, pelas inúmeras oportunidades para aprender e crescer e principalmente pela simpatia, paciência e preocupação constantes. Obrigada por tudo, foi um privilégio ter trabalhado e aprendido tanto convosco.

A todos vocês, muito obrigada, sou uma sortuda por ter todas estas pessoas na minha vida!

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 06/06/2021

Assinatura:



---

# **Liderança, trabalho em equipa, rendimento e comprometimento organizacional: Estudo numa organização empresarial**

## **Resumo**

Este estudo analisou a relação entre os estilos de liderança e três dimensões da atividade profissional (trabalho em equipa, rendimento profissional e comprometimento organizacional), numa multinacional que utiliza o método *Scrum*. Mais concretamente, comparou a perceção dos membros de equipa acerca da liderança de dois responsáveis de equipa; comparou a perceção dos membros de equipa com a perceção dos líderes, sobre a sua própria liderança; e analisou o valor preditivo dos estilos da liderança no trabalho em equipa, na perceção de rendimento profissional e no comprometimento organizacional. Participaram no estudo 166 colaboradores, dos quais 24 eram *Product Owners*, 19 eram *Scrum Masters* e 123 eram membros de equipa. Os resultados demonstraram que os dois responsáveis de equipa foram avaliados de forma semelhante, mas o Product Owner apresentou mais comportamentos de liderança transformacional. Além disso, os responsáveis de equipa autoavaliaram a sua liderança de forma mais positiva que os membros de equipa. Por último, os estilos de liderança, sobretudo as dimensões de *feedback* positivo e gestão ativa, foram importantes na explicação das três variáveis caracterizadoras do funcionamento dos colaboradores. Este estudo também permitiu aumentar a compreensão da relação entre a liderança e o trabalho em equipas autónomas e autogeridas.

*Palavras-chave:* Comprometimento organizacional, Liderança Organizacional, Metodologias Ágeis, Rendimento Profissional, Trabalho em Equipa

# **Leadership, teamwork, performance and organizational commitment: Study in a business organization**

## **Abstract**

This study analyzed the relationship between leadership styles and three dimensions of professional activity (teamwork, professional performance, and organizational commitment) in a multinational organization that uses the Scrum method. More specifically, it compared the team members' perception of the leadership of two team leaders; compared the team members' perception with the leaders' perception of their own leadership; and analyzed the predictive value of leadership styles in teamwork, in the perception of professional performance and in organizational commitment. A total of 166 employees participated in the study, of which 24 were Product Owners, 19 were Scrum Master and 123 were Team members. The results showed that the two team leaders were evaluated similarly, but the Product Owners showed more transformational leadership behaviors. In addition, team leaders evaluated their leadership more positively than team members. Finally, leadership styles, especially the positive feedback and active management dimensions, were important in explaining the three variables that characterize the functioning of employees. This study allowed to increase the understanding of the relationship between leadership and work in autonomous and self-managed teams.

*Keywords:* Agile Methodologies, Organizational Commitment, Organizational Leadership, Professional Performance, Teamwork



## Índice

Liderança, trabalho em equipa, rendimento e comprometimento organizacional: Estudo numa organização empresarial .....	10
Metodologia.....	13
Participantes .....	13
Instrumentos .....	13
<i>Questionário Sociodemográfico</i> .....	13
<i>Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações</i> .....	13
<i>Questionário de Prontidão para o Trabalho em Equipa</i> .....	14
<i>Questionário de Perceção de Rendimento Profissional</i> .....	15
<i>Escala de Comprometimento Organizacional</i> .....	15
Procedimento .....	16
Resultados .....	16
Procedimento da Análise de Dados .....	16
Estatísticas Descritivas das Variáveis.....	18
Correlações entre as Variáveis em Estudo .....	20
Perspetiva dos Membros de Equipa sobre a Liderança .....	22
Perspetiva dos Responsáveis de Equipa e dos Membros de Equipa sobre a Liderança .....	22
Explicação do Trabalho em Equipa, Rendimento Profissional e Comprometimento Organizacional..	23
Discussão.....	32
Referências .....	32
Anexos .....	34
Anexo A – Certificado da Comissão de Ética.....	34

## Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Estatísticas Descritivas das Variáveis em Análise</i> .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 2. <i>Correlações entre as Variáveis em Estudo</i> .....	21
Tabela 3. <i>Diferenças na percepção de liderança dos Membros de equipa acerca dos diferentes líderes</i>	
Tabela 4. <i>Diferenças na percepção de liderança entre os Responsáveis de Equipa (n=43) e Membros de Equipa (n = 123)</i>	
Tabela 5. <i>Modelos de Regressão para a explicação da prontidão de trabalho em equipa</i>	
Tabela 6. <i>Modelos de Regressão para a explicação da percepção de rendimento organizacional</i>	
Tabela 7. <i>Modelos de Regressão para a explicação do comprometimento organizacional</i>	

## **Liderança, trabalho em equipa, rendimento e comprometimento organizacional: Estudo numa organização empresarial**

A liderança tem sido muito estudada, sobretudo no contexto organizacional, uma vez que o seu exercício pode ter impacto na *performance* e no sucesso das organizações (Kaiser et al., 2008). Esta pode ser definida como a capacidade de orientar um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum, de os motivar a cumprir metas e influenciá-los a fazer mudanças positivas (Comstock, 2016; Kaiser et al., 2008). Um dos maiores desafios no estudo da liderança prende-se com o entendimento dos fatores que influenciam a ação dos líderes e quais as variáveis que condicionam a eficácia das equipas (Gomes & Machado, 2010). Neste sentido, este estudo analisa a influência que os responsáveis de equipa (RE) podem exercer sobre os Membros de equipa (ME), tendo por base três estilos de liderança: a transformacional; a transacional e a de tomada de decisão. Estes estilos de liderança estão incorporados no Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2021a), que considera que a conjugação dos diferentes estilos de liderança é um elemento central para a explicação da eficácia e sucesso da liderança (Gomes, 2020).

A liderança transformacional consiste na capacidade do líder influenciar e orientar os membros da equipa em função de uma missão organizacional partilhada, bem como a capacidade de estabelecer uma relação de confiança, motivando-os a dar o seu melhor (Bass, 1998) e levando-os a alcançar maiores níveis de eficácia pessoal e de rendimento acima do esperado (Bass, 1985, 1990; Gomes & Machado, 2010). A liderança transacional consiste num sistema de trocas entre algo que o líder quer que os ME façam e algo que estes querem receber em troca do seu esforço (Bass, 1985, 1990; Gomes, 2020). Por fim, o estilo de tomada de decisão do líder refere-se ao modo como o líder gere o seu poder e traça o rumo a atingir (Yukl, 1998). O foco desta liderança está em como o líder gere o poder de tomada de decisão com os ME, sobretudo em decisões acerca do funcionamento da equipa (Gomes & Resende, 2014; Gomes, 2020).

De forma a compreender melhor a relação entre os estilos e a eficácia da liderança, é importante olharmos para o “Perfil Ótimo de Liderança” (Gomes, 2014) ou, nas palavras de Bass e Avolio (1994) o “Efeito do Aumento” da liderança transformacional face às outras formas de liderança. Na literatura verifica-se que os líderes transformacionais produzem um impacto significativo sobre o funcionamento dos ME, tanto a nível individual (aumentando a competência percebida, autoconfiança, reações afetivas e motivação intrínseca), como coletivo (aumentando a cooperação dos ME) (Price & Weiss, 2013; Stenling & Tafvelin, 2014). Dito isto, é de esperar que as dimensões de liderança transformacional

contribuam mais significativamente para o modo como os ME se sentem e para a eficácia final alcançada pela equipa e pela organização.

