



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Liderança de equipas de bombeiros em contexto de emergência

Tiago Miguel Santos Esperança

Orientação: Prof. Doutor João Pissarra

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2013



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia
Especialização em Psicologia do Trabalho e das organizações

Liderança de equipas de bombeiros em contexto de emergência

Tiago Esperança

Orientador:
João Pissarra

2013

Agradecimentos

Ao longo deste percurso pude contar com o apoio de várias pessoas que me ajudaram a concretizar este objectivo, a quem desejo expressar o meu agradecimento.

Ao Prof. Doutor João Pissarra pela sua ajuda e por ter sido o meu orientador neste trabalho.

À Joana por toda a atenção, apoio e ajuda incondicional.

Aos meus pais pelo apoio, paciência e carinho que sempre demonstraram.

E ainda a todos os que, de alguma forma, me apoiaram e contribuíram para que realizasse este trabalho.

A todos, o meu muito obrigado!

Índice

| | |
|--|----|
| Resumo | iv |
| Abstract | v |
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Enquadramento Teórico | 4 |
| 2.1. Evolução das Teorias de Liderança | 4 |
| 2.2. Equipas de trabalho nas organizações e papel dos seus líderes | 10 |
| 2.3. Equipas de Bombeiros | 14 |
| 2.4. Satisfação | 15 |
| 2.5. LMX: Teoria da troca líder-membro | 16 |
| 2.6. Memórias Transitivas | 21 |
| 2.7. Hipóteses em estudo | 23 |
| 3. Método | 25 |
| 3.1. Participantes | 25 |
| 3.2. Procedimento | 25 |
| 3.3. Instrumentos e Medidas | 26 |
| 4. Resultados | 28 |
| 5. Discussão | 33 |
| 6. Conclusão | 36 |
| Referências Bibliográficas | 37 |
| Anexos | 44 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Médias, Desvios Padrão e Correlação entre as variáveis | 29 |
| Tabela 2 - Efeito das relações de LMX e da crença de autoeficácia colectiva na satisfação | 30 |
| Tabela 3 - Efeito das memórias transitivas na satisfação | 31 |
| Tabela 4 - Regressão Linear Múltipla | 31 |
| Tabela 5 - Coeficientes de Regressão | 32 |

Liderança de equipas de bombeiros em contexto de emergência

Resumo

Uma das estratégias utilizadas pelas organizações para fazer face ao aumento da complexidade do trabalho é a criação de equipas de trabalho, que podem trabalhar em contexto de emergência. Nesse tipo de contextos, é fundamental a existência de um líder que coordene a equipa no sentido de atingir os seus objectivos. De acordo com a literatura, as relações que se estabelecem entre os trabalhadores e os seus líderes e o sistema de memórias transitivas podem ter um papel importante no desempenho e satisfação das equipas de trabalho. Neste trabalho estudou-se a influência das relações de troca líder-membro (LMX) e das memórias transitivas na satisfação percebida de bombeiros, que trabalham em contexto de emergência. Os resultados demonstraram que as relações de troca e a crença de autoeficácia colectiva se relacionam de forma positiva com a satisfação dos trabalhadores, mas não se encontrou total suporte à hipótese de que as memórias transitivas também se relacionam de forma positiva com a percepção de satisfação.

Palavras-chave: Liderança; Equipas de trabalho; Bombeiros; Trocas Líder-Membro, Sistema de Memórias Transitivas; Satisfação Percebida.

Fire-fighter's teams leadership in emergency context

Abstract

One of the strategies used by organizations to face the increasing complexity of work is the creation of work teams that can work in emergency contexts. In those contexts, is critical the existence of a leader to coordinate the team towards its goals. According to the literature, the relations between workers and their leaders, as well as transactive memory system, can play a major role in satisfaction of teams. In this work, we studied the influence of the leader-member exchange relations (LMX) and of the transactive memories on perceived satisfaction of fire-fighters, who work in emergency contexts. The results showed a positive relation of exchange relationships and collective self-efficacy beliefs in employee satisfaction, but we did not find full support to the hypothesis that transactive memory system are also positively related to perceived satisfaction.

Key-words: Leadership, Team Work, Fire-fighters, Leader-Member Exchanges, Transactive Memory System; Perceived Satisfaction.

1. Introdução

Nas organizações, as pessoas contribuem para alcançar objectivos comuns, e muitas vezes surgem mudanças e necessidades às quais tem de se dar resposta. Uma estratégia bastante utilizada pelas organizações é a criação de equipas de trabalho (Kozlowski & Ilgen, 2006). Uma equipa envolve um conjunto de indivíduos interdependentes no que se refere às tarefas de trabalho e que partilham objectivos comuns (Hackman & Wageman, 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006). As corporações de bombeiros constituem um caso em que o trabalho é realizado em equipas. São várias as missões e tarefas a desempenhar, e, por trabalharem em contexto de emergência, estes profissionais são muitas vezes confrontados com situações complexas e difíceis. São equipas de primeira linha, que enfrentam situações de elevada pressão, que podem colocar em risco a própria vida, tornando fundamental a existência de um elemento que coordene os trabalhadores para alcançar os objectivos e realizar com sucesso as tarefas (Araújo, 2005).

A liderança é um tema que tem vindo a ser estudado ao longo dos anos e que originou um elevado número de investigações. Na literatura podem encontrar-se diversas definições de liderança, mas pode referir-se a ideia geral de que a liderança é a influência sobre um grupo de indivíduos, no sentido de atingir determinados objectivos (Pratch & Jacobowitz, 1997). Foram surgindo várias abordagens e propostos vários estilos de liderança, como por exemplo a liderança transaccional e a liderança transformacional (Bass, 1995; Burns, 1978). Na liderança transaccional, o líder estabelece metas e recompensa os subordinados de acordo com o seu desempenho, e a liderança transformacional é caracterizada por trocas criativas entre o líder e os membros da equipa, em que o líder prepara os subordinados para resolver problemas complexos no futuro.

No caso das corporações de bombeiros, a complexidade do trabalho e o número de socorros prestados pelas equipas destes profissionais têm vindo a aumentar ao longo dos anos, verificando-se a necessidade de efectuar alterações ao nível organizacional (Araújo, 2005). De facto, o mundo organizacional tem vindo a assistir a constantes alterações (Kozlowski & Ilgen, 2006), e uma das formas de fazer face às mudanças, à necessidade de adaptação às exigências e ao aumento da complexidade do trabalho foi a criação de equipas, uma opção que tem vindo a ganhar um papel cada vez mais importante nas organizações, inclusive no contexto dos bombeiros.

O líder desempenha um papel de relevo nas equipas e a literatura indica a liderança como um factor importante para a eficácia e desempenho das equipas organizacionais (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Um dos aspectos que tem sido estudado no que respeita à liderança são as relações que se estabelecem entre os líderes e os seus subordinados, e considera-se que essa relação tem um papel fundamental para a eficácia da liderança (Mollo, Stanz & Groenewald, 2005). A Teoria da Troca Líder-Membro (*Leader-Member Exchange – LMX*) aborda as relações que se desenvolvem entre o líder de uma equipa e os seus subordinados (Graen & Uhl-Bien, 1995), e sugere que elevados níveis de qualidade destas relações têm um efeito positivo na satisfação e desempenho das equipas de trabalho (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005).

Outro constructo importante relacionado com as equipas de trabalho é o das memórias transitivas, que consiste no conhecimento de um indivíduo sobre o que os outros elementos da sua equipa sabem. A literatura indica que ao integrar o conhecimento e especialização dos vários elementos da equipa (Lewis, 2003), as equipas podem valorizar-se e melhorar o seu desempenho. Este sistema de memórias é

importante em contextos de emergência e pode ter um efeito positivo na satisfação percebida dos indivíduos (Michinov, Olivier-Chiron, Rusch & Chiron, 2008).

Este trabalho tem como objectivo verificar se as relações LMX, a crença de autoeficácia colectiva e as memórias transitivas têm um efeito positivo na satisfação percebida dos bombeiros.

