

LIDERANÇA, EQUIPAS, RENDIMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE MÉTODO SCRUM

**LEADERSHIP, TEAMS, PERFORMANCE, AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT: A STUDY ABOUT THE SCRUM METHOD**

**LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO, DESEMPEÑO Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL: ESTUDIO SOBRE EL MÉTODO SCRUM**

Ana Rita Ribeiro – *Universidade do Minho*
Antonio Rui Silva Gomes – *Universidade do Minho*
Catarina Morais – *Universidade Católica Portuguesa*
Jacinta Sousa – *Universidade do Minho*
Liliana Fontes – *Universidade do Minho*

Endereço para correspondência:

Rui Gomes, Universidade do Minho, Escola de Psicologia, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal
(e-mail: rgomes@psi.uminho.pt)

Ana Rita Ribeiro

Bioquímica e Mestre em Técnicas de Caracterização e Análise Química pela Universidade do Minho. Ao longo do meu percurso académico procurei sempre demonstrar uma atitude assente na responsabilidade, autonomia e interesse científico. Acredito que o trabalho em equipa é benéfico em qualquer ambiente profissional, proporcionando dinamismo, profissionalismo e uma gestão de tempo adequada.

Antonio Rui Silva Gomes

Concluiu Psicologia do Desporto pela Universidade do Minho em 2005. É Professor Auxiliar na Universidade do Minho.

Catarina Morais

Catarina Morais é investigadora no Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano da mesma instituição. Doutorada em Psicologia Social pela Universidade de

Kent (Reino Unido), o seu trabalho tem-se centrado no impacto da liderança antiética na dinâmica de grupos num contexto organizacional. Atualmente, os seus interesses de investigação e atividade de consultoria centram-se em fatores individuais (por exemplo, adaptação ao stress), de grupo (por exemplo, liderança) e organizacionais (por exemplo, condições de trabalho, comportamento organizacional) que afetam o desempenho em diferentes contextos (por exemplo, empresas, clubes desportivos). Com base nas evidências produzidas por esta investigação, o seu foco está no desenvolvimento de intervenções que promovam competências psicológicas para melhorar o desempenho.

Jacinta Marlene Rebelo de Sousa

Concluiu o(a) Mestrado integrado em Psicologia em 2021 pela Universidade do Minho (UM). Desenvolveu a dissertação de mestrado (2021), intitulada "Satisfação com a Liderança dos Treinadores: estudo com atletas de alta competição", no grupo "Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano - ARDH" do CIPsi-UM. Realizou estágio curricular na Unidade de Psicologia da Justiça e Comunitária, na APsi-UM. É desde 2022 bolseira de investigação no grupo "Vitimologia e Sistema de Justiça" do CIPsi-UM, onde realizou o estágio profissional para a Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Liliana Fontes

Concluiu o Doutoramento em Engenharia Têxtil em 2017 na Escola de Engenharia da Universidade do Minho, e o Mestrado Integrado em Psicologia Experimental e suas Aplicações em 2009 na Escola de Psicologia. Publicou vários artigos e capítulos de livros, organizou e participou em inúmeros eventos. Recebeu 2 prémios. Foi PhD Student Fellow em 1 projeto e Research Fellow em 3 projetos. Atua nas áreas da Psicologia com ênfase na formação de competências para a vida. Nas suas atividades profissionais interagiu com 28 colaboradores em coautoria de artigos científicos.

Financiamento:

Este estudo foi conduzido pelo centro de investigação de psicologia (CIPsi/UM) Escola de Psicologia, Universidade do Minho, suportado pela fundação de Ciência e Tecnologia (FCT) através do orçamento de estado português.

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 empresa multinacional que utiliza o método *Scrum*. Mais concretamente: (a) comparou-se a perceção dos membros de equipa acerca da liderança de dois responsáveis de equipa; (b) comparou-se a perceção dos membros de equipa com a perceção dos dois responsáveis de equipa, sobre a sua própria liderança; e (c) analisou-se o valor preditivo dos estilos de liderança nas dimensões de atividade profissional. Participaram no estudo 166 profissionais. Os resultados demonstraram: (a) responsáveis de equipa foram avaliados de forma semelhante pelos membros da equipa, embora um dos responsáveis seja avaliado como assumindo mais comportamentos transformacionais; (b) responsáveis de equipa autoavaliaram a sua liderança de forma

mais positiva que os membros da equipa; e (c) dimensões de *feedback* positivo e gestão ativa explicaram as dimensões da atividade profissional.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Liderança Organizacional; Metodologias Ágeis; Rendimento Profissional; Trabalho em Equipa.