As mudanças organizacionais, derivadas do desenvolvimento da tecnologia, exigem das organizações níveis de desempenho cada vez mais elevados (Lawler III, 1999). Como resposta a essas exigências, surgiram as metodologias ágeis, cujo objetivo é desenvolver produtos com a maior rapidez e qualidade possível, com foco na melhoria contínua dos processos (Beck et al., 2001). Um dos métodos mais utilizados, dentro das metodologias ágeis, é o *Scrum* e, segundo a literatura, as organizações que o aplicam apresentam maior produtividade e sucesso (Kapitsaki & Christou, 2014). As equipas que utilizam este método são consideradas autogeridas e autónomas (Sutherland & Schwaber 2017), uma vez que o objetivo é que estas equipas sejam capazes de planear as atividades e definir objetivos de forma interativa, introduzindo criatividade no processo (Rising & Janoff, 2000). Em *Scrum*, a equipa é organizada consoante três papéis: (1) *Product Owner* (PO), que representa os interesses do cliente e é quem define a prioridade do trabalho que a equipa tem de desenvolver para atingir a visão do produto final; (2) *Scrum Master* (SM), que é responsável por implementar a metodologia e facilitar o trabalho à equipa no desenvolvimento do produto, eliminando qualquer bloqueio que possa existir; e (3) ME, que têm o conhecimento e competências necessárias para desenvolver o produto (Sutherland & Schwaber, 2017). Segundo este método, o papel do RE consiste em promover autonomia e confiança na equipa; ajudar os ME a desenvolver o trabalho, incentivando a transparência e a comunicação, para que haja uma melhor transferência de conhecimento (Petersen & Wohlin, 2009).

Apesar do *Scrum* estar bem definido em contexto organizacional (Sutherland & Schwaber, 2017), existe uma lacuna em relação ao tipo de liderança que é exercido nestas equipas e quem desempenha o papel de líder (Varanasi, 2018). A literatura considera que a liderança destas equipas é partilhada, ou seja, é um processo dinâmico e colaborativo (Conger & Pearce, 2003), pelo que a influência é distribuída entre uma pluralidade de indivíduos em rede, com o objetivo de alcançar resultados benéficos para a organização (Carson et al., 2007). No entanto, ainda se verificam incongruências na atribuição do papel do líder, uma vez que há artigos que consideram que a liderança das equipas é apenas da responsabilidade do SM (e.g., Backlander 2019; Gren et al. 2019), enquanto outros consideram que a liderança é dividida entre o SM e os ME (Moe et al, 2010); e ainda outros que consideram que a liderança é dividida pelos três papéis (Spiegler, 2021; Srivastava & Jain, 2017). Desta forma, existe ainda pouca literatura acerca do modo como a liderança é exercida pelos RE, principalmente se forem considerados os três estilos de liderança referidos acima, bem como a relação entre a liderança destes RE e o modo como os ME se sentem nas equipas e na organização (Spiegler, 2021; Varanasi, 2018). Este estudo

procurou compreender quais são os estilos de liderança assumidos pelos RE e analisar a relação entre os estilos de liderança e três variáveis subjetivas do funcionamento dos ME: trabalho em equipa, percepção de rendimento profissional e comprometimento organizacional.

O estudo das equipas é um tema importante nas organizações, sobretudo em projetos complexos, que requerem a junção de diferentes competências (Dhurup et al., 2016). A eficácia do trabalho em equipa consiste na convicção partilhada do grupo que as suas competências, quando congregadas, são suficientes para planear e executar uma ação necessária de forma a alcançarem o pretendido (Bandura, 2000). Face a isto, é importante perceber de que forma os comportamentos dos RE se relacionam com o trabalho em equipa, uma vez que existe uma relação positiva entre os comportamentos do líder e os resultados do grupo (Burke et al, 2006). Em relação ao rendimento profissional, estudos anteriores demonstraram que a liderança é um fator importante na explicação do rendimento individual e organizacional (Yuan et al., 2016) e, segundo, DeGroot, Kiker e Cross (2000) existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o rendimento profissional. Por último, o comprometimento organizacional também é um preditor importante do sucesso da organização e existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional (McCann, 2011; Sim et al., 2012).

Considerando todos os aspetos referidos, este estudo procurou aprofundar o conhecimento sobre os estilos de liderança no contexto organizacional, sobretudo numa organização que adota uma metodologia de trabalho que implica que a liderança seja partilhada por dois papéis. Para além disto, este estudo procurou perceber como é que a liderança se relaciona com as variáveis subjetivas de trabalho em equipa, o rendimento profissional e o comprometimento organizacional. Mais especificamente, este estudo tem como objetivos:

- (a) Comparar a percepção dos ME acerca da liderança dos dois RE (SM e PO), tendo em conta os estilos de liderança transformacional, transacional e de tomada de decisão. Devido a não existirem dados que estudem o efeito dos três estilos de liderança em equipas que trabalhem em *Scrum*, mantivemos esta relação como um objetivo a explorar.
- (b) Analisar as diferenças dos estilos de liderança, comparando a percepção dos ME com a percepção dos RE, sobre a sua própria liderança. Uma vez mais, existe uma escassez de dados sobre esta temática, assumindo-se este objetivo como exploratório.
- (c) Analisar o valor preditor dos três estilos de liderança do Modelo da Eficácia de Liderança (Gomes, 2021) em três dimensões caracterizadoras do funcionamento dos participantes (trabalho em equipa, rendimento profissional e comprometimento organizacional). Tendo em conta a literatura

(e.g., Bass & Avolio, 199; Gomes, 2014; Price & Weiss, 2013; Stenling & Tafvelin, 2014), preconizou-se que a liderança transformacional acrescenta variância explicada às três dimensões do funcionamento dos participantes, face à variância explicada pela liderança transacional e de tomada de decisão.

## **Metodologia**

### **Participantes**

Participaram neste estudo 166 colaboradores de uma empresa multinacional, sendo 30 do sexo feminino (18.1%), 134 do sexo masculino (80.7%) e 2 não binários (1.2%). Os participantes tinham idades compreendidas entre os 22 e os 51 anos ( $M = 32.2$ ;  $DP = 6.9$ ) e os anos de experiência profissional variaram entre 1 e 30 anos ( $M = 6.7$ ;  $DP = 5,587$ ).

Uma vez que os dados foram recolhidos numa empresa multinacional, os participantes eram provenientes de diferentes zonas geográficas, sendo estas Portugal ( $n = 99$ ; 59.6%), Alemanha ( $n = 29$ ; 17.5%), Índia ( $n = 14$ ; 8.4%), Bulgária ( $n = 9$ ; 5.4%), Hungria ( $n = 9$ ; 5.4%), Suécia ( $n = 5$ ; 3%) e China ( $n = 1$ ; 0.6%). Os participantes distribuíram-se pelos diferentes papéis: PO ( $n = 24$ ; 14.5%), SM ( $n = 19$ ; 11.4%) e ME ( $n = 123$ ; 74.1%). De referir que a técnica de amostragem utilizada foi amostra não probabilística por conveniência.

### **Instrumentos**

O protocolo de avaliação com todos os instrumentos descritos abaixo incluiu duas versões, uma para os líderes de equipa, que avaliaram a sua atividade de gestão das respetivas equipas, e outra para os ME, que avaliaram os líderes de equipa. O protocolo incluiu uma versão em português e outra em inglês, consoante a língua dominante dos participantes no estudo.

### ***Questionário Sociodemográfico***

Este questionário foi desenvolvido para o propósito deste estudo e teve como base a caracterização da amostra consoante informação pessoal (i.e., sexo, idade, país de residência) e informação profissional (i.e., papel dentro da equipa, localização do posto de trabalho, anos de experiência).