Assim, o trabalho inicia-se com uma abordagem à evolução dos estudos sobre liderança, seguindo-se a temática das equipas de trabalho e a sua importância nas organizações. Tendo em conta que este estudo é realizado no contexto específico das corporações de bombeiros, será feita uma referência ao trabalho e missões destes profissionais que trabalham em emergência. Aborda-se de seguida a satisfação, a Teoria LMX e as memórias transitivas. Após o enquadramento teórico, é exposto o problema de investigação e as hipóteses em estudo, explicada a metodologia seguida no trabalho, seguida da análise dos resultados e discussão dos mesmos.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Evolução das Teorias de Liderança

O interesse pela liderança deu origem a um número elevado de estudos e investigações que, no entanto, não reuniram consenso e não são suficientes para compreender totalmente este fenómeno. Vários foram os autores que propuseram definições para o conceito de liderança, recorrendo a conceitos tais como o de gestão para tentar clarificar melhor aquilo que se entende por liderar (Neves, 2001).

Fazendo uma revisão às investigações sobre liderança, é possível encontrar um grande número de definições propostas para o conceito, entre as quais os exemplos apresentados de seguida. A liderança pode ser conceptualizada como uma forma de influência intencional do líder sobre os seus subordinados (Bergamini, 1994) que tem como finalidade motivar, sensibilizar, comunicar e inspirar os seguidores. De acordo com Gomes, Cardoso & Carvalho (2000), a liderança está relacionada com a capacidade de promover a acção com a finalidade de atingir metas e objectivos de uma organização. Uma outra definição (Vieira, 2002) aborda a liderança como uma forma de influenciar um grupo de indivíduos, além do que seria possível apenas através da autoridade, de modo a cumprir os objectivos estabelecidos pelo líder nomeado. Para Yukl (2006), a liderança é um processo de influenciar outras pessoas a fazer o que é necessário para atingir os objectivos partilhados.

Segundo Hogan & Kaiser (2005), a liderança é um dos tópicos mais importantes nas ciências humanas e está relacionada com a performance de equipas e organizações. Estes autores consideram que a liderança é uma chave para a eficácia das organizações, que uma boa liderança promove equipas eficazes, o bem-estar nessas mesmas equipas e

que, com uma boa liderança as organizações podem ser bem-sucedidas. Hogan & Kaiser (2005) indicam que a liderança não se refere apenas aos indivíduos que ocupam cargos de chefia, mas envolve a capacidade de criar e manter equipas eficazes, e de persuadir os subordinados a trabalhar pelas metas colectivas.

A liderança é geralmente definida como uma influência sobre um grupo de indivíduos, no sentido de atingir determinados objectivos (Pratch & Jacobowitz, 1997). Devido às muitas definições, a literatura sobre liderança pode ser dividida em vários grupos de abordagens (Cunha, et al., 2007), consoante as características abordadas (traços ou comportamentos) e a perspectiva (universal ou contingencial), descritos de seguida, de modo a que se possa ter uma breve visão da evolução das teorias sobre liderança.

Até cerca do início da 2ª Grande Guerra (Jesuino, 1996), os estudos centravam-se na tentativa de descrever as características dos líderes, baseando-se na ideia de que os líderes tinham certas características universais que lhes conferiam capacidade de liderar em qualquer situação. Esta abordagem tenta descrever os traços do líder universal, visto como eficaz independentemente da situação. Contudo, verificou-se que os traços de personalidade não são bons preditores de uma liderança eficaz, não sendo suficientes para descrever a liderança (Stogdill, 1948). O segundo grupo dá continuidade à tentativa de se descrever um líder universal, desta vez com a finalidade de descrever os comportamentos do líder universal. Foram várias as abordagens propostas, e estudos realizados permitiram identificar três formas de liderança: autocrática, democrática e laissez-faire (Lewin, Lippitt & White, 1939, in Pratch & Jacobowitz, 1997). A liderança autocrática caracteriza-se pela individualidade do líder, sendo o líder quem toma as decisões, determina métodos de execução e distribui tarefas, ou seja, o líder tem uma

postura directiva. Por sua vez, o estilo democrático caracteriza-se pelo trabalho em grupo. As decisões são tomadas pelo líder e pelos subordinados em conjunto, ou seja, podem participar nas decisões referentes ao trabalho. Por fim, o estilo laissez-faire pode ser também designado por estilo permissivo, visto que é marcado pela pouca participação do líder. Neste grupo de estudos, a tentativa de definir o estilo de liderança mais eficaz levou os investigadores a tentar relacionar os estilos de liderança com factores como produtividade, com o objectivo de saber quais os comportamentos mais adequados e poder treiná-los com os indivíduos com cargos de chefia. Contudo, também estas teorias não revelaram suficiente solidez teórica, continuando a insatisfação com a investigação do tema.

Devido a essa insatisfação com os resultados empíricos, a tentativa de descrever um líder universal dá lugar a estudos contingenciais e situacionais. Trabalhos das Universidades de Michigan e Ohio permitiram verificar que certos estilos de liderança eram eficazes em determinadas situações e noutras não, ou seja, um líder com um determinado comportamento pode ter sucesso numa situação e menos sucesso noutra. Um dos trabalhos que contribuiu para desenvolver esta abordagem foi o de Fiedler (1967). De acordo com o autor, a actuação do líder deve depender das características de cada situação. Identificou dois tipos de líder: o líder orientado para a tarefa, que tem como principal objectivo realizar as tarefas estabelecidas, e o líder orientado para a relação, cujo objectivo é criar boas relações entre os indivíduos. Fiedler (1967) sugere que estes dois estilos de liderança podem ser conjugados e utilizados consoante as características da situação que surge. Neste grupo de estudos começa a ser enfatizada a importância de factores como a motivação, grau de estruturação da tarefa, capacidades dos liderados, entre outros, como factores importantes para os comportamentos dos líderes. Estas abordagens consideram então que a eficácia da liderança depende do

contexto e das situações que surgem, ou seja, os estudos dos anos 60 a 80 realçam a importância dos factores contextuais no exercício da liderança.

A tentativa de criar uma definição única para o conceito de liderança não foi até agora possível, e existem várias abordagens. Para além dos grupos de estudos referidos anteriormente, podem encontrar-se outras abordagens, tais como a liderança como exercício de poder (e.g. Blanchard, 2007) ou a liderança como exercício de influência (e.g. Chiavenato, 2005). Blanchard (2007) considera que o exercício de liderança ocorre a partir de uma posição de poder. Assim, a liderança como forma de poder envolve o controlo e a autoridade formal, resultantes de uma posição hierárquica, e a liderança como exercício de influência implica a existência de uma relação recíproca entre líder e subordinados, que pode não ser obrigatoriamente marcada pelo domínio e controlo por parte do líder, indicando assim que a liderança resulta dos efeitos nos comportamentos dos membros que constituem as equipas. De acordo com Chiavenato (2005), a liderança é um processo de influência interpessoal que se exerce para concretizar objectivos específicos. O autor sugere que existem vários graus em que se podem influenciar os comportamentos dos seguidores, nomeadamente a coacção, persuasão, sugestão e emulação. Actualmente, pode considerar-se que os líderes numa organização deverão ser capazes de criar um sentido visionário que leve os subordinados a seguirem-no de forma voluntária (Yukl, 2006), não se limitando ao domínio e controlo que caracterizava os líderes formais.

Como foi referido, existem diversas abordagens à liderança e foram muitos os estudos levados a cabo sobre essa matéria. No início dos anos 80, foram surgindo novas perspectivas. O líder deixou de ser visto como alguém que lidera e organiza os seus subordinados de forma mecânica, dando origem a novas teorias, de onde se destacam os

estilos de liderança transaccional e transformaccional. Estas teorias focam-se nas interacções que se estabelecem entre os líderes e os seus subordinados.

De acordo com Burns (1978), na liderança transaccional o líder tem como funções a avaliação do desempenho dos seus subordinados e a sua correcção, quando necessário, focado no cumprimento de metas e objectivos. Por sua vez, na liderança transformaccional, caberá ao líder saber motivar os seus seguidores, de modo a tornar a sua equipa mais eficiente. Inicialmente considerou-se que estes dois estilos eram opostos, contudo o trabalho de Bass (1985) permitiu identificá-los como complementares.

Bass (1985) aprofundou o conceito de liderança transformaccional, sugerindo que existem sentimentos de admiração, lealdade e respeito dos subordinados para com o líder, e que este os motiva através do carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada. Uma revisão mais recente à teoria de Bass (Judge & Piccolo, 2004) apresenta três dimensões da liderança transaccional e quatro dimensões da liderança transformaccional. De seguida descrevem-se estes dois estilos de liderança, referindo as dimensões associadas a cada um.