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.

Resumen

Este estudio analizó la relación entre los estilos de liderazgo y tres dimensiones de la actividad profesional (trabajo en equipo, desempeño profesional y compromiso organizacional) en una multinacional que utiliza el método Scrum. Más específicamente, comparó la percepción de los miembros del equipo sobre el liderazgo de dos líderes de equipo; comparó la percepción de los miembros del equipo con la percepción de los líderes sobre su propio liderazgo; y analizó el valor predictivo de los estilos de liderazgo en el trabajo en equipo, en la percepción del desempeño profesional y en el compromiso organizacional. Un total de 166 empleados participaron en el estudio, de los cuales 24 eran Product Owners, 19 eran Scrum Masters y 123 eran miembros del equipo. Los resultados mostraron que los dos líderes de equipo fueron evaluados de manera similar, pero el propietario del producto mostró comportamientos de liderazgo más

transformacionais. Además, los líderes de equipo calificaron su liderazgo de manera más positiva que los miembros del equipo. Finalmente, los estilos de liderazgo, especialmente las dimensiones de retroalimentación positiva y gestión activa, fueron importantes para explicar las tres variables que caracterizan el funcionamiento de los empleados. Este estudio también permitió aumentar la comprensión de la relación entre liderazgo y trabajo en equipos autónomos y autogestionados.

Palabras clave: Compromiso Organizacional; Desempeño Profesional; Liderazgo Organizacional; Metodologías Ágiles; Trabajo en Equipo.

Liderança, equipas, rendimento e comprometimento organizacional: Um estudo sobre método *scrum*

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). A liderança 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 (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. 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.

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 rendimento acima do esperado (Bass, 1985; Gomes, 2020). A liderança transacional consiste num sistema de trocas entre algo que o líder quer que os membros da equipa 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 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, 2020).

Dado o interesse do estudo dos estilos de liderança nas organizações, importa perceber de que modo podem estar associados ao modo como a liderança é exercida nestes contextos e quais as mudanças que provocam no modo como as pessoas se sentem face ao trabalho e à própria organização. De facto, 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), procurando-se 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) Membros da Equipa (ME), que têm o conhecimento e competências necessárias para desenvolver o produto (Sutherland & Schwaber, 2017).

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). De facto, 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 (Srivastava & Jain, 2017). Desta forma, sabe-se pouco sobre o 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 et al., 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, perceção de rendimento profissional e comprometimento organizacional.

Mais especificamente, este estudo tem como objetivos:

(a) Comparar a perceção dos ME acerca da liderança dos dois RE (SM e PO), tendo em conta os estilos de liderança transformacional, transaccional 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 perceção dos ME com a perceção 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., Gomes, 2021a; 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.

Método

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 RE, 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 Demográfico

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

Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações (EMLO; Gomes et al., 2021).

Este instrumento faz parte do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2021a), avaliando nove dimensões de liderança, que se dividem em três estilos de liderança: transformacional, transacional e tomada de decisão. A liderança transformacional inclui cinco dimensões: (a) visão: definição de um futuro positivo para os colaboradores (α neste estudo = .89); (b) inspiração: comportamentos do líder no sentido de promover o desejo e esforço máximo dos colaboradores na realização de tarefas (α neste estudo = .85); (c) instrução: indicações positivas sobre o que os colaboradores devem fazer para corrigir e melhorar as suas capacidades de trabalho (α neste estudo = .81); (d) individualização: consideração dos sentimentos, necessidades e expectativas dos colaboradores por parte do líder (α 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 (α neste estudo = .79). A liderança transacional inclui duas dimensões: (f) *feedback* positivo: comportamentos de reforço face ao bom rendimento dos colaboradores (α neste estudo = .87); e (g) *feedback* negativo: comportamentos de desagrado face aos comportamentos inadequados dos colaboradores (α 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 (α neste estudo = .86); e (i) gestão passiva: evitamento e adiamento do líder no processo de tomada de decisão (α neste estudo = .74). O instrumento é constituído por 36 itens, respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*). 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 ($\chi^2(551) = 877.011, p < .001; \chi^2/df = 1.592; RMSEA = .064, 90\% \text{ C.I. } [.056; .072]; SRMR = .068; TLI = .888; CFI = .902$).