### ***Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações*** (EMLO; Gomes & Resende, 2014).

Para este estudo, este instrumento foi adaptado para contextos organizacionais tendo por base a versão original desenvolvida para contextos desportivos (ver Gomes & Resende, 2014). Este instrumento faz parte do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2021) e ajuda a compreender os fatores que

podem estar implicados na explicação da maior eficácia alcançada pelos líderes na gestão das equipas e organizações. O instrumento avalia nove dimensões de liderança, que se dividem em três estilos de liderança: transformacional, transaccional e tomada de decisão. A liderança transformacional inclui cinco dimensões: (a) visão: definição de um futuro positivo para os colaboradores ( $\alpha$  neste estudo = .89); (b) inspiração: comportamentos do líder no sentido de promover o desejo e esforço máximo dos colaboradores na realização de tarefas ( $\alpha$  neste estudo = .85); (c) instrução: indicações positivas sobre o que os colaboradores devem fazer para corrigir e melhorar as suas capacidades de trabalho ( $\alpha$  neste estudo = .81); (d) individualização: consideração dos sentimentos, necessidades e expectativas dos colaboradores por parte do líder ( $\alpha$  neste estudo = .85); e (e) apoio: comportamentos do líder direcionados para o bem-estar dos colaboradores e demonstração de interesse em estabelecer relações informais e pessoais ( $\alpha$  neste estudo = .79). A liderança transaccional é constituída por duas dimensões: (f) *feedback* positivo: comportamentos de reforço face ao bom rendimento dos colaboradores ( $\alpha$  neste estudo = .87); e (g) *feedback* negativo: comportamentos de desagrado face aos comportamentos inadequados dos colaboradores ( $\alpha$  neste estudo = .72). A liderança de tomada de decisão inclui duas dimensões: (h) gestão ativa: envolvimento do líder e dos colaboradores no processo de tomada de decisão ( $\alpha$  neste estudo = .86); e (i) gestão passiva: evitamento e adiamento do líder no processo de tomada de decisão ( $\alpha$  neste estudo = .74). O instrumento é constituído por 36 itens, respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*), sendo a pontuação obtida através da soma dos itens de cada subescala, dividindo-se o valor final pelo número de itens que compõem cada dimensão. Valores mais elevados em cada subescala significam maior frequência de comportamentos do líder, na faceta em causa. Neste estudo, os colaboradores responderam às duas versões possíveis deste instrumento, a versão para ME, avalia a perceção dos ME acerca dos comportamentos assumidos pelos respetivos líderes; e a versão para os líderes avalia a perceção dos líderes acerca dos seus próprios comportamentos. A análise fatorial confirmatória neste estudo apontou boas propriedades psicométricas ( $\chi^2(551) = 877.011$ ,  $p < .001$ ;  $\chi^2/df = 1.592$ ; RMSEA = .064, 90% C.I. [.056; .072]; SRMR = .068; TLI = .888; CFI = .902).

### **Questionário de Prontidão para o Trabalho em Equipa** (QPTE; Gomes, 2021).

Este questionário foi desenvolvido por Gomes (2021) e avalia a prontidão para o trabalho em equipa em três dimensões distintas: (a) estrutura da equipa: identifica a razão de ser da junção de um conjunto de pessoas em torno de determinados objetivos e atividades ( $\alpha$  neste estudo = .83); (b) processos da equipa: identifica até que ponto os elementos da equipa se sentem motivados e prontos

para darem o seu melhor em prol da missão e objetivos estabelecidos ( $\alpha$  neste estudo = .82); (c) produtos da equipa: identifica as consequências decorrentes do trabalho em equipa, aferindo-se até que ponto a equipa operou (i.e., funcionalidade) ou não (i.e., disfuncionalidade) do modo previsto e, com isso, atingiu ou não os resultados previstos ( $\alpha$  neste estudo = .89). O instrumento é constituído por 15 itens, respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Discordo completamente*; 5 = *Concordo completamente*). A pontuação de cada dimensão é obtida através da média aritmética, sendo possível obter um valor total de prontidão para o trabalho em equipa que resulta da média dos valores obtidos nas três dimensões. Quanto mais elevados são os resultados, maior é a perceção de competência para trabalhar em equipa e a prontidão geral para o trabalho em equipa. Para efeitos deste estudo, foram efetuadas duas análises fatoriais ao instrumento, uma relativa à estrutura de três fatores, que se revelou muito aceitável e outra para o fator global deste instrumento que também revelou boas propriedades psicométricas ( $\chi^2(50) = 84.300$ ,  $p < .002$ ;  $\chi^2/df = 1.686$ ; RMSEA = .065, 90% C.I. [.040; .089]; SRMR = .0368; TLI = .960; CFI = .970;  $\alpha$  total neste estudo = .92).

#### **Questionário de Perceção de Rendimento Profissional** (QPRP; Gomes et al., 2020).

Este instrumento avalia a perceção do rendimento profissional e é constituído por 10 itens, sendo que cinco itens avaliam a perceção de rendimento individual ( $\alpha$  neste estudo = .87); e cinco itens avaliam a perceção de rendimento coletivo ( $\alpha$  neste estudo = .89). Os itens são respondidos numa escala *Likert*, de cinco pontos (1 = *Não Concordo*; 5 = *Concordo Totalmente*) e a pontuação é obtida através da média aritmética de cada dimensão. Valores mais elevados em cada dimensão indicam uma perceção mais elevada de sucesso no rendimento. Neste estudo, os colaboradores responderam à versão retrospectiva deste instrumento, ou seja, tiveram em conta o rendimento profissional que tinham alcançado até aquele momento. Para efeitos deste estudo, foram efetuadas duas análises fatoriais ao instrumento, uma relativa à estrutura de dois fatores, que se revelou muito aceitável e outra para o fator global deste instrumento que também revelou boas propriedades psicométricas ( $\chi^2(30) = 81.103$ ,  $p < .001$ ;  $\chi^2/df = 2.703$ ; RMSEA = .103, 90% C.I. [.076; .130]; SRMR = .0795; TLI = .925; CFI = .950;  $\alpha$  total neste estudo = .89).

#### **Escala de Comprometimento Organizacional** (ECO; Gomes, 2007).

Este instrumento foi traduzido por Gomes (2007), tendo por base os trabalhos de Mowday et al. (1979), que tem como objetivo avaliar os sentimentos, atitudes e valores positivos assumidos pelos profissionais relativamente ao seu local de trabalho ( $\alpha$  neste estudo = .90). Para este estudo foi utilizada a versão com nove itens, respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Discordo totalmente*;



5 = *Concordo totalmente*). Para calcular o comprometimento organizacional efetua-se a soma das pontuações obtidas em todos os itens e divide-se o resultado pelo número de itens, sendo que quanto maior for o valor, maior o comprometimento do colaborador com a organização. A análise fatorial confirmatória neste estudo apontou boas propriedades psicométricas ( $\chi^2(25) = 51.58, p < .001; \chi^2/df = 2.063; RMSEA = .08, 90\% \text{ C.I. } [.049; .111]; SRMR = (.033); TLI = .954; CFI = .968$ ).

## **Procedimento**

Inicialmente, esta investigação foi aprovada pela Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH 128/2020). Posteriormente, foi contactada a organização onde foram recolhidos os dados para se obter autorização para a realização deste estudo. As chefias foram informadas acerca dos objetivos do estudo e dos procedimentos a realizar durante a recolha de dados, sendo assegurada a confidencialidade da recolha. Após a obtenção de todas as autorizações, foi iniciado o estudo de campo através do contacto dos participantes, via correio eletrónico, informando acerca dos objetivos do estudo, o carácter voluntário da participação, a confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados. Os protocolos foram aplicados recorrendo à plataforma eletrónica *Qualtrics*. Foi disponibilizada uma ligação eletrónica para que os participantes acessem ao estudo, sendo apresentado o termo de consentimento informado.

## **Resultados**

### **Procedimento da Análise de Dados**

A análise e tratamento dos dados recolhidos foi realizada com recurso a metodologias de investigação quantitativas, sendo utilizado o programa informático IBM® SPSS® Statistics (versão 28.0). Para realizar a análise confirmatória dos instrumentos recorreu-se ao programa IBM® SPSS® AMOS (versão 28.0).

Inicialmente, a amostra era constituída por 205 participantes, porém, foram excluídos 39 participantes, com base no critério de resposta a pelo menos dois questionários de avaliação. De forma a calcular o tamanho da amostra necessária para o estudo, recorreu-se ao programa *G\*Power*, que revelou ser necessária uma amostra mínima de 90 participantes para o tipo de análises estatísticas realizadas neste trabalho, tendo por base um tamanho de efeito médio de 0.30, *alpha* de 0.05 e poder estatístico de 0.80.

A análise de dados começou com a realização de estatísticas descritivas, nomeadamente o cálculo da média, desvio padrão, assimetria e curtose, para todas as variáveis em estudo. De seguida, analisou-se os coeficientes de correlação de *Pearson* para observar as associações existentes entre as variáveis.