No estilo de liderança transaccional, o líder transmite ao liderado as suas expectativas de desempenho e objectivos a atingir, monitorizando o desempenho e oferecendo recompensas quando se atingem as expectativas, ou punições quando considera necessário (Burke et al., 2006; Smith, 2005). De acordo com Bass (1999b), este tipo de liderança baseia-se numa transaccão entre líder e subordinados, em que o líder recompensa os subordinados em função do seu desempenho, focando-se mais no desempenho e cumprimento de metas do que na satisfação dos indivíduos que lidera.

As dimensões da liderança transaccional são a recompensa contingencial e a gestão por excepção.

- Recompensa contingencial – grau em que o líder efectua trocas com os seguidores, ou seja, estabelece expectativas e recompensas consoante o desempenho.

- Gestão por excepção – grau em que o líder toma acções correctivas com base nos resultados das transacções entre líderes e seguidores. Pode ser dividida em activa e passiva, diferenciando-se no tipo de intervenção do líder. Os líderes activos antecipam possíveis problemas, criam regras e tomam acções de correcção sempre que necessário e antes que surjam problemas graves. Os líderes passivos não interferem e esperam até que existam problemas antes de agir.

A liderança transformacional, por sua vez, baseia-se na influência do líder sobre o liderado, ou seja, o líder mobiliza o seu seguidor através do carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individual, contribuindo para aumentar a maturidade dos seguidores (Bass, 1999a). Os elementos de equipas transformacionais preocupam-se uns com os outros e este estilo de liderança caracteriza-se pelo respeito entre líder e membros, e consideração pelas necessidades dos subordinados.

As quatro dimensões da liderança transformacional são o carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada.

- Carisma – grau em que o líder se comporta de uma forma que os liderados admiram, um comportamento que os leva a identificarem-se com o líder.

- Inspiração – grau em que o líder articula uma visão inspiradora para os seguidores. Estes líderes desafiam os subordinados a atingir elevados padrões de desempenho e abordam o futuro com optimismo.

- Estimulação intelectual – medida em que o líder assume riscos e incentiva novas ideias dos indivíduos, estimulando a sua criatividade.

- Consideração individualizada – grau em que o líder atenta às necessidades e preocupações de cada um dos seus seguidores.

A liderança implica que cada líder apresente uma frequência de ambos os tipos de liderança (transaccional e transformacional), mas cada líder apresenta no seu perfil mais de um e menos de outro dos estilos. Os líderes que são mais satisfatórios para os seus seguidores e que são mais eficazes como líderes são mais transformacionais e menos transaccionais (Bass, 1999a), salientando-se assim o estilo de liderança transformacional, por promover a satisfação e confiança dos subordinados.

Na literatura, encontram-se estudos (Boerner, et al., 2007; Judge & Piccolo, 2004) que demonstram a existência de uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e vários critérios de desempenho de equipas de trabalho, considerando-a um factor importante para o desempenho e sucesso organizacional, e demonstram também que as crenças de autoeficácia dos seguidores, a confiança e a satisfação estão associados à relação entre liderança transformacional e desempenho dos subordinados (Boerner et al., 2007).

2.2. Equipas de trabalho nas organizações e papel dos seus líderes

A existência de grupos de pessoas que trabalham em conjunto para alcançar objectivos comuns verifica-se desde há muito na história humana. O mundo organizacional tem vindo a assistir a constantes alterações, forçando as organizações a reestruturar a sua forma de actuar para se adaptarem às exigências do mercado e às mudanças que vão surgindo. A criação de equipas de trabalho foi uma das formas encontradas para conseguir dar respostas mais rápidas e flexíveis a essas inesperadas mudanças (Kozlowski & Ilgen, 2006), e tem ganho um papel cada vez mais importante nas organizações.

As organizações têm vindo a mudar de trabalhadores individualizados para uma estrutura baseada em equipas (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001), devido a um conjunto de factores, tais como o aumento da competição, consolidação e inovação, que levam as empresas a necessitar de diversidade, altos níveis de especialização e capacidade de rápida resposta. As equipas permitem às organizações ter estas características (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Uma equipa pode definir-se como dois ou mais indivíduos que: interagem socialmente; partilham objectivos comuns; que se reúnem para realizar tarefas importantes; são interdependentes no que respeita ao trabalho, aos objectivos e aos resultados; e têm diferentes funções e responsabilidades, fazendo parte de um sistema organizacional abrangente (Hackman & Wageman, 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Um dos aspectos mais importantes das equipas de trabalho prende-se com a eficácia das mesmas, e essa eficácia está dependente de vários factores (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Em primeiro lugar, é necessário que cada elemento das equipas contribua com o seu desempenho para o sucesso colectivo. Segundo, considerando que as equipas podem ser chamadas a trabalhar em ambientes complexos e dinâmicos, torna-se indispensável que exista uma elevada coordenação da equipa. As equipas têm geralmente alguém responsável por definir objectivos e estratégias para os alcançar – os líderes. O êxito do líder em definir estes objectivos e estratégias é também um contributo para a eficácia das equipas de trabalho.

Pode relacionar-se com a eficácia das equipas o conceito de eficácia colectiva (Bandura, 1986, in Zaccaro et al., 2001), ou seja, as crenças de que, em conjunto, se conseguem realizar as tarefas necessárias ao sucesso da equipa. Estas crenças referem-se à confiança de que pode existir um bom desempenho em equipa, e à medida que se sentem mais confiantes nas capacidades colectivas, mais motivados os elementos da

equipa estarão para trabalhar e aceitar desafios. Desta forma, as equipas com uma elevada eficácia colectiva tenderão a apresentar um melhor desempenho que as equipas que demonstram baixas crenças de eficácia colectiva.

Existem vários processos que podem ocorrer no âmbito das equipas de trabalho. Quando os processos de equipa estão alinhados com as exigências das tarefas e do ambiente envolvente, diz-se que uma equipa é eficaz, sendo a eficácia um processo dinâmico. Esta eficácia pode ser explicada através do modelo *inputs* – processos – *outputs*. De acordo com este modelo, os *inputs* referem-se à composição da equipa em termos de competências, conhecimentos, valores e experiência que os indivíduos trazem à equipa (Kozlowski & Ilgen, 2006). Os *inputs* vão ter influência nos *outputs* através dos processos que ocorrem ao nível das equipas. Os processos são as actividades em que os membros da equipa se envolvem, combinando recursos na realização de tarefas. São também definidos como a ligação entre variáveis como os indivíduos, a equipa e o contexto organizacional (*inputs*) e a qualidade do desempenho (*outputs*). De acordo com Marks et al. (2001), processos de equipa são acções interdependentes dos membros que convertem os *inputs* em *outcomes* através de actividades orientadas para o alcance dos objectivos. São os meios pelos quais os indivíduos trabalham para alcançar importantes resultados. Em suma, o termo processos de equipa refere-se a actividades que guiam o trabalho dos indivíduos na procura dos seus objectivos.

Entre os vários processos de equipa encontram-se, por exemplo, a tomada de decisão, comunicação, coesão e liderança. Neste trabalho centramo-nos no processo de liderança, de modo a tentar compreender como o líder pode influenciar o desempenho da equipa, uma vez que os modelos sobre o desempenho e eficácia das equipas têm vindo a referir a liderança como um factor importante quer para os processos de equipa, quer para os seus resultados (Kozlowski & Ilgen, 2006).

A liderança tem vindo a ser destacada como fundamental para o desempenho e eficácia das equipas organizacionais, uma vez que o responsável por estabelecer metas para a equipa, bem como organizar a equipa na execução de tarefas, é normalmente o líder. De acordo com Kozlowski & Ilgen (2006), o papel de um líder baseia-se em desenvolver, utilizar e manter a coerência dos processos da equipa. Outra perspectiva sugere que o papel do líder é estabelecer metas e objectivos, e encontrar estratégias de resolução de problemas que possam surgir. Por outro lado, outros autores consideram que a liderança de uma equipa pode ser vista como o processo de melhorar a sua eficácia, através da satisfação das necessidades da equipa (Morgeson, DeRue & Karam, 2010).

Para além da coordenação necessária dentro de uma equipa, é também importante que esta se consiga adaptar aos vários contextos e condições. De modo a que um líder seja adaptativo, deve estar consciente das suas funções, bem como das necessidades da sua equipa e de que forma pode contribuir para satisfazer essas necessidades. De acordo com o modelo de Zaccaro et al. (2001), o líder funciona como um agente de resolução de problemas e a liderança de equipas pode ser vista como um processo de resolução de problemas sociais.