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

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 (α 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 (α 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 (α neste estudo = .89). O instrumento é constituído por 15 itens, respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Discordo completamente*; 5 = *Concordo completamente*). 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; α 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 (α neste estudo = .87); e cinco itens avaliam a perceção de rendimento coletivo (α neste estudo = .89). Os itens são respondidos numa escala *Likert*, de cinco pontos (1 = *Não Concordo*; 5 = *Concordo Totalmente*). 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; α total neste estudo = .89).

Escala de Comprometimento Organizacional (ECO; Afonso & Gomes, 2009).

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 (α 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*). 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% C.I. [.049; .111]; SRMR = (.033); TLI = .954; CFI = .968).

Procedimentos

Inicialmente, esta investigação foi aprovada pela Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Minho (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 de 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.

Devido ao facto de os protocolos de avaliação terem sido respondidos em dois idiomas (português e inglês), realizou-se um *teste-t* para amostras independentes, de forma 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 perceção 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 perceção dos ME acerca da liderança dos dois RE com quem interagem (SM e PO), efetuando-se análises de *test-t*

para amostras emparelhadas. O segundo objetivo deste trabalho testou as diferenças nos estilos de liderança, comparando a perceção dos ME com a perceção 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, perceção 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, 2021a) 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.

Perspetiva dos Membros de Equipa sobre a Liderança

Começando pelo primeiro objetivo do estudo, 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 (Tabela 1). 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 ($t(98) = -2.95, p = .004$).

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

Relativamente ao segundo objetivo do estudo, verificou-se que o resultado da análise das diferenças nos estilos de liderança, comparando a perceção dos RE sobre a sua própria liderança, com a perceção dos ME sobre a liderança dos seus responsáveis, foi significativo para os nove estilos de liderança (Wilks' $\lambda = .73, F(9, 134) = 5.66, p < .001, np^2 = 1$) (Tabela 2). Considerando as 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.

Explicação do Trabalho em Equipa, Rendimento Profissional e Comprometimento Organizacional

Relativamente ao terceiro objetivo deste estudo, e começando pela explicação da prontidão para o trabalho em equipa (ver Tabela 3), verificou-se no bloco final que esta

dimensão foi predita pelo facto de os colaboradores fazerem parte do grupo ME e percecionarem maiores níveis de feedback positivo e de gestão ativa por parte dos líderes.

Em relação à explicação da percepção de rendimento profissional (ver Tabela 4), verificou-se que esta dimensão foi predita pelo facto de os colaboradores percecionarem maiores níveis de *feedback* positivo e de gestão ativa transmitidos pelos líderes.

Na explicação do comprometimento organizacional (ver Tabela 5), verificou-se que esta dimensão foi predita pelo facto de os colaboradores percecionarem maiores níveis de gestão ativa, de gestão passiva e de *feedback* positivo por parte dos RE.

Discussão

No que diz respeito ao primeiro objetivo este estudo (análise da comparação da percepção 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 (visão, inspiração e 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 autogeridas e autónomas nas decisões que vão tomando no desenvolvimento do produto (Sutherland & Schwaber, 2017).

No que diz respeito ao terceiro objetivo este estudo (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 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, no terceiro objetivo deste estudo, relativo à análise do valor preditor dos três estilos de liderança do Modelo da Eficácia de Liderança (Gomes, 2021a) 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. Estes dados vêm reforçar estudos anteriores que demonstraram que a liderança transacional também está relacionada com a *performance* das organizações (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., 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).

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). 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 perceção de rendimento profissional e do comprometimento organizacional por parte dos colaboradores.

Referências

- Afonso, J .M. P., & Gomes, A. R. (2009). Stress ocupacional em profissionais de segurança pública: Um estudo com militares da Guarda Nacional Republicana. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(2), 294-303. <http://hdl.handle.net/1822/9666>
- 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>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- 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/>.
- 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>
- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Springer.
- Gomes, A. R. (2021a). *Liderar com eficácia. Um guia prático*. Edição de autor. <https://www.kobo.com/pt/pt/ebook/liderar-com-eficacia-um-guia-pratico>
- 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., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the Multidimensional Sport Leadership Scale: Comparison to Multifactorial Leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*, 52(3), 189-212. <http://www.ijsp-online.com/abstract/view/52/189>
- 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>

- 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.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- 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>.
- Lawler III, E. E. (1999). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass Publishers.
- McCann, J. T. (2011). Product or customer centered organizations and leadership styles. *Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 65-80.
- Moe, N. B., Dingsøy, 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>
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-227. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- 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>

- 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. (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*. <https://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.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.

Submissão: 03/2024

Última revisão: 06/2024

Aceite final: 07/2024