Devido ao facto dos protocolos de avaliação terem sido respondidos em dois idiomas (português e inglês), realizou-se um *teste-t* para amostras independentes, de maneira a perceber se as variáveis de estudo variavam em função do idioma. Para as dimensões da prontidão para o trabalho em equipa e comprometimento organizacional não foram encontradas diferenças significativas. Relativamente à percepção de rendimento profissional, verificou-se diferenças significativas na dimensão individual ( $t(161) = -2.12, p = .036$ ) e em relação às dimensões da escala de liderança verificou-se diferenças significativas apenas na dimensão de gestão passiva ( $t(143) = 4.79, p < .001$ ). Neste sentido, a variável idioma foi controlada nas análises univariadas e de regressão.

O primeiro objetivo deste estudo foi comparar a percepção dos ME acerca da liderança dos dois RE com quem interagem (SM e PO), efetuando-se análises de *teste-t* para amostras emparelhadas.

O segundo objetivo deste trabalho testou as diferenças nos estilos de liderança, comparando a percepção dos ME com a percepção dos RE, sobre a sua própria liderança. Para tal, procedeu-se à criação da variável “RE”, juntando as respostas do SM ( $n = 19$ ) e do PO ( $n = 24$ ), dado o número de participantes ser baixo e muito menor do que o grupo de ME ( $n = 102$ ). Assim sendo, a avaliação da liderança efetuada pelos ME ao SM e PO foi agregada num único resultado. Após o reagrupamento das variáveis, foi efetuada uma ANCOVA fatorial, onde a variável independente foi o grupo de participantes (RE e ME), as variáveis dependentes foram os nove estilos de liderança da EMLO e a variável controlada foi o idioma de resposta ao protocolo de avaliação (português e inglês).

Por fim, foi analisado o valor preditor dos estilos de liderança da EMLO em três dimensões caracterizadoras do funcionamento dos participantes neste estudo (trabalho em equipa, percepção de rendimento profissional e comprometimento organizacional). Para tal, efetuaram-se análises de regressão hierárquica múltipla (método *enter*). As variáveis foram inseridas seguindo pressupostos do modelo da eficácia da liderança (Gomes, 2021) e controlando as variáveis tipo de participante (RE e ME) e o idioma de resposta ao protocolo de avaliação, estabelecendo-se os seguintes blocos: (1) idioma do protocolo, (2) tipo de participante, (3) dimensões da liderança de tomada de decisão, (4) dimensões da liderança transacional e (5) dimensões da liderança transformacional.

### **Estatísticas Descritivas das Variáveis**

Na Tabela 1, estão representadas as análises descritivas de todas as variáveis em estudo. Os valores de assimetria variaram entre -1.5 e 0 e os valores da curtose entre -1.1 e 1.9, constatando-se a inexistência de desvios significativos em relação aos pontos de corte aconselhados por Kline (2016), nomeadamente na assimetria (valores ideais entre -3 e 3) e na curtose (valores ideais entre -7 e 7).

Quanto às dimensões da liderança, verificou-se que os RE apresentaram médias superiores em todas as dimensões da liderança relativamente aos ME, o que significa que os líderes se autoavaliaram melhor do que foram avaliados pelos ME. Em relação à prontidão para o trabalho em equipa, os participantes apresentaram valores médios elevados, sendo o valor mais elevado o dos processos de equipa. Ao nível da perceção de rendimento profissional, verificou-se que os participantes têm uma maior perceção moderada de rendimento profissional, sendo os valores de rendimento coletivo superiores aos do rendimento individual. Por último, os participantes apresentaram um valor médio moderadamente elevado de comprometimento organizacional.

**Tabela 1***Descrição das análises descritivas em estudo*

<b>Dimensões</b>	<b>Valores médios</b>		<b>Distrib.</b>	<b>Assim.</b>	<b>Curt.</b>
	<i>n</i>	<i>M (DP)</i>	Min.- Máx.	Valor	Valor
<b>EMLO (RE)</b>					
Visão	43	3,8 (0.7)	2.3 – 5	-0.6	-0.2
Inspiração	43	3,8 (0.6)	2.0 – 5	-0.5	0.4
Instrução	43	3,6 (0.7)	2.0 – 5	-0.2	0.1
Individualização	43	4,6 (0.4)	3.5 – 5	-0.7	-0.1
Apoio	43	3,8 (0.6)	2.5 – 5	0.0	-0.6
<i>Feedback</i> positivo	43	4.3 (0.5)	3.0 – 5	-0.6	-0.5
<i>Feedback</i> negativo	43	4.2 (0.6)	3.0 – 5	-0.3	-1.1
Gestão ativa	43	4.5 (0.4)	3.8 – 5	-0.5	-1.1
Gestão passiva	43	4.0 (0.8)	2.3 – 5	-0.3	-1.0
<b>EMLO (ME)</b>					
Visão	102	3.4 (1.1)	1.0 – 5	-0.3	-0.7
Inspiração	102	3.6 (0.9)	1.5 – 5	-0.4	-0.6
Instrução	102	3.3 (0.9)	1.1 – 5	-0.3	-0.2
Individualização	102	4.2 (0.7)	2.3 – 5	-0.8	-0.2
Apoio	102	3.2 (1.0)	1.0 – 5	-0.3	-0.5
<i>Feedback</i> positivo	102	3.8 (0.9)	1.6 – 5	-0.5	-0.9
<i>Feedback</i> negativo	102	4.5 (0.6)	1.3 – 5	-1.5	1.9
Gestão ativa	102	3.9 (0.8)	1.9 – 5	-0.5	-0.6
Gestão passiva	102	4.1 (0.8)	1.3 – 5	-0.6	-0.5
<b>QPTE</b>					
Estrutura da equipa	163	4.1 (0.7)	1.8 – 5	-0.9	1.0
Processos da equipa	163	4.4 (0.6)	1.5 – 5	-1.4	2.9
Produtos da equipa	163	3.9 (0.8)	1.3 – 5	-0.7	0.6
<b>QPRP</b>					
Perceção rendimento. prof. Individual	163	3.5 (0.8)	1.0 – 5	-0.6	0.7
Perceção rendimento prof. Coletivo	163	3.8 (0.8)	1.6 – 5	-0.6	0.3
<b>ECO</b>					
Comprometimento Organizacional	163	3.7	1 – 5	-1.0	1.5

### **Correlações entre as Variáveis em Estudo**

A Tabela 2 apresenta as correlações entre as variáveis em estudo: (1) liderança na perspectiva dos RE e dos ME (EMLO), (2) trabalho em equipa (QPTE), (3) rendimento profissional (QPRP) e (4) compromisso organizacional (ECO). A análise da magnitude das correlações foi efetuada tendo por base as indicações de Heiman (2014).

Relativamente às dimensões de liderança, verificou-se que as dimensões transformacionais se correlacionaram positivamente e significativamente entre si, e com as dimensões de feedback positivo e gestão ativa, apresentando magnitudes correlacionais elevadas. Estas dimensões também apresentaram correlações positivas e significativas com todas as dimensões de prontidão para o trabalho em equipa, de perceção de rendimento profissional e com o comprometimento organizacional. No entanto, estas correlações são de magnitude moderada a baixa. Por outro lado, verificou-se a quase inexistência de correlações significativas entre as dimensões transformacionais e a dimensão transacional de *feedback* negativo, com a exceção da dimensão de individualização, que apresentou correlações significativas baixas. Por último, verificou-se que as dimensões transformacionais, com a exceção da dimensão do apoio, apresentaram uma correlação significativa, mas baixa, com a gestão passiva.

No que diz respeito às dimensões de *feedback* positivo e de gestão ativa verificou-se a existência de correlações significativas e elevadas entre si. Ambas as dimensões também apresentaram correlações positivas e significativas com todas as dimensões de prontidão para o trabalho em equipa, de perceção de rendimento profissional e com o comprometimento organizacional; no entanto, a magnitude correlacional do *feedback* positivo com as restantes dimensões é superior à magnitude correlacional da gestão ativa.

A gestão passiva correlacionou-se positivamente com as dimensões de *feedback* positivo e gestão ativa, e com o comprometimento organizacional. No entanto, a dimensão de gestão passiva apenas apresentou uma correlação significativa com uma a dimensão de perceção de rendimento profissional coletivo. Contudo, todas estas correlações são de magnitude baixa.