Demonstra-se assim a importância das equipas de trabalho para as organizações, bem como a importância dos líderes para que as equipas possam ser eficazes, trazendo sucesso às organizações.

2.3. Equipas de bombeiros

Este trabalho refere-se ao trabalho de equipas de bombeiros de várias corporações, sendo importante fazer aqui referência à organização destas instituições e ao campo de actividade destes profissionais.

Desde há muito tempo que o fogo constitui uma preocupação devido ao perigo para as vidas humanas e bens materiais e, em 1395, a carta régia de D. João I vinha indicar as primeiras medidas para o combate a incêndios. De acordo com a Liga dos Bombeiros Portugueses (LBP, 2010), em Portugal existem actualmente centenas de corporações de bombeiros, que se podem classificar em profissionais, voluntários e privativos. São profissionais que trabalham em emergência, num regime de turnos e estão integrados em equipas. Apesar de existir um comando único, que tem a função de coordenar toda a corporação, cada equipa de trabalho tem um líder, um elemento com um posto superior e com mais experiência. Considerando que a actividade dos bombeiros é uma actividade de risco, são com frequência realizados treinos de preparação (Araújo, 2005; LBP, 2010).

Para além de acções de prevenção, os bombeiros são muitas vezes chamados a actuar em contextos de emergência. Entre as suas actividades e missões (Araújo, 2005; LBP, 2010) pode registar-se, por exemplo:

- Prevenir e combater incêndios;
- Evitar perda de vidas humanas e de bens em contexto de incêndios;
- Realizar busca e salvamento;
- Prestar socorro em vários tipos de acidentes, como acidentes de viação,

inundações, ou desastres naturais.

Estes profissionais enfrentam situações complexas e que podem colocar em risco a própria vida. São profissionais que estão sujeitos a vários tipos de pressões e a acontecimentos imprevistos, sendo fundamental que exista um líder que coordene as actividades e as tarefas (Araújo, 2005). Para além de liderança, é importante que exista capacidade de decisão, coordenação e comunicação dentro das equipas de bombeiros quando estão na situação de emergência, como é o caso do combate a incêndios (Araújo, 2005; LBP, 2010).

No caso concreto das corporações estudadas, apesar de os bombeiros trabalharem em equipas, essas equipas não são fixas e o mesmo elemento pode integrar equipas diferentes. Assim, este trabalho aborda a importância das equipas para o sucesso organizacional, mas uma vez que as equipas estudadas são rotativas, os dados não serão tratados relativamente às equipas de trabalho, mas sim de forma individual.

2.4.Satisfação

Uma variável que tem sido estudada no âmbito das teorias organizacionais é a satisfação, que é regularmente associada ao desempenho dos trabalhadores. Em 1976, Locke definiu a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo, que decorre da avaliação do indivíduo face ao seu trabalho (Saari & Judge, 2004), e identificou nove dimensões da satisfação, tais como a satisfação com o trabalho, a satisfação com o salário, a satisfação com os colegas e a satisfação com a organização. Também Judge, Parker, Colbert, Heller e Ilies (2001, in Duarte & Neves, 2011) consideram que a satisfação abrange diversas facetas associadas ao trabalho, entre as quais a remuneração, os colegas e o supervisor, ou líder. Assim, verifica-se que a liderança pode ter impacto na satisfação dos trabalhadores.

Existe uma tendência para associar a satisfação com desempenho, assumindo que trabalhadores mais satisfeitos apresentarão melhores níveis de desempenho (Saari & Judge, 2004). Os investigadores interessaram-se pela hipótese de que um trabalhador mais satisfeito é um trabalhador mais produtivo, mas esta ideia gerou alguma controvérsia, e os primeiros trabalhos sugeriram uma relação fraca entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos trabalhadores (Saari & Judge, 2004). Contudo, Organ (1988) sugere que o facto de não se ter conseguido encontrar uma forte relação entre a satisfação e desempenho no trabalho se deve a uma definição incompleta do conceito de desempenho. O autor considera que quando a definição de desempenho engloba comportamentos importantes que geralmente não são incluídos na avaliação do desempenho (e.g. comportamentos de cidadania organizacional), a relação entre satisfação e desempenho melhora. Outro trabalho mais recente (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001) fez uma revisão de vários estudos sobre o tema. Os autores encontraram suporte à existência de uma relação entre satisfação e desempenho no trabalho, sendo esta relação tanto mais forte quanto mais específico e complexo for o trabalho desempenhado. Desta forma, e contrariamente aos primeiros estudos, considera-se a satisfação positivamente relacionada com o desempenho.

A satisfação percebida dos trabalhadores pode ser relacionada com as relações de troca que se estabelecem entre os líderes de uma equipa e os seus elementos, bem como com o sistema de memórias transitivas.

2.5.LMX: Teoria da troca líder-membro

A liderança é um processo de grande relevo para o bom funcionamento de equipas de trabalho, mas as teorias sobre liderança tendem a concentrar-se num estilo de

liderança geral, focado nos comportamentos do líder e deixando de lado os comportamentos dos subordinados. Contudo, as diferenças individuais de cada subordinado não permitem generalizar um estilo de liderança que seja apropriado a todos, e ao examinar apenas os comportamentos dos líderes, não se tem em conta a totalidade da díade entre líder e membro da equipa que lidera (Mollo et al., 2005). Pesquisas mais recentes sobre a liderança verificaram que a díade líder – membro pode ser um importante contributo no que respeita a critérios de eficácia do líder, salientando-se a importância da Teoria da Troca Líder – Membro (Teoria LMX).

As investigações sobre o LMX tiveram início com trabalhos sobre a socialização no trabalho (Graen, Orris & Johnson, 1973; Johnson & Graen, 1973) e a liderança vertical (e.g. Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975, in Graen & Uhl-Bien, 1995). Verificou-se que vários processos de gestão ocorrem tendo por base a díade líder-colaborador, e que os líderes desenvolvem relações diferenciadas com os seus subordinados. O desenvolvimento da teoria LMX ocorreu através de vários estudos com diferentes configurações (Graen & Wakabayashi, 1994, in Graen & Uhl-Bien, 1995) e o foco das investigações era o comportamento do líder descrito pelo próprio líder e pelos seus subordinados. Contudo, os resultados mostravam variações significativas nas respostas dos trabalhadores sobre o seu líder e, desta forma, mudou-se o foco da investigação para a díade líder-membro, revelando a importância das relações que se estabelecem entre um líder e os trabalhadores que o seguem (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Teoria LMX foca a forma como os líderes desenvolvem relações de troca com os membros das suas equipas. Esta abordagem sugere que o desenvolvimento de relações de troca entre o líder e os seus subordinados pode originar uma liderança mais eficaz (Graen & Uhl-Bien, 1995).

É sublinhada a importância da relação entre o líder ou supervisor e cada um dos seus subordinados. Uma relação de troca de elevada qualidade é caracterizada por os subordinados receberem maior influência, autonomia e benefícios, em troca de um maior compromisso e lealdade. Caso contrário, se a troca for de baixa qualidade, verificam-se como características uma baixa confiança, apoio e recompensa. Uma relação especial de troca com um subordinado leva a maior lealdade e melhor desempenho deste. Os líderes que exercem uma autoridade formal caracterizam-se por trocas LMX de baixa qualidade, e as trocas de elevada qualidade caracterizam-se por respeito, lealdade e obrigação (Graen & Uhl-Bien, 1995). O afecto positivo, a lealdade e o respeito que caracterizam as trocas LMX de elevada qualidade, são desenvolvidos através de um tratamento favorável e positivo do líder, e são expressos por um elevado desempenho dos subordinados nas missões (Wang et al., 2005). A teoria LMX sugere então que as relações que o líder estabelece com cada um dos seus seguidores vão ter influência na responsabilidade, poder de decisão e desempenho dos mesmos. As relações de proximidade que surgem reflectem-se em maior sentido de pertença e responsabilidade, maior compromisso e satisfação dos indivíduos, o que pode contribuir para um melhor desempenho dos grupos nas suas tarefas.