**Tabela 1***Correlações entre as Variáveis em Estudo*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>EMLO</b>															
1. Visão	-														
2. Inspiração	.84**	-													
3. Instrução	.74**	.79**	-												
4. Individualização	.61**	.56**	.52**	-											
5. Apoio	.71**	.65**	.61**	.62**	-										
6. <i>Feedback</i> positivo	.78**	.77**	.71**	.68**	.69**	-									
7. <i>Feedback</i> negativo	.03	.01	-0.02	.25**	-.00	.05	-								
8. Gestão ativa	.63**	.61**	.57**	.67**	.64**	.71**	.03	-							
9. Gestão passiva	.25**	.27**	.23**	.21*	.09	.20*	.40**	.13	-						
<b>QPTE</b>															
10. Estrutura da equipa	.41**	.38**	.37**	.35**	.36**	.46**	.07	.41**	.12	-					
11. Processos da equipa	.44**	.51**	.46**	.29**	.36**	.45**	-.01	.34**	.12	.62**	-				
12. Produtos da equipa	.49**	.47**	.41**	.40**	.41**	.49**	-.03	.44**	.15	.71**	.71**	-			
<b>QPRP</b>															
13. Perceção rendim. profissional individual	.43**	.38**	.32**	.34**	.39**	.51**	.08	.43**	.06	.52**	.51**	.63**	-		
14. Perceção rendim. profissional coletivo	.46**	.43**	.45**	.37**	.37**	.46**	.08	.38**	.18**	.56**	.55**	.60**	.48**	-	
<b>ECO</b>															
15. Comprometimento organizacional	.51**	.51**	.50**	.42**	.37**	.51**	.05	.44**	.28**	.49**	.60**	.56**	.56**	.50**	-

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

### Perspetiva dos Membros de Equipa sobre a Liderança

Verificou-se que o SM e o PO, em média, são avaliados de forma muito semelhante, no entanto o SM foi avaliado pelos ME como possuindo valores médios inferiores em quase todas as dimensões da liderança, em comparação com o PO. Apesar dos valores médios terem mostrado existir uma diferença entre o PO e o SM, apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas em três dimensões transformacionais, sendo estas a visão ( $t(98) = -2.20, p = .030$ ), a inspiração ( $t(98) = -3.64, p < .001$ ) e a instrução ( $t(98) = -2.62, p = .010$ ), bem como nas duas dimensões transacionais, do feedback positivo ( $t(98) = -2.63, p = .010$ ) e negativo ( $t(98) = -2.95, p = .004$ ).

**Tabela 3**

*Diferenças na percepção de liderança dos ME acerca dos diferentes líderes (n=99)*

	<b>SM</b>	<b>PO</b>				
	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>g de Hedges</i>	<i>IC 95% Min. Max</i>	<i>t(98)</i>	<i>P</i>
<b>Lid. transformacional</b>						
Visão	3.3 (1.2)	3.5 (1.2)	-0.22	[-.42, -.21]	-2.20	.030
Inspiração	3.5 (1.1)	3.8 (1.1)	-0.37	[-.57, -.16]	-3.64	<.001
Instrução	3.2 (1.0)	3.4 (1.0)	-0.26	[-.46, -.06]	-2.62	.010
Individualização	4.2 (0.9)	4.2 (0.8)	-0.06	[-.25, -.14]	-0.56	.578
Apoio	3.2 (1.1)	3.2 (1.1)	0.06	[-.14, .26]	0.60	.549
<b>Lid. transacional</b>						
Feedback positivo	3.7 (1.1)	3.9 (0.9)	-0.26	[-.46, -.06]	-2.63	.010
Feedback negativo	1.4 (0.6)	1.6 (0.8)	-0.30	[-.50, -.09]	-2.95	.004
<b>Lid. tomada decisão</b>						
Gestão ativa	3.8 (0.9)	3.9 (0.9)	-0.07	[-.27, .13]	-0.68	.495
Gestão passiva	1.9 (0.8)	1.9 (0.8)	-0.06	[-.25, .14]	-0.58	.565

### Perspetiva dos Responsáveis de Equipa e dos Membros de Equipa sobre a Liderança

O resultado da análise das diferenças nos estilos de liderança, comparando a percepção dos RE sobre a sua própria liderança, com a percepção dos ME sobre a liderança dos seus responsáveis, foi significativo para os nove estilos de liderança (Wilks'  $\lambda = .73, F(9, 134) = 5.66, p < .001, \eta^2 = .1$ ). A Tabela 4 apresenta os principais resultados desta análise.

Tendo em conta os valores médios, verificou-se que os RE apresentaram valores mais elevados em todas as dimensões do estilo de liderança transformacional, na dimensão de *feedback* positivo e na dimensão de gestão ativa. Inversamente, apresentaram valores médios mais baixos nas dimensões de *feedback* negativo e gestão passiva, em comparação com os valores dos ME. Ou seja, os RE autoavaliaram a sua liderança de forma mais positiva do que os ME.

Considerando agora estas diferenças do ponto de vista da significância estatística, no estilo de liderança transformacional foram encontradas diferenças entre os grupos, nas dimensões de visão, individualização e apoio, sendo que o PO apresentou valores superiores. Em relação ao estilo de liderança transacional, tanto o *feedback* positivo, como o *feedback* negativo assumiram diferenças estatisticamente significativas. Por último, no que diz respeito ao estilo de liderança de tomada de decisão, verificaram-se diferenças significativas na gestão ativa.

**Tabela 4**

*Diferenças na percepção de liderança entre os RE (n=43) e ME (n=102)*

	<b>RE</b>	<b>ME</b>				
	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>F(1,144)</i>	<i>p</i>	<i>ηp<sup>2</sup></i>	<i>π</i>
<b>EMLO</b>						
Visão	3.9 (0.7)	3.4 (1.1)	5.59	.019	.04	.65
Inspiração	3.8 (0.6)	3.6 (0.9)	1.85	.176	.01	.27
Instrução	3.6 (0.7)	3.4 (0.9)	2.59	.110	.02	.36
Individualização	4.6 (0.4)	4.2 (0.8)	9.72	.002	.06	.87
Apoio	3.8 (0.6)	3.2 (1.0)	10.66	.001	.07	.90
<i>Feedback</i> positivo	4.3 (0.5)	3.8 (0.9)	14.03	<.001	.09	.96
<i>Feedback</i> negativo	4.2 (0.6)	4.5 (0.6)	7.46	.007	.05	.77
Gestão ativa	4.5 (0.4)	3.9 (0.8)	24.57	<.001	.15	1.00
Gestão Passiva	4.0 (0.8)	4.1 (0.8)	0.19	.665	<.001	.07

### **Explicação do Trabalho em Equipa, Rendimento Profissional e Comprometimento Organizacional**

Na explicação da prontidão para o trabalho em equipa (ver Tabela 5), no primeiro e no segundo bloco não se verificaram dimensões preditoras estatisticamente significativas. No terceiro bloco, os preditores estatisticamente significativos foram o tipo de participante (pertencer ao grupo



ME) bem como maiores níveis de gestão ativa. Neste bloco, a variância explicada passou a ser de 19%, sendo este o bloco com maior contributo na explicação da variância associada ao trabalho em equipa ( $\Delta F = 17.78$ ). No quarto bloco, os preditores significativos foram pertencer ao grupo ME, maiores níveis de gestão ativa e maiores níveis de *feedback* positivo. Neste bloco a variância explicada passou a ser de 23% e também este foi um bloco significativo na explicação da variância ( $\Delta F = 4.82$ ). Por fim, no quinto bloco, pertencer ao grupo ME, maiores níveis de gestão ativa (marginalmente significativo) e maiores níveis de *feedback* positivo voltaram a ser os preditores estatisticamente significativos; contudo, neste bloco, as variáveis não foram relevantes para a explicação de variância ( $\Delta F = 0.35$ ), quando se compara com a variância já explicada nos blocos anteriores. Curiosamente, verifica-se que a inclusão das dimensões transformacionais baixou a explicação de variância que passou a ser de 21%. No entanto, o modelo final relevou-se estatisticamente significativo ( $F(11, 133) = 6.49, p < .001$ ), explicando 21% de variância total ( $R^2_{Aj} = .21$ ). A prontidão para o trabalho em equipa foi predita pelo facto dos colaboradores fazerem parte do grupo ME e percecionarem maiores níveis de *feedback* positivo e de gestão ativa por parte dos líderes.

**Tabela 5***Modelos de Regressão para a explicação da prontidão de trabalho em equipa*

Variáveis	Idioma do Protocolo				Tipo de participante				Tomada de decisão				Liderança Transacional				Liderança transformacional			
	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p
Idioma do protocolo <sup>(a)</sup>	.10	[-.09, .37]	1.22	.233	.10	[-.09, .38]	1.23	.223	.09	[-.11, .35]	1.06	.289	.06	[-.13, .31]	0.80	.428	.08	[-.12, .34]	0.92	.358
Tipo de participante <sup>(b)</sup>					.01	[-.23, .27]	0.14	.889	.19	[.04, .53]	2.28	.024	.21	[.06, .56]	2.48	.014	.22	[.07, .59]	2.50	.014
EMLO: Gestão Ativa									.47	[.26, .55]	5.55	<.001	.25	[.03, .40]	2.29	.024	.24	[-.01, .41]	1.96	.052
EMLO: Gestão Passiva									.08	[-.08, .22]	0.91	.365	.03	[-.13, .19]	0.35	.729	.04	[-.13, .20]	0.42	.674
EMLO: <i>Feedback</i> positivo													.33	[.10, .44]	3.10	.002	.31	[.01, .49]	2.05	.043
EMLO: <i>Feedback</i> negativo													-.01	[-.18, .17]	-0.07	.946	-.01	[-.20, .18]	-0.09	.930
EMLO: Visão																	.15	[-.11, .32]	0.96	.337
EMLO: Inspiração																	-.18	[-.41, .12]	-1.10	.274
EMLO: Instrução																	.04	[-.17, .24]	0.33	.740
EMLO: Individualização																	-.01	[-.24, .23]	-0.05	.962
EMLO: Apoio																	.04	[-.15, .20]	0.32	.749
<b>F (gl), p</b>																				
<b><math>\Delta F</math>, p</b>																				
<b><math>\Delta R^2</math></b>																				
<b><math>R^2</math> (<math>R^2_{Aj}</math>)</b>																				

<sup>(a)</sup> Variável dicotómica: 0 = português, 1 = inglês. <sup>(b)</sup> Variável dicotómica: 0 = líderes de equipa, 1 = ME.

\*p &lt; .05. \*\*p &lt; .01. \*\*\*p &lt; .001.

Em relação à explicação da percepção de rendimento profissional (ver Tabela 6), não se verificaram dimensões preditoras estatisticamente significativas no primeiro e no segundo bloco. No terceiro bloco, o único preditor estatisticamente significativo foi perceber maiores níveis de gestão ativa. Este bloco explicou 17% da variância e foi o bloco que mais contribuiu na explicação da variância ( $\Delta F = 12.94$ ). No quarto bloco, o único preditor estatisticamente significativo foi perceber mais *feedback* positivo. Este bloco foi significativo em relação ao contributo de variância explicada ( $\Delta F = 9.28$ ), sendo que a variância explicada passou a ser de 25%. Por fim, no último bloco, o preditor que voltou a ser novamente estatisticamente significativo foi perceber maiores níveis de *feedback* positivo; contudo, este bloco não foi relevante para a explicação de variância ( $\Delta F = 0.87$ ), sendo que a variância explicada continuou a ser de 25%. Em suma, na predição do rendimento profissional, o modelo final relevou-se estatisticamente significativo ( $F(11, 133) = 6.58, p < .001$ ), explicando 25% de variância total ( $R^2_{Aj} = .25$ ). O rendimento profissional foi predito pelo facto dos colaboradores perceberem maiores níveis de *feedback* positivo e de gestão ativa transmitidos pelos líderes.

**Tabela 6***Modelos de Regressão para a explicação da percepção de rendimento organizacional*

Variáveis	Idioma do protocolo				Tipo de participante				Tomada de decisão				Liderança Transacional				Liderança transformacional			
	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p
Idioma do protocolo <sup>(a)</sup>	.13	[-.06, .47]	1.52	.131	.12	[-.08, .45]	1.41	.160	.09	[-.12, .41]	1.10	.277	.06	[-.16, .35]	0.76	.453	.09	[-.12, .40]	1.07	.286
Tipo de participante <sup>(b)</sup>					-.15	[-.55, .03]	-1.80	.074	.01	[-.27, .30]	0.10	.922	.06	[-.18, .38]	0.70	.487	.09	[-.14, .45]	1.03	.307
EMLO: Gestão Ativa									.41	[.25, .59]	4.86	<.001	.14	[-.07, .35]	1.32	.188	.16	[-.07, .39]	1.35	.178
EMLO: Gestão Passiva									.03	[-.14, .21]	0.41	.684	.02	[-.16, .20]	0.19	.853	.05	[-.14, .24]	0.53	.596
EMLO: <i>Feedback</i> positivo													.42	[.21, .60]	4.06	<.001	.47	[.17, .72]	3.24	.002
EMLO: <i>Feedback</i> negativo													-.12	[-.35, .06]	-1.41	.158	-.13	[-.38, .05]	-1.52	.130
EMLO: Visão																	.20	[-.08, .41]	1.33	.187
EMLO: Inspiração																	-.14	[-.43, .16]	-0.91	.366
EMLO: Instrução																	-.17	[-.39, .07]	-1.40	.164
EMLO: Individualização																	-.03	[-.30, .23]	0.26	.797
EMLO: Apoio																	.05	[-.16, .24]	0.44	.663
<b>F (gl), p</b>	2.31 (1), .131				2.80 (2), .064				8.10 (4), <.001				9.13 (6), <.001				5.35 (11), <.001			
<b><math>\Delta F</math>, p</b>	2.31, .131				3.25, .074				12.94, <.001				9.28, <.001				0.87, .504			
<b><math>\Delta R^2</math></b>	.02				.02				0.15				.10				.02			
<b>R<sup>2</sup> (R<sup>2</sup> Aj.)</b>	.02 (.01)				.04(.02)				.19(.17)				.28(.25)				.31(.25)			

<sup>(a)</sup> Variável dicotómica: 0 = português, 1= inglês. <sup>(b)</sup> Variável dicotómica: 0 = líderes de equipa, 1 = ME.

\*p&lt; .05. \*\*p&lt;.01. \*\*\*p&lt; .001.

Na explicação do comprometimento organizacional (ver Tabela 7), não se verificaram dimensões preditoras estatisticamente significativas no primeiro e no segundo bloco. No terceiro bloco, os preditores estatisticamente significativos foram a percepção de maiores níveis de gestão ativa e passiva. Estes preditores são os mais relevantes na explicação do fenómeno, uma vez que o terceiro bloco foi o que mais contribuiu na explicação da variância ( $\Delta F = 23.01$ ), explicando 23% da variância. No quarto bloco, os preditores significativos foram a percepção de maiores níveis de gestão ativa, de gestão passiva e de *feedback* positivo. Este bloco foi significativo em relação ao contributo de variância explicada ( $\Delta F = 7.09$ ), sendo que a variância explicada passou a ser de 29%. No último bloco, não se verificou nenhum preditor estatisticamente significativo para a explicação de variância; contudo, esta aumentou para 30%. Em suma, na explicação do comprometimento organizacional, o modelo final relevou-se estatisticamente significativo ( $F(11, 133) = 6.62, p < .001$ ), explicando 30% de variância total ( $R^2_{Aj} = .30$ ). O comprometimento organizacional foi predito pelo facto dos colaboradores percecionarem maiores níveis de gestão ativa, de gestão passiva e de *feedback* positivo por parte dos RE.