De acordo com Scandura e Pellegrini (2008), as relações entre líder e membros passam por várias fases. Quando começam as interacções ainda não existe compromisso e preocupação entre os indivíduos. As trocas iniciam-se num plano comportamental, por exemplo com troca de informações importantes e cooperação. Contudo, as trocas não são apenas comportamentais, são também emocionais, e os membros da equipa passam a contar uns com os outros para existir lealdade, suporte, respeito mútuo e confiança. Assim, os líderes esperam que os seus seguidores os assistam sempre que necessário, e os subordinados esperam que da parte do líder exista suporte e encorajamento.

Esta teoria não está claramente definida em termos de abordagens, pois o trabalho de Bass contribuiu para alguma ambiguidade na classificação da teoria LMX. Segundo Graen e Uhl-Bien (1995), inicia-se como uma troca transaccional e termina como troca transformacional, pelo que os autores classificam assim a teoria LMX como transaccional e transformacional.

Contudo, um trabalho mais recente relaciona esta teoria com a liderança transformacional. O estudo de Wang et al. (2005) identifica o LMX como moderador da relação entre liderança transformacional e o desempenho dos trabalhadores. A relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho é explicada por processos sociais, nomeadamente o processo de identificação social. Através deste processo, que resulta num sentimento de pertença a um grupo ou organização, os trabalhadores avaliam os seus esforços como um contributo para o objectivo comum, ou seja, para a causa colectiva. Assim, é importante que os líderes desenvolvam esta identificação dos subordinados e promovam a orientação colectiva. Os líderes conseguem ainda fortalecer a auto-eficácia dos trabalhadores ao expressarem a sua confiança neles. Estes autores consideram que a liderança transformacional compreende um conjunto de comportamentos de liderança que influenciam o desenvolvimento e a manutenção das relações de troca líder-membros, e encontraram uma relação entre este tipo de liderança e a teoria LMX. Os líderes com mais sucesso utilizam comportamentos transformacionais para criar maior lealdade e compromisso com a organização ao longo do tempo. Verifica-se ainda que os líderes transformacionais que são insensíveis à importância de relações de qualidade com os seguidores são menos eficazes do que poderiam ser. Assim, é através do desenvolvimento de fortes relações diádicas com os subordinados que os líderes podem ter um impacto no seu desempenho.

Outro estudo baseado na teoria LMX foi realizado por Rosen, Harris e Kacmar (2011). Neste trabalho, os autores definiram como objectivo investigar o papel moderador das relações de troca líder-membro na relação entre a percepção de justiça organizacional e a performance profissional, e perceber como é que a relação entre a percepção do contexto e o desempenho pode sofrer alterações consoante a relação líder-membro. Foi proposto que os trabalhadores demonstram piores níveis de desempenho em resposta às percepções de condições negativas de trabalho, quando as relações de LMX são de baixa qualidade. Os resultados mostraram que os trabalhadores com relações de LMX de baixa qualidade tendem a mostrar respostas mais negativas às percepções de injustiça na organização, ou seja, as relações de baixa qualidade traduzem-se em piores níveis de desempenho.

Também de acordo com Liden e Maslyn (1998) estas relações de troca podem influenciar o desempenho das equipas de trabalho. Os autores sugerem que nas relações de elevada qualidade com o líder, os subordinados sentem a obrigação de realizar um maior esforço no seu trabalho, levando assim a que apresentem um melhor desempenho.

Para além de estar relacionado com o desempenho, o LMX tem sido também associado a outros factores, como a satisfação dos trabalhadores. Gerstner e Day (1997) verificaram que as relações de troca podem ser associadas de forma positiva com diversas variáveis relacionadas com o desempenho, nomeadamente com a satisfação percebida dos trabalhadores.

É sugerido que as relações de LMX de elevada qualidade promovem o aumento da satisfação dos subordinados e permite aumentar também o seu desempenho, por oposição ao que se verifica nas relações de baixa qualidade (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997).

Desta forma, verifica-se que as relações desenvolvidas dentro da equipa podem ter influência na satisfação das mesmas.

2.6.Memórias Transitivas

O conceito de sistema de memórias transitivas foi inicialmente apresentado por Wegner (1987, in Lewis, 2003). O autor tentou explicar o comportamento de casais, e os resultados dos seus trabalhos demonstraram que este tipo de sistemas se desenvolve em díades, sugerindo que podem também existir estes sistemas em grupos. Indicou que os membros de um grupo tendem a contar uns com os outros para obter e transmitir informações a partir de diversos domínios de conhecimento, e que a distribuição de responsabilidades pelos vários domínios permite aumentar a quantidade de informações disponíveis para a realização das tarefas da equipa. Os conhecimentos em diferentes domínios encorajam os membros das equipas a solicitar informações aos colegas, promovendo a partilha de conhecimentos entre eles, facilitam a realização das tarefas e melhoram o desempenho (Lewis, 2003), pelo que o sistema de memórias transitivas tem um papel importante em contexto de emergência, onde se actua sob pressão e incerteza (Michinov et al., 2008) e é fundamental manter elevados níveis de desempenho.

Os elementos das equipas organizacionais utilizam as suas especializações e conhecimentos para resolver problemas que possam surgir. O sistema de memórias transitivas é um constructo que se utiliza para compreender os processos relacionados com o conhecimento de uma equipa. Este sistema serve para aprender, lembrar e comunicar conhecimentos importantes no trabalho. As equipas nas organizações podem valorizar-se se conseguirem integrar as diferentes capacidades e conhecimentos de cada

um dos seus elementos para realizar as tarefas (Lewis, 2003). A memória transitiva é uma memória influenciada pelo conhecimento do sistema de memórias de outra pessoa. Pode receber-se informação através da memória de outra pessoa, mas tal depende de várias transacções entre os indivíduos, tais como as interacções interpessoais e a comunicação. Assim, a memória transitiva funciona como a crença de um indivíduo sobre os conhecimentos que outra pessoa possui, ou seja, é o metaconhecimento sobre o que outra pessoa sabe. Um sistema de memórias transitivas refere-se à utilização destas memórias por duas ou mais pessoas para que, em cooperação, seja possível armazenar e comunicar informação. Este constructo é composto por três dimensões, nomeadamente a especialização, que é a estrutura diferenciada do conhecimento dos indivíduos, a credibilidade, que são as crenças dos indivíduos sobre a fiabilidade dos conhecimentos dos colegas, e a coordenação, que se refere ao processamento eficaz do conhecimento (Lewis, 2003).

As memórias transitivas em grupos consistem no conhecimento dos membros sobre quem sabe o quê dentro do grupo, ou seja, consistem nas especializações de cada elemento bem como no conhecimento dos indivíduos sobre conhecimento dos outros elementos. Existem quando uma pessoa compreende o que outra pessoa sabe e utiliza essa informação para desenvolver conhecimentos diferentes, mas complementares. De acordo com a literatura, as memórias transitivas podem aumentar o desempenho das equipas de trabalho (Lewis, 2003), pois foi demonstrado que grupos que treinaram juntos numa tarefa desenvolveram o conhecimento diferenciado e especializado que caracteriza o sistema de memórias transitivas. Um estudo de Austin (2003) sugere que o sistema de memórias transitivas reduz a necessidade de recorrer a fontes externas à equipa, reduz a procura de conhecimento e informações e promove a correcta utilização

dos recursos disponíveis dentro da equipa, indicando também que tal leva a um melhor desempenho das equipas de trabalho.

As memórias transitivas podem, tal como as relações de LMX, ter impacto na satisfação dos indivíduos. Num estudo (Michinov et al., 2008) realizado com equipas médicas, propôs-se a existência de uma relação positiva das memórias transitivas com a satisfação. Esperava-se que este sistema de memórias levasse ao aumento da satisfação, através da promoção do trabalho em equipa. Verificou-se a existência de uma correlação positiva entre as memórias transitivas e a satisfação dos participantes ($r = 0,43$; $p < 0,01$), o que indica que níveis mais elevados nas memórias transitivas estão associados a uma maior percepção de satisfação por parte dos indivíduos. Foi também sugerido que, quando os indivíduos podem contar com os outros elementos em relação ao trabalho, tende a existir uma maior satisfação percebida.

Desta forma, verifica-se que as memórias transitivas têm um papel importante na percepção de satisfação dos trabalhadores em contextos de emergência.