**Tabela 7***Modelos de Regressão para a explicação do comprometimento organizacional*

Variáveis	Idioma do protocolo				Tipo de participante				Tomada de decisão				Liderança transaccional				Liderança transformacional			
	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	T	p	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p	$\beta$	IC 95%	t	p
Idioma do protocolo <sup>(a)</sup>	-0.06	[-.32, .16]	-0.69	.494	-0.06	[-.33, .15]	-0.72	.470	-0.03	[-.27, .19]	-0.37	.710	-0.06	[-.31, .14]	-0.74	.459	-0.07	[-.32, .13]	-0.88	.382
Tipo de participantes <sup>(b)</sup>					-0.05	[-.35, .18]	-0.64	.523	.12	[-.07, .43]	1.44	.151	.16	[-.00, .49]	1.96	.052	.12	[-.08, .44]	1.40	.165
EMLO: Gestão Ativa									.46	[.27, .56]	5.63	<.001	.22	[.02, .39]	2.14	.034	.16	[-.06, .34]	1.37	.172
EMLO: Gestão Passiva									.20	[.04, .34]	2.45	.015	.18	[.01, .33]	2.12	.036	.13	[-.05, .28]	1.43	.154
EMLO: <i>Feedback</i> positivo													.37	[.14, .48]	3.64	<.001	.17	[-.09, .38]	1.20	.232
EMLO: <i>Feedback</i> negativo													-0.09	[-.28, .08]	-1.12	.263	-0.07	[-.27, .11]	-0.84	.405
EMLO: Visão																	.11	[-.13, .29]	0.73	.468
EMLO: Inspiração																	.08	[-.19, .32]	0.50	.618
EMLO: Instrução																	.15	[-.07, .33]	1.29	.201
EMLO: Individualização																	.09	[-.13, .33]	0.83	.406
EMLO: Apoio																	-.10	[-.25, .09]	-0.91	.367
<b>F (gl), p</b>																				
<b><math>\Delta F</math>, p</b>																				
<b><math>\Delta R^2</math></b>																				
<b><math>R^2</math> (<math>R^2_{Aj}</math>)</b>																				

<sup>a)</sup> Variável dicotómica: 0 = português, 1 = inglês. <sup>(b)</sup> Variável dicotómica: 0 = líderes de equipa, 1 = ME.

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

## Discussão

A utilização de metodologias ágeis é um tópico importante na literatura pelas vantagens que trazem às organizações (Coram & Bohner, 2005). Com o sucesso da organização diretamente relacionado com a eficácia da liderança, a seleção de um estilo de liderança que atenda às necessidades da organização torna-se essencial (Ghasabeh et al., 2015), sobretudo em equipas ágeis onde o fenómeno da liderança ainda não é muito compreendido (Karabiyik et al., 2020; Spiegler et al., 2021). Assim, é essencial o desenvolvimento de estudos que procurem conhecer melhor o impacto que a liderança têm na performance das organizações, sobretudo nas que utilizam o método *Scrum*, bem como estudos que analisem a relação que os diferentes estilos de liderança têm nas variáveis subjetivas do funcionamento dos colaboradores que trabalham com base nestas metodologias.

No que diz respeito à análise da comparação da perceção dos ME sobre a liderança dos RE (SM e PO), tendo em conta os estilos de liderança transformacional, transaccional e de tomada de decisão, verificou-se que estes dois papéis, em média, são avaliados de forma muito semelhante. Relativamente às dimensões transformacionais verificou-se diferenças estatisticamente significativa em três dimensões, nas quais o PO foi avaliado de forma superior relativamente ao SM. Mais concretamente, o PO foi melhor avaliado na tendência de estabelecer um futuro positivo e desafiador para os ME (visão), na promoção de um desejo de sucesso e esforço contínuo (inspiração), na criação de métodos de trabalho e indicações positivas (instrução). Face à literatura existente, estes dados são relevantes porque demonstram que os ME identificam comportamentos de liderança, sobretudo transformacionais, no PO, sendo a frequência destes comportamentos superiores aos do SM. O PO também foi o melhor avaliado nas duas dimensões de *feedback* positivo e negativo, e isto é congruente com as tarefas e responsabilidades do papel de PO, que é o responsável por representar os interesses do cliente e é quem define se o produto que a equipa desenvolveu coincide ou não com a visão do cliente (Sutherland & Schwaber, 2017). Também é importante referir, que, segundo os ME, tanto o SM, como o PO apresentam níveis de comportamentos de gestão ativa elevados, sugerindo que ambos os responsáveis têm em consideração os ME na tomada de decisão. Estes dados são congruentes com as características da metodologia, pois esta incentiva que os líderes tenham uma gestão da tomada de decisão partilhada com os ME, uma vez que estas equipas são consideradas auto-geridas e autónomas nas decisões que vão tomando no desenvolvimento do produto (Sutherland & Schwaber, 2017).

Relativamente à análise das diferenças dos estilos de liderança, comparando a perceção dos ME com a perceção dos RE, sobre a sua própria liderança, verificamos que os RE apresentaram valores superiores nas dimensões mais positivas da liderança, nomeadamente, nas dimensões da liderança

transformacional, na dimensão de *feedback* positivo e na gestão ativa; inversamente, os RE apresentaram valores inferiores nas dimensões negativas, que correspondem à dimensão de *feedback* negativo e gestão passiva. Ou seja, tendo em conta a autoavaliação dos RE, estes autoavaliaram-se como tendo um perfil mais positivo de liderança em comparação com a avaliação dos ME. O contraste destes dados com a literatura não é muito fácil, principalmente na área onde foi efetuado este estudo, existindo uma maior evidência sobre as perspetivas individuais do líder e dos membros das equipas sobre a liderança. No entanto, alguns estudos em contextos militares (Thunholm, 2009) e em contextos da liderança partidária (Favero, 2022) sugerem a necessidade de se estudar simultaneamente a perspetiva de ambos os intervenientes no fenómeno da liderança, tal como realizado neste estudo.

Por último, tendo em conta a análise do valor preditor dos três estilos de liderança do Modelo da Eficácia de Liderança (Gomes, 2021) nas três dimensões caracterizadoras do funcionamento dos participantes (trabalho em equipa; rendimento profissional e comprometimento organizacional), os resultados evidenciaram que os comportamentos dos RE direcionados para o reconhecimento face ao bom rendimento dos colaboradores (*feedback* positivo), bem como um maior envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão (gestão ativa) são comportamentos muito importantes para a predição do trabalho em equipa. Tanto a dimensão do *feedback* positivo, como de gestão ativa, voltaram a ser dimensões predictoras da perceção de rendimento profissional, e também do comprometimento organizacional, evidenciando a importância que os colaboradores atribuem à forma como o RE é capaz de reconhecer e atribuir mérito ao bom rendimento e, também, ao facto de os envolver no processo de tomada de decisão. Uma dimensão que também se mostrou importante na predição do comprometimento organizacional foi a gestão passiva, ou seja, os colaboradores consideraram que comportamentos de evitamento na tomada de decisão quando é necessário resolver problemas é também importante para a explicação de um maior comprometimento organizacional. Este resultado é difícil de explicar, podendo ser entendido pela natureza do trabalho destas equipas, pois possuem uma grande autonomia de decisão que pode tornar menos relevante a falta de capacidade de decisão dos respetivos RE.

Estes dados vem reforçar estudos anteriores que demonstraram que a liderança transacional também está relacionada com a *performance* das organizações (Lowe et al., 1996; Kalsoom et al., 2018) e também com o comprometimento organizacional (Pillai et al., 1999). Contudo, contrariamente ao esperado e ao que é observado frequentemente na literatura (e.g., DeGroot et al., 2000; McCann, 2011), nenhuma dimensão da liderança transformacional explica as variáveis associadas aos indicadores subjetivos de eficácia de liderança, utilizadas neste estudo (não se confirmando a hipótese formulada).



Estes resultados podem ser explicados pela força das correlações entre as dimensões da EMLO. Como vimos anteriormente, a dimensão de gestão ativa e *feedback* positivo estão altamente e significativamente correlacionadas com as dimensões transformacionais e estas dimensões também partilham muita variância entre si, levando a crer que os participantes interpretam a gestão ativa e o *feedback* positivo como dimensões tipicamente transformacionais, o que faz com que quando colocamos os estilos de liderança de tomada de decisão e transacionais a explicar o fenómeno antes do estilo transformacional, as dimensões positivas dos dois primeiros estilos explicam quase todo o fenómeno. No entanto, é importante realçar, que quando as dimensões transformacionais são inseridas na explicação do modelo, as dimensões anteriormente significativas perdem significância ou até deixam de ser predictoras do fenómeno, o que mostra a importância das dimensões transformacionais.