2.7.Hipóteses em estudo

De acordo com a literatura, a liderança tem um papel fundamental para o bom funcionamento do trabalho em equipa e para o sucesso organizacional (Kozlowski & Ilgen, 2006). As relações estabelecidas entre o líder de uma equipa e os seus subordinados têm efeito na satisfação dos trabalhadores, verificando-se que esse efeito é positivo quando as relações são de elevada qualidade (e.g. Wang et al., 2005). Para além das relações LMX, também as memórias transitivas são apontadas como um factor que pode valorizar as equipas e levar a um melhor desempenho (Lewis, 2003), e a uma maior percepção de satisfação (Michinov et al., 2008). Assim, pretendem estudar-se

estas questões aplicadas a indivíduos que fazem parte de equipas de bombeiros e que trabalham em emergência, e verificar se, neste contexto, as relações LMX de elevada qualidade, a crença de autoeficácia colectiva e as memórias transitivas têm um efeito positivo na satisfação percebida dos bombeiros.

Desta forma, colocam-se as seguintes hipóteses:

H1: Elevados níveis de qualidade na relação LMX e elevados níveis da crença de autoeficácia colectiva conduzem a elevados níveis de satisfação percebida dos bombeiros.

H2: As memórias transitivas estão positivamente relacionadas com a satisfação percebida dos bombeiros.

3. Método

3.1.Participantes

Os participantes nesta investigação foram 97 bombeiros, das corporações dos Bombeiros Voluntários de Ferreira do Zêzere, Bombeiros Municipais de Abrantes e Bombeiros Municipais de Tomar. Registaram-se 20 participantes do sexo feminino (20,6%) e 77 do sexo masculino (79,4%), e desses participantes, 77 eram colaboradores e 22 ocupam cargos de chefia.

3.2.Procedimento

Para a realização desta investigação nas corporações de bombeiros de Ferreira do Zêzere, Tomar e Abrantes foi pedida a autorização para aplicação dos questionários aos respectivos comandantes. Foram entregues em envelopes individuais 40 questionários em cada corporação e pedido aos comandantes que os distribuíssem pelos elementos da sua corporação. Os questionários, em formato de papel, estavam dotados de folha de rosto onde se explicava o objectivo da investigação e que a colaboração no preenchimento do mesmo era voluntária e confidencial, sendo pedido aos indivíduos que expressassem livremente a sua opinião, ressaltando a importância da mesma para o estudo. Estava também indicado um contacto de correio eletrónico para posterior divulgação dos resultados da investigação aos indivíduos que assim o desejassem.

Dos 120 questionários entregues, foi recolhido um total de 97 questionários, sendo a percentagem de resposta de 80,83%. Foram ainda questionadas variáveis

sociodemográficas tais como género, idade, habilitações literárias, tempo de bombeiro e tempo na mesma equipa, verificando-se que o tempo de bombeiro variava entre 1 ano e 45 anos, sendo em média de 13,89 anos. Os participantes foram bombeiros das várias corporações anteriormente mencionadas com idades compreendidas entre os 18 anos e os 63 anos (M= 33,5258; DP= 10,04894).

3.3. Instrumentos e medidas

Para avaliar a qualidade das trocas líder-membros, foi utilizada a escala LMX de 7 itens (Graen & Uhl-Bien, 1995). De acordo com os autores, esta é a mais recomendada e apropriada medida de LMX. No que respeita ao índice de consistência interna, esta escala apresentou um *alpha* de Cronbach de 0,928.

De acordo com os autores, as análises à consistência interna desta escala apresentam valores entre 0,80 e 0,90 (Graen & Uhl-Bien, 1995).

A satisfação foi avaliada através de quatro itens, com uma escala de resposta entre 1 (“discordo totalmente”) e 5 (“concordo totalmente”). Um exemplo de item de avaliação da satisfação é “Eu estou satisfeito com o desempenho da minha equipa no combate a incêndios”. Após a análise, verificou-se para esta escala um *alpha* de Cronbach de 0,840.

A crença de autoeficácia colectiva foi avaliada através de quatro itens, com a possibilidade de resposta a variar igualmente entre 1 (“discordo totalmente”) e 5 (“concordo totalmente”). Um exemplo de um item que pretende avaliar a autoeficácia é

“A minha equipa é totalmente competente para resolver as tarefas atribuídas”. Através das crenças de autoeficácia pode fazer-se uma previsão do desempenho das equipas, visto que equipas com crenças de autoeficácia mais elevadas tendem a ter um melhor desempenho. Neste caso, índice de consistência interna apresentou o valor de 0,856.

A memória transitiva foi avaliada através da escala desenvolvida por Lewis (2003), composta por 15 itens distribuídos por três dimensões: especialização, credibilidade e coordenação. No desenvolvimento desta escala, o autor obteve para as dimensões de especialização, credibilidade e coordenação uma consistência interna de $\alpha=0,81$, $\alpha=0,85$ e $\alpha=0,85$, respectivamente (Lewis, 2003).

A escala de resposta varia entre 1 (“discordo totalmente”) e 5 (“concordo totalmente”) e os itens foram adaptados para o contexto de combate a incêndios. A dimensão de especialização apresenta uma consistência interna de 0,898 e um exemplo de item referente a essa dimensão é “Cada membro da minha equipa tem conhecimento especializado sobre algum aspecto do combate a incêndios”. Relativamente à consistência interna da dimensão de credibilidade, o *alpha* de Cronbach tem o valor de 0,786, e um exemplo de item é “Eu confio no conhecimento de outros membros da equipa acerca da credibilidade do nosso trabalho”. Por fim, a dimensão de coordenação apresenta uma consistência interna de 0,713 e um exemplo de item relativo a essa dimensão é “A nossa equipa precisa de recomeçar muitas vezes as tarefas”.

4. Resultados

Para efectuar a análise dos dados, foi utilizado o programa SPSS, versão 20.

Ao realizar a análise estatística dos dados, verifica-se que neste estudo participaram 97 bombeiros de três corporações diferentes, com uma idade média de 33,5 anos ($M= 33,5258$; $D.P= 10,04894$) e, dentro desta amostra, 57,7% dos participantes têm como nível de escolaridade o ensino secundário.

Os valores referentes à qualidade das relações de troca líder-membro indicam um valor médio de 3,6 ($M= 3,6480$; $D.P= 0,83810$), numa escala composta por cinco pontos. Relativamente à satisfação, a análise permite identificar um nível de satisfação positivo entre os indivíduos ($M= 3,8222$; $D.P= 0,81487$), numa escala entre 1 e 5, em que valores mais próximos de 5 indicam maior satisfação. No que respeita às crenças de autoeficácia, encontra-se um valor mais elevado, uma média de 4,0 ($M= 4,0658$; $D.P= 0,73406$). Relativamente às dimensões da memória transitiva, a especialização apresenta um valor médio de 3,8 ($M= 3,8309$; $D.P= 0,55553$), a credibilidade tem uma média de 3,8 ($M= 3,8062$; $D.P= 0,43441$), e a coordenação um valor médio de 4,0 ($M= 4,0062$; $D.P= 0,35526$).

Para estudar a relação entre as variáveis, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson, apresentando-se os valores na tabela seguinte.

Tabela 1
Médias, Desvios-Padrão e Correlação entre as variáveis

| Variável | <i>M</i> | <i>D.P</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------|----------|------------|---------|---------|--------|---------|-------|---|
| 1.LMX | 3,6480 | 0,83810 | - | | | | | |
| 2.Satisfação | 3,8222 | 0,81487 | 0,638** | - | | | | |
| 3.Autoeficácia | 4,0658 | 0,7340 | 0,613** | 0,798** | - | | | |
| 4.Especialização | 3,8309 | 0,55553 | 0,202* | 0,245* | 0,217* | - | | |
| 5.Credibilidade | 3,8062 | 0,43441 | 0,044 | 0,130 | 0,050 | 0,381** | - | |
| 6.Coordenação | 4,0062 | 0,35526 | -0,033 | 0,074 | 0,69 | 0,322** | 0,105 | - |

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Estes resultados demonstram a existência de uma relação positiva e significativa das relações de troca com a satisfação ($r = 0,638$; $p < 0,01$), a crença de autoeficácia colectiva ($r = 0,613$; $p < 0,01$) e com a especialização ($r = 0,202$; $p < 0,05$); uma relação positiva e significativa da satisfação com a crença de autoeficácia colectiva ($r = 0,798$, $p < 0,01$) e a especialização ($r = 0,245$, $p < 0,05$); e uma relação positiva e significativa da crença de autoeficácia colectiva e a especialização ($r = 0,217$, $p < 0,05$).