Finalmente, torna-se pertinente realçar algumas das limitações deste estudo, tais como o número reduzido da amostra e o facto de ter sido recolhida por conveniência, o que não permite a generalização destes resultados para toda a população (Hill & Hill, 2000). Uma segunda limitação que pode ser considerada importante ter em atenção, em estudos futuros, é perceber a influência da nacionalidade e género dos participantes na explicação da liderança, uma vez que a literatura mostra que os estilos de liderança que melhor explicam a eficácia são influenciados pela cultura do país e do género do participante (e.g., Dorfman, 2004; Gelfand et al., 2007)

Em suma, os dados obtidos neste estudo sugerem que os estilos de liderança são importantes para maximizar a eficácia da liderança, nomeadamente nas dimensões do trabalho em equipa, da percepção de rendimento profissional e do comprometimento organizacional por parte dos colaboradores, tal como sugerido na literatura (Mata & Gomes, 2013). Para além disto, este estudo também permitiu aumentar a compreensão da relação entre a liderança e o trabalho em equipas autónomas e autogeridas.

## Referências

- Backlander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creative and Innovation Management*, 28(1), 42–60. <https://doi.org/10.1111/caim.12303>
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science*, 9(3), 75-78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdili's handbook of leadership*. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. <https://agilemanifesto.org/>.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-115. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What types of leadership behaviors are functional in teams? *Leadership Quarterly*, 17, 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Comstock, N. W. (2016). Critical skills: Leadership. *Recuperado de http://eds. a. ebsohost.com/eds/detail/detail*.
- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). A landscape of opportunities: Future research in shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership* (pp. 285-303). Sage
- Coram, M., & Bohner, S. (2005). The impact of agile methods on software project management. In *12th IEEE International Conference and Workshops on the Engineering of Computer-Based Systems*, 363–370. IEEE.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356–371.

- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: a case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00060-5)
- Dorfman, P. W. (2004). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research* (2nd ed., pp. 265-355). University of Michigan.
- Favero, A. (2022). Charisma in right-wing populism: Comparing the view of the leader and followers within the Swiss people's party. *Swiss Political Science Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/spsr.12510>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Gomes, A. R. (2007). *Escala de Comprometimento Organizacional (ECO) – Versão para investigação*. [Manuscrito não publicado]. Braga: Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2021a). *Liderar com eficácia. Um guia prático*. Edição de autor.
- Gomes, A. R. (2021b). *Questionário de Prontidão para o Trabalho em Equipa (QPTE)*. [Relatório técnico não publicado]. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R., Almeida, A., & Resende, R. (2020). Athletes' perception of leadership according to their perceptions of goal achievement and sport results. *Perceptual and Motor Skills*, 127(2) 415–431. <https://doi.org/10.1177/0031512519892384>
- Gomes, A. R., & Machado, A. A. (2010). Liderança, coesão e satisfação em equipas de voleibol portuguesas: Indicações da investigação e implicações práticas. In M.R.F. Brandão & A.A. Machado (Eds.), *O Voleibol e a psicologia do esporte* (pp. 187-218). Atheneu.
- Gomes, A. R., & Mata, R. (2013). Winning or not winning: The influence on coach-athlete relationships and goal achievement. *Journal of Human Sport & Exercise*, 8(4), 986-995.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). Nova Science Publishers.
- Gren, L., Goldman, A., & Jacobsson, C. (2019). Agile ways of working: A team maturity perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(6) <https://doi.org/10.1002/smr.2244>
- Heiman, G. W. (2014). *Basic statistics for the behavioral sciences*. Cengage.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial engineering letters*, 8(3), 23-30.

- Kapitsaki, G. M., & Christou, M. (2014). Where is Scrum in the current Agile world? In *ENASE 2014 - Proceedings of the 9th International Conference on Evaluation of Novel Approaches to Software Engineering*, 101-108. SciTePress. <http://dx.doi.org/10.5220/0004867701010108>.
- Karabiyik, T., Jaiswal, A., Thomas, P., & J Magana, A. (2020). Understanding the Interactions between the Scrum master and the development team: A game-theoretic approach. *Mathematics*, *8*(9), 1553. <https://doi.org/10.3390/math8091553>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Lawler III, E. E. (1999). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass Publishers.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 385 – 425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- McCann, J. T. (2011). Product or customer centered organizations and leadership styles. *Journal of Multidisciplinary Research*, *3*(1), 65-80.
- Moe, N. B., Dingsøy, r T., & Dyba, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, *52*(5), 480–491. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.11.004>
- Pikkarainen, M., Haikara, J., Salo, O., Abrahamsson, P., & Still, J. (2008). The impact of agile practices on communication in software development. *Empirical Software Engineering*, *13*(3), 303–337. <https://doi.org/10.1007/s10664-008-9065-9>
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, *25*, 897-933. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, *25*(2), 265-279. <https://doi.org/10.1080/10413200.2012.725703>
- Rising, L., & Janoff, N. S. (2000) The Scrum software development process for small teams. *IEEE Software*, *17*(4), 26–32. <https://doi.org/10.1109/52.854065>.
- Spiegler, S. V., Heinecke, C., & Wagner, S. (2018). Interview guidelines for “leadership gap in agile teams: How teams and Scrum masters mature”. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2243113>
- Spiegler, S. V., Heinecke, C., & Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical Software Engineering*, *26*(3), 1-35. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09949-5>
- Srivastava, P., & Jain, S. (2017). A leadership framework for distributed self-organized scrum teams. *Team Performance Management*, *23*(5), 293–314. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0033>

- Stenling, A., & Tafvelin, S. (2014). Transformational leadership and well-being in sports: The mediating role of need satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology, 26*, 182-196. <https://doi.org/10.1080/10413200.2013.819392>.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2017). *The Scrum guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. <http://scrumguides.org/>
- Thunholm, P. (2009). Military leaders and followers—do they have different decision styles?. *Scandinavian Journal of Psychology, 50*(4), 317-324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00714.x>
- Varanasi, P. (2018). *A perspective of leadership requirement in Scrum based software development: A case study*. Blekinge Institute of Technology.
- Yuan, L., Xiao, S., Li, J., Chen, C., & Ning, L. (2016). Leader-member exchange differentiation and team member performance: The moderating role of the perception of organizational politics. *International Journal of Manpower, 37*(8), 1347-1364. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-11-2014-0221>
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.

## Anexos

### Anexo A – Certificado da Comissão de Ética



Universidade do Minho

Conselho de Ética

#### Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: CEICSH 128/2020

Relatores: Emanuel Pedro Viana Barbas Albuquerque e Marlene Alexandra Veloso Matos

Título do projeto: *Competências de vida ao longo do ciclo de vida: Investigação e intervenção*

Equipa de Investigação: Rui Gomes (IR), Escola de Psicologia, Universidade do Minho; Clara Simões, Escola de Enfermagem, Universidade do Minho; Lílíana Fontes, Centro de Investigação em Psicologia, Escola de Psicologia, Universidade do Minho; Albino Almeida, Mestrado Integrado em Psicologia, Psicólogo na CDE Francisco Franco, Madeira; Ana Peixoto, Mestrado em Psicologia, Escola Secundária de Caldas das Taipas - Guimarães.

**(Nota:** a cada novo ano letivo de recolha de dados, serão acrescentados estudantes do curso de mestrado de Psicologia, para assumirem as tarefas de trabalho de campo)

#### PARECER

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Competências de vida ao longo do ciclo de vida: Investigação e intervenção*.

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) nada tem a opor à realização do projeto nos termos apresentados no Formulário de Identificação e Caracterização do Projeto, que se anexa, emitindo o seu parecer favorável, que foi aprovado por unanimidade pelos seus membros.

Braga, 7 de janeiro de 2021.

O Presidente da CEICSH

(Acílio Estanqueiro Rocha)

**Anexo:** Formulário de identificação e caracterização do projeto