Para testar a primeira hipótese recorreu-se a uma regressão múltipla, utilizando como variável dependente a satisfação percebida e como variáveis independentes as relações de LMX e a crença de autoeficácia colectiva.

Os resultados, apresentados na Tabela 2, demonstram a existência de um efeito significativo das relações de LMX sobre a satisfação ($F = 2,694$; $p = 0,01$) e um efeito significativo da crença de autoeficácia colectiva sobre a satisfação ($F = 12,384$; $p < 0,001$). Não se verificaram efeitos de interacção das relações de LMX e da crença de autoeficácia colectiva sobre a satisfação percebida ($F = 1,358$; $p = 0,214$).

Tabela 2

Efeito das relações de LMX e da crença de autoeficácia colectiva na satisfação

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Satisfação

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------|-------------------------|----|-------------|----------|------|
| Corrected Model | 58,511 ^a | 69 | ,848 | 6,030 | ,000 |
| Intercept | 580,242 | 1 | 580,242 | 4126,168 | ,000 |
| Lmx | 7,956 | 21 | ,379 | 2,694 | ,010 |
| Autoeficácia | 19,156 | 11 | 1,741 | 12,384 | ,000 |
| Lmx * Autoeficácia | 6,873 | 36 | ,191 | 1,358 | ,214 |
| Error | 3,516 | 25 | ,141 | | |
| Total | 1445,250 | 95 | | | |
| Corrected Total | 62,026 | 94 | | | |

a. R Squared = ,943 (Adjusted R Squared = ,787)

Para testar a segunda hipótese recorreu-se a uma regressão múltipla, utilizando como variável dependente a satisfação percebida e como variáveis independentes as dimensões das memórias transitivas, nomeadamente a especialização, a credibilidade e a coordenação.

Os resultados demonstram a existência de um efeito marginal da dimensão de especialização sobre a satisfação percebida ($F= 2,562$; $p= 0,075$). Não se encontraram efeitos significativos da dimensão de credibilidade ($F= 1,234$; $p= 0,370$) nem da dimensão de coordenação ($F= 2,050$; $p= 0,139$) sobre a satisfação percebida.

Tabela 3
Efeito das memórias transitivas na satisfação

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Satisfação

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------|-------------------------|----|-------------|----------|------|
| Corrected Model | 59,453 ^a | 86 | ,691 | 1,611 | ,208 |
| Intercept | 768,743 | 1 | 768,743 | 1791,247 | ,000 |
| Especialização | 12,093 | 11 | 1,099 | 2,562 | ,075 |
| Credibilidade | 4,238 | 8 | ,530 | 1,234 | ,370 |
| Coordenação | 7,918 | 9 | ,880 | 2,050 | ,139 |
| Especialização * | 5,975 | 6 | ,996 | 2,321 | ,115 |
| Credibilidade * | 2,517 | 6 | ,419 | ,977 | ,487 |
| Coordenação * | 1,836 | 4 | ,459 | 1,070 | ,421 |
| Especialização * | ,000 | 0 | . | . | . |
| Credibilidade * | | | | | |
| Coordenação | | | | | |
| Error | 4,292 | 10 | ,429 | | |
| Total | 1480,813 | 97 | | | |
| Corrected Total | 63,745 | 96 | | | |

a. R Squared = ,933 (Adjusted R Squared = ,354)

Ao realizar a Regressão Linear Múltipla, utilizaram-se como variáveis independentes, ou preditoras, as relações de LMX, a crença de autoeficácia colectiva e as três dimensões das memórias transitivas.

Tabela 4

Regressão Linear Múltipla

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,827 ^a | ,684 | ,667 | ,46906 |

a. Predictors: (Constant), Lmx, Autoeficácia, Coordenação, Credibilidade, Especialização.

Os resultados indicam um valor de $R^2 = 0,684$, o que indica que 68,4% da variação da satisfação percebida é explicada pelas variáveis independentes utilizadas.

Podem também analisar-se os coeficientes de regressão das variáveis predictoras, apresentados na tabela seguinte.

Tabela 5

Coefficients de Regressão

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | -,613 | ,716 | | -,856 | ,394 |
| | Lmx | ,259 | ,075 | ,266 | 3,472 | ,001 |
| | Autoeficácia | ,692 | ,085 | ,626 | 8,168 | ,000 |
| | Especialização | ,037 | ,102 | ,025 | ,365 | ,716 |
| | Credibilidade | ,085 | ,121 | ,045 | ,701 | ,485 |
| | Coordenação | ,052 | ,146 | ,023 | ,359 | ,720 |

a. Dependent Variable: Satisfação

No que se refere às relações de LMX, verifica-se que $\beta_1 = 0,259$. Uma vez que $\beta_1 \neq 0$ e $p < 0,05$, conclui-se que existe uma relação linear entre as relações de LMX e a satisfação percebida. Em relação à crença de autoeficácia colectiva, verifica-se que $\beta_2 = 0,692$ e $p < 0,05$. Assim, conclui-se que existe uma relação linear entre a crença de autoeficácia colectiva e a satisfação percebida. Os coeficientes relativos às dimensões das memórias transitivas não indicam a existência de uma relação linear entre essas variáveis e a satisfação percebida.

5. Discussão

Após a análise dos resultados, verifica-se que 68,4% da variação da satisfação é explicada pelo efeito das variáveis independentes, nomeadamente as relações de LMX, a crença de autoeficácia colectiva e as memórias transitivas. Verificou-se a existência de efeitos significativos das relações de LMX e da crença de autoeficácia colectiva na satisfação percebida dos indivíduos, bem como uma correlação positiva entre estas variáveis. Os coeficientes das variáveis independentes demonstraram também a existência de uma relação linear entre as relações de LMX e satisfação percebida e entre a crença de autoeficácia colectiva e a satisfação percebida. Estes coeficientes indicam a contribuição de cada variável independente para explicar a variação da satisfação percebida. Assim, pode concluir-se que à medida que os níveis de qualidade das relações de LMX aumentam, aumenta a satisfação percebida dos bombeiros. Da mesma forma, à medida que os níveis da crença de autoeficácia colectiva aumentam, aumenta também a satisfação percebida. Assim, é possível confirmar a primeira hipótese, de que elevados níveis de qualidade na relação de LMX e elevados níveis da crença de autoeficácia colectiva conduzem a elevados níveis de satisfação percebida dos bombeiros. Foram obtidos resultados robustos que vão de encontro ao indicado na literatura, confirmando que as relações de troca que se estabelecem entre os líderes de uma equipa e os seus subordinados têm influência na satisfação dos indivíduos (e.g. Gerstner & Day, 1997) e confirmando que existe uma relação entre o desempenho dos indivíduos, previsto com base na crença de autoeficácia colectiva, e satisfação (e.g. Wang et al., 2005).

Contudo, os resultados demonstraram que não existem efeitos significativos das memórias transitivas na satisfação percebida, e que não existe relação linear entre as

dimensões das memórias transitivas. Não se encontrou suporte à segunda hipótese, concluindo-se que as memórias transitivas não estão positivamente relacionadas com a satisfação percebida dos bombeiros. De acordo com a literatura (Lewis, 2003), era esperado que as memórias transitivas levassem a um aumento do desempenho, uma vez que promovem a partilha de conhecimentos e informações entre os elementos de uma equipa, facilitando a execução das tarefas designadas. O desenvolvimento deste trabalho de cooperação deveria originar um aumento da percepção de satisfação dos bombeiros (Michinov et al., 2008). Ao estudar as dimensões das memórias transitivas de forma individual, encontrou-se um efeito marginal da especialização na satisfação percebida dos bombeiros, mas não das outras duas dimensões, o que pode ser resultado de não existirem equipas definidas.

Este trabalho apresenta algumas limitações, nomeadamente no que se refere ao número de participantes que constituem a amostra. Estudos em que se utiliza uma amostra pequena podem originar mais facilmente resultados menos significativos (Marocco, 2007). Assim, considera-se que em próximos trabalhos a amostra a utilizar deverá ser maior. Considera-se também importante que em próximos trabalhos se faça uma análise tendo em conta o género do líder, ou seja, que se tenha em consideração se o líder de cada equipa é do sexo feminino ou masculino, de modo a verificar se existem diferenças na percepção de satisfação dos trabalhadores dependendo dessa variável.

O estudo das memórias transitivas não foi totalmente conseguido, pelo que deve voltar a ser estudado no futuro, uma vez que é importante aprofundar os conhecimentos sobre as memórias transitivas em contextos de emergência.

A utilização de um nível de análise individual constitui também uma limitação deste trabalho. O sistema de memórias transitivas está associado ao trabalho em equipa (Lewis, 2003), contudo, não foi possível utilizar essa forma de análise porque nas

corporações estudadas não existem equipas fixas. Investigações futuras deverão ter em conta este aspecto e estudar as memórias transitivas em equipas definidas.

6. Conclusão

Com este trabalho pretendia estudar-se o efeito das relações de LMX, da crença de autoeficácia colectiva e das memórias transitivas na satisfação percebida de bombeiros de três corporações. Estes indivíduos trabalham em contextos de emergência, sujeitos a elevada pressão e, por vezes, com risco para a própria vida, sendo fundamental a existência de um líder que coordene a equipa no desenvolvimento do seu trabalho.

Encontrou-se suporte à primeira hipótese, verificando-se um efeito positivo das relações de LMX e da crença de autoeficácia colectiva na satisfação percebida dos bombeiros.

Ao contrário do esperado, não se encontrou um efeito positivo da interacção das três dimensões das memórias transitivas sobre a satisfação percebida dos indivíduos. Apenas a dimensão de especialização apresentou um efeito marginal sobre a satisfação.

Desta forma, realça-se a importância da crença de autoeficácia colectiva e das relações de troca que se estabelecem entre os líderes e os elementos das suas equipas para a satisfação percebida de bombeiros em contexto de emergência.

Referências Bibliográficas

- Araújo, S. (2005). *Manual de Gestão e Comando Operacional*. Paraty: Sygma.
- Austin, J. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 866-878.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. (1999a). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B (1999b). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10, 541-553.
- Bergamini, C. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 102-114.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at higher level*. London: Prentice-Hall.

- Boerner, S., Eisenbeiss, S. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E. & Halpin, S. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Damaia: Editora RH.
- Duarte, A. & Neves, J. (2011). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (vol.4; pp.105-118). Lisboa: Colibri.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Gerstner, C. & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gomes, A., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23, 7-36.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leader over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hackman, J., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269–287.
- Hogan, R. & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 168-180.
- Jesuino, J. (1996). *Processos de Liderança* (2ªEd.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Jugde, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work group and teams. *Association for Psychological Science*, 7(3), 77-124.

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604.

Liden, R. & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. doi:10.1016/S0149-2063(99)80053-1

Liden, R., Sparrowe, R. & Wayne, S. (1997). Leader-member-exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.

Liga dos Bombeiros Portugueses (2010). *Liga*. Disponível em: http://www.lbp.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=27

Marocco, J. (2007). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (3ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Marks, M., Mathieu, J. & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Michinov, E., Olivier-Chiron, E., Rusch, E. & Chiron, B. (2008). Influence of transactive memory on perceived performance, job satisfaction and identification in anaesthesia teams. *British Journal of Anaesthesia*, 100(3), 327-332.
- Mollo, S., Stanz, K. & Groenewald, T. (2005). Leadership competencies in a manufacturing environment. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(1), 34-42.
- Morgenson, F., DeRue, D. & Karam, E. (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Organ, D. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Pratch, L. & Jacobowitz, J. (1997). The psychology of leadership in rapidly changing conditions: A structural psychological approach. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 1-20.

- Rosen, C., Harris, K. & Kacmar, K. (2011). LMX, context perceptions, and performance: an uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819-838.
- Saari, L. & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Scandura, T. & Pellegrini, E. (2008). Trust and leader-member exchange – a closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.
- Smith, P. (2005). *Liderança, organizações e cultura: modelo de administração do evento*. São Paulo: Pioneira.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang., D. & Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Zaccaro, S., Rittman, A. & Marks, M. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário Sociodemográfico

Preencha, por favor, os seguintes espaços de informações pessoais. Estas informações não serão divulgadas. Servirão apenas para fins de investigação.

Sexo: Feminino Masculino

Idade: _____ anos.

Estado Civil: _____

Tem filhos? Sim Não

Habilitações Literárias:

1º ciclo 2º ciclo 3º ciclo

Ensino Secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento

Vínculo à Organização:

Bombeiro Voluntário

Bombeiro Profissional

Tempo na Corporação Actual: _____ anos.

Há quanto tempo é bombeiro? _____ anos.

Posto: _____ Categoria: _____.

Reside no concelho da corporação? Sim Não

Há quanto tempo está na mesma equipa? _____ anos.

Qual a sua corporação? _____

Anexo 2

Questionário Leader-Member Exchange (LMX)

Preencha o seguinte questionário, composto por 7 itens, considerando a experiência com o chefe da sua equipa no contexto de combate a incêndios. Utilize a escala que se encontra abaixo de cada questão, colocando um círculo à volta da resposta que pretende.

1. É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?

| | | | | |
|-----------|----------------|-----------|----------------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Raramente | Ocasionalmente | Por vezes | C/ alguma frequência | Frequentemente |

2. Em que medida o chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

| | | | | |
|------|-------|---------------|----------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nada | Pouco | Moderadamente | Bastante | Muito |

3. Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?

| | | | | |
|------|-------|---------------|----------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nada | Pouco | Moderadamente | Bastante | Muito |

4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a si a resolver problemas no desempenho das suas funções?

| | | | | |
|---------|-------|--------|---------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nenhuma | Pouca | Alguma | Elevada | Muito elevada |

5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender a si, mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?

| | | | | |
|---------|-------|--------|---------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nenhuma | Pouca | Alguma | Elevada | Muito elevada |

6. A confiança que tem no seu chefe é tal que você defenderia a posição dele, mesmo na sua ausência?

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

7. Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?

| | | | | |
|-----------------------|-----------------|-------|----------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Extremamente ineficaz | Abaixo da média | Média | Acima da média | Extremamente eficaz |

Anexo 3

Questionário de Satisfação, Crença de Autoeficácia Colectiva e Memórias Transitivas

O seguinte questionário aborda vários aspectos do trabalho em equipa e é composto por 23 itens. Para o seu preenchimento tenha em conta a experiência da sua equipa em situações de combate a incêndios.

Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, de acordo com a sua experiência.

- Marque a resposta com um círculo à volta do número;
- Se desejar mudar a resposta, apague a resposta errada com um X e coloque o círculo à volta da resposta que pretende;
- Utilize a seguinte escala:

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

1. Eu estou satisfeito com os resultados das tarefas inerentes ao combate a incêndios. 1 2 3 4 5
2. Eu estou satisfeito com os debates de ideias da minha equipa na preparação e treino para o combate a incêndios. 1 2 3 4 5
3. Eu estou satisfeito com o desempenho da minha equipa no combate a incêndios. 1 2 3 4 5
4. Eu estou satisfeito com o ambiente de trabalho. 1 2 3 4 5
5. Eu sinto-me confiante com a capacidade da minha equipa para desempenhar as tarefas inerentes ao combate a incêndios. 1 2 3 4 5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. A minha equipa teria a capacidade para completar tarefas difíceis se fosse investido o esforço necessário. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Eu sinto-me confiante que a minha equipa é capaz de solucionar problemas inesperados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. A minha equipa é totalmente competente para resolver as tarefas atribuídas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Cada membro da equipa tem conhecimento especializado sobre algum aspecto do combate a incêndios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Eu tenho conhecimento sobre um aspecto do combate a incêndios que nenhum outro membro da equipa tem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Diferentes membros da equipa são especializados em diferentes áreas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. O conhecimento especializado de diferentes membros da equipa é necessário para o combate a incêndios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Eu sei que membros da equipa têm uma especialização em áreas específicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Eu sinto-me confortável em aceitar sugestões de outros membros da equipa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Eu confio no conhecimento de outros membros da equipa acerca da credibilidade do nosso trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Eu confio nas informações que outros membros da equipa trazem à discussão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Quando outros membros da equipa fornecem informações, eu quero confirmá-las por mim mesmo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Eu não tenho muita fé na especialização de outros membros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. A nossa equipa trabalha em conjunto de forma bem coordenada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. A nossa equipa tem muito poucos desentendimentos acerca do que fazer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. A nossa equipa tem muito poucos desentendimentos acerca do que fazer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. A nossa equipa precisa de recomeçar muitas vezes as tarefas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Há muita confusão acerca de como podemos executar a tarefa de combate a incêndios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |