



UC/FPCE_2017

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Super HERO teams: O impacto do capital psicológico das equipas na aprendizagem e na eficácia

Ângela Isabel Duarte Palácio (e-mail: aidpalacio@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas e do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço

Super HERO teams: O impacto do capital psicológico das equipas na aprendizagem e na eficácia

A presente dissertação propõe-se testar o papel mediador dos comportamentos de aprendizagem grupal na relação entre o capital psicológico e a eficácia grupal. Com este propósito, realizou-se um estudo empírico com 82 equipas de trabalho pertencentes a variados setores de atividade (e.g. serviços, indústria). Como método de recolha de dados utilizou-se o questionário, tendo os dados recolhidos sido analisados através da análise de regressão múltipla e todas as análises foram efetuadas ao nível grupal. Os resultados obtidos suportaram as hipóteses, mostrando que o capital psicológico se relaciona positivamente com a aprendizagem grupal e com a eficácia grupal. Observou-se também que a aprendizagem grupal se relaciona positivamente com a eficácia grupal. Por fim, a aprendizagem grupal revelou-se um mediador parcial na relação entre o capital psicológico e a viabilidade, o desempenho e os processos de melhoria. Assim, podemos afirmar que os resultados obtidos demonstram a relevância do capital psicológico e dos comportamentos de aprendizagem grupal na eficácia das organizações.

Palavras chave: papel mediador, comportamentos de aprendizagem grupal, capital psicológico, eficácia grupal

Super HERO teams: The impact of teams psychological capital on team learning and effectiveness

The present dissertation proposes to test the mediating role of learning behaviors in the relationship between psychological capital and team effectiveness. With this purpose, an empirical study was carried out with 82 work teams belonging to various sectors of activity (services, industry). As a method of data gathering we used the questionnaire and the data collected were analyzed through multiple regression analyzes and all analyzes were performed at the group level. Overall, the results obtained supported the hypotheses, revealing that psychological capital is positively related to group learning and to group effectiveness. It was also observed that group learning is positively related to group effectiveness. Finally, team learning appeared as a partial mediator in the relationship between psychological capital and viability, performance and the team processes improvement. Thus, we can say that the results obtained demonstrate the relevance of psychological capital and group learning behaviors in the effectiveness of organizations.

Keywords: mediating role, group learning behaviors, psychological capital, group effectiveness

Agradecimentos

Aos meus pais, por todo o apoio e por todo o esforço, há quem diga que a família não se escolhe, no entanto, se pudesse escolher era impossível escolher melhor! São o meu pilar e o meu maior exemplo. Obrigada por fazerem de mim quem sou hoje.

Ao David, pelo apoio quando só me apetecia chorar. Por todas as vezes que me dizias para eu parar de ser tonta e continuar a trabalhar porque ia conseguir. Por todos os abraços quando estava mesmo a precisar. Viste-me começar e acabar esta etapa da minha vida e nestes cinco anos nunca deixaste de me fazer sorrir. Que venham muito mais anos ao teu lado, porque sei que estarás sempre aqui!

Às amigas que Coimbra me deu, Daniela, Rita e Rute, por todo o apoio e conselhos nesta nossa etapa. E obrigada por terem a paciência para responder a todas as minhas dúvidas, por mais desnecessárias que fossem. Levo-vos comigo no coração! E fico à espera da nossa viagem que anda a ser adiada quase há um ano.

Aos amigos da terrinha, alguns de sempre, outros não de sempre, mas que nos últimos anos me marcaram imenso e que espero que continuem a fazer parte da minha vida por muitos anos. Obrigada pela preocupação, pelo apoio e por me distraírem com os nossos jantares fantásticos!

A todos os professores do Mestrado Integrado em Psicologia, mas, em especial, ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e à Professora Doutora Teresa Rebelo, pelos ensinamentos que nos transmitiram e por todo o contributo científico para esta dissertação.

Por fim, e completamente imprescindível para a concretização desta etapa, à Professora Doutora Isabel Dimas, pelo *feedback* rápido, preciso e constante e pelo rigor e exigência que permitiram a concretização desta etapa. Foi um privilégio ter trabalhado consigo ao longo destes meses. Obrigada pelo apoio e pela serenidade que me transmitiu!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Teórico	2
1. O capital psicológico	2
2. O capital psicológico e a eficácia	5
3. O capital psicológico e a aprendizagem grupal	7
4. O papel mediador da aprendizagem na relação entre o capital psicológico e a eficácia	10
II - Metodologia	11
1. Procedimento de recolha de dados	11
2. Estudo piloto	12
3. Caracterização da amostra	12
4. Medidas	13
III – Resultados	15
1. Procedimentos estatísticos	15
2. Qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados	16
<i>PCQ</i>	16
<i>Team Learning Behaviors</i>	17
<i>Escalas da Eficácia</i>	18
3. Teste de hipóteses	18
IV – Discussão	22
V - Conclusões finais, limitações e sugestões para futuras investigações	23
Referências	25
Anexos	31
Anexo 1 – Carta de Apresentação	32
Anexo 2 – Projeto de Investigação	34
Anexo 3 – Questionário Líder	38
Anexo 4 – Questionário Colaborador	43

Introdução

Martin Seligman, Presidente da American Psychological Association em 1998, propôs que o campo da Psicologia se passasse a focar mais no que fazia o indivíduo florescer e no que nele era positivo e não apenas no que o fazia falhar e era negativo como, na sua perspectiva, acontecia até então. Assim começou a crescer o ramo da Psicologia Positiva, a qual tem muitas aplicações indiretas no local de trabalho, estando a mais direta relacionada com o chamado comportamento organizacional positivo (*positive organizational behavior* – POB) (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007b).

É neste contexto que surge o capital psicológico que Luthans, Youssef e Avolio (2007a) identificaram como sendo um construto nuclear, pois integra quatro componentes, esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo (**H**ope, **E**fficacy, **R**esilience, **O**ptimism - **HERO**) não apenas aditivamente, mas também sinergicamente. Estes componentes tiveram a sua origem na psicologia clínica e só mais tarde foram aplicados ao contexto organizacional (Abella & Zapata, 2011). Quando os indivíduos entram numa organização dispõem já de capital psicológico que foram acumulando ao longo da vida (Anjos, 2015).

Atualmente as equipas ocupam um papel central em tudo o que é feito no mundo (Kozlowski & Ilgen, 2006), sendo por isso cada vez mais importante passar do estudo do individual para o estudo do coletivo. Segundo Lourenço e Dimas (2011) podemos definir um grupo¹ como “um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador” (p.162). O grupo vai assim tornar-se mais do que a soma das partes na medida em que vai emergir uma entidade que será mais do que o conjunto das contribuições individuais (Lourenço & Dimas, 2011).

Com este papel central das equipas é também importante estudar não apenas como os indivíduos aprendem, mas também como o grupo aprende e quais são os fatores que influenciam a aprendizagem, sendo que se tem vindo a procurar dar resposta a esta questão desde a década de 90 (Edmondson, Dillon, & Roloff, 2006).

McGrath (1964) desenvolveu o modelo Input-Process-Output (I-P-O) que tem sido usado para estudar a eficácia grupal. O *Input* refere-se aos fatores antecedentes que influenciam a interação entre os membros, como as características dos membros, fatores ao nível da equipa e fatores organizacionais e contextuais (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Os processos referem-se às atividades em que os membros se envolvem, juntando os seus recursos para tentar resolver as exigências das tarefas. São os processos que vão mediar a interação entre os *inputs* e os *outputs*, sendo

¹ Embora existam autores que diferenciam grupo e equipa (e.g., Katzenbach & Smith, 1993; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990; Wheelan, 1999) ao longo deste trabalho iremos usar estas palavras indistintamente sendo que, como outros autores, percebemos-las como tendo o mesmo significado (e.g., Allen & Hecht, 2004; Cohen & Bailey, 1997; Guzzo, 1986).

vistos como emergentes ao longo do tempo (Kozlowski & Ilgen, 2006). Os *outputs* são o resultado da atividade da equipa que são valorizados pelos membros (Mathieu, et al., 2008).

Ainda que de extrema importância este modelo tem sido melhorado nos últimos anos pelo facto de apresentar algumas limitações. Por exemplo, as linhas que separam as letras transmitem a ideia de linearidade e sequência, não considerando a possibilidade de existência de relações múltiplas entre as variáveis. Por outro lado, também não tinha em atenção a presença de ciclos de *feedback* entre o *input* e o *output* e onde *outputs* se podem tornar novos *inputs* criando um novo ciclo de funcionamento do grupo (Ilgen, Hollenback, Johnson & Jundt, 2005; Mathieu, et al., 2008; Rico, de la Hera & Tabernero, 2011). Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) notaram ainda que os processos envolviam por vezes ações dos membros e outros mecanismos mediadores seriam estados emocionais, cognitivos e motivacionais, assim decidiram substituir a designação de processos pela designação de mediadores. Para colmatar estas limitações nasceu o *Modelo Input Mediator Output Input* ou simplesmente, IMOI (Ilgen, et al., 2005) sendo que o último I demonstra o ciclo de *feedback* contínuo (Mathieu, et al., 2008).

As organizações deparam-se com cada vez mais riscos e adversidades, sendo por isso importante e lógico que se identifiquem mecanismos que ajudem a lidar com esses riscos de modo a que a organização obtenha resultados positivos mesmo em situações de *stress* (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2016).

Assim surge o presente estudo que pretende responder às seguintes questões de investigação: Qual é o impacto do capital psicológico da equipa nos resultados alcançados? Em que medida é este impacto mediado pelos comportamentos de aprendizagem?

Para responder a estas questões vamos basear-nos no modelo IMOI onde teremos como *input* o capital psicológico da equipa, como mediador a aprendizagem grupal e como *output* teremos a eficácia grupal.

I - Enquadramento Teórico

1. O capital psicológico

Em 2002, Seligman questionou o que era o capital psicológico e como é que o obtínhamos e a sua resposta foi “quando estamos comprometidos (absorvidos no fluxo) talvez estejamos a investir e a construir o nosso capital psicológico” (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, p. 46).

O capital psicológico é considerado um construto nuclear constituído por quatro dimensões psicológicas – autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Heled, Somech & Waters, 2015). Podemos perspetivar o capital psicológico como indo mais além do que o capital humano (“o que sabemos”) e do que o capital social (“quem conhecemos”) passando a ser “quem nós somos e quem queremos ser” (Luthans et al., 2007b). Segundo

Luthans et al. (2007a) podemos definir o capital psicológico ou PsyCap como:

Um estado psicológico positivo do indivíduo caracterizado por: ter confiança nas suas capacidades para enfrentar e ultrapassar tarefas difíceis (autoeficácia), fazer atribuições positivas sobre os êxitos alcançados agora e no futuro (otimismo), perseverar em direção aos objetivos e, quando necessário, procurar novos caminhos para os alcançar (esperança) e por fim, perante problemas, ser capaz de superá-los e sair ainda mais fortalecido para alcançar o sucesso (resiliência).

(p.3)

O capital psicológico é considerado como sendo um *state-like* (estado), ou seja, é mais maleável e aberto a desenvolvimento do que os *trait-like* (traços), como é o caso dos Big Five (Luthans et al., 2007), sendo que é composto por um conjunto de dimensões que melhoram comprovadamente com breves micro-intervenções (Luthans et al., 2007b). Bandura (1997) demonstrou várias estratégias para aumentar a autoeficácia, também Snyder (2000) provou que a esperança pode ser desenvolvida, Carver e Scheier (2005) têm estudado estratégias para aumentar o otimismo e Masten e Reed (2002) apontam estratégias para desenvolver a resiliência (Luthans et al., 2007).

A autoeficácia é um conceito cunhado por Bandura e exprime a convicção do indivíduo na sua capacidade de atingir o sucesso através da sua motivação, recursos cognitivos e mobilização dos recursos necessários (Anjos, 2015; Heled et al., 2015). Por isso “não só as experiências bem e malsucedidas afetam a autoeficácia, mas também a autoeficácia afeta as experiências bem e malsucedidas” (Aliyev & Tunc, 2015, p.98). Ou seja, pessoas com baixa autoeficácia acreditam que é inútil investir esforço em desafios difíceis, o que vai fazer com que não consigam superar esses mesmos desafios. Pelo contrário, pessoas com alto nível de autoeficácia vêem os desafios como algo transponível com esforço e trabalho (Avey, Luthans & Jensen, 2009)

Quanto à esperança esta consiste em ter força de vontade e determinação para alcançar os objetivos (Heled et al., 2015) e pode ser definida como a capacidade do indivíduo para definir objetivos e encontrar maneira de os concretizar e de se manter motivado ao longo do processo (Anjos, 2015), sendo que deve ter também a capacidade para procurar alternativas para alcançar os objetivos se se deparar com obstáculos (Avey et al., 2009). Os objetivos devem ser desafiantes, mas também realistas e possíveis de alcançar (Anjos, 2015).

O otimismo engloba dois aspetos, realismo e flexibilidade, sendo caracterizado pela capacidade de fazer atribuições positivas sobre o êxito presente e futuro. Os otimistas tendem a atribuir causas pessoais a experiências positivas e causas externas e situacionais a experiências negativas assim como tendem a pensar as experiências negativas como temporárias e as positivas como permanentes (Heled et al., 2015). O

otimismo de que aqui falamos deve ser responsável e adaptativo, ponderando bem as causas de cada experiência antes de se vangloriar pelo sucesso ou se desculpar pelos erros (Avey et al., 2009).

A resiliência é uma capacidade de adaptação face à adversidade (Vanhove, Herian, Perez, Harms & Lester, 2015) e de recuperação depois de dificuldades ou fracassos. Atualmente, é muito importante o desenvolvimento da resiliência para conseguirmos superar o *stress* e os fracassos pessoais que por vezes acontecem (Heled et al., 2015). Vanhove et al. (2015) mostraram através de uma meta-análise que a resiliência tem uma grande capacidade para ser desenvolvida, sendo que mesmo pequenas mudanças preventivas têm potencial para se traduzirem em benefícios para a organização. Segundo Carmeli, Friedman e Tishler (2013) o conceito de resiliência é composto por duas dimensões, a primeira seria a crença de que o indivíduo ou a equipa têm a capacidade de lidar com as dificuldades e a segunda seria a capacidade de se adaptar e ajustar positivamente perante as dificuldades.

Embora exista já significativa investigação sobre o capital psicológico (e.g. Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011; Lanzo, Aziz & Wuensch, 2016; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Mazzeti, Guglielmi, Chiesa & Mariani, 2016; Mathe-Soulek, Scott-Halsell, Kim & Krawczyk, 2014), a maior parte dos estudos analisa-o como um constructo individual, sendo muito poucos os estudos que o estudam enquanto fenómeno coletivo (Heled et al., 2015). Contudo, investigação na área da psicologia social provou que indivíduos a trabalhar em contexto grupal muitas vezes põem de parte as suas identidades individuais para abraçar a identidade da equipa (Terrion & Ashforth, 2002), pois quanto mais os membros da equipa se identificam entre si mais facilmente acreditam que partilham objetivos e valores semelhantes e mais facilmente vão cooperar e trabalhar em conjunto (Eckel & Grossman, 2005). A equipa traz diversidade de conhecimento, atitudes e experiências cuja integração permite dar respostas rápidas, inovadoras e flexíveis a desafios, o que promove o desempenho e influencia a satisfação dos membros do grupo (Rico et al., 2011), por isso é importante estudar o capital psicológico de modo coletivo.

Walumbwa, Luthans, Avey e Oke (2011) definem o capital psicológico coletivo como um estado psicológico positivo coletivo com as mesmas dimensões que o capital psicológico individual. Quanto às suas dimensões, estas podem também ser pensadas de modo coletivo (e.g., Bandura, 1997; West, Patera & Carsten, 2009). Assim, a autoeficácia pode ser vista como uma crença partilhada pela equipa na sua capacidade de desempenhar as tarefas (West et al., 2009), sendo que esta crença na autoeficácia da equipa, também designada por potência grupal, vai ter também um papel importante na motivação do grupo (Heled et al., 2015).

Uma equipa com crenças otimistas é por norma mais ativamente envolvida nas tarefas do que uma equipa com baixo nível de otimismo e irá atribuir uma causa interna ao seu sucesso. Equipas otimistas experienciam também menos conflitos e uma maior sensação de controlo sobre as situações (West et al., 2009).

Segundo Heled et al. (2015), estudos confirmam que a esperança é um recurso importante não só para os indivíduos como também para as equipas e afirmam que uma equipa com esperança partilhada desenvolve a capacidade de planear caminhos alternativos como forma de atingir os objetivos.

A maioria das equipas consegue superar um ou dois desafios, mas só as equipas resilientes conseguem manter o nível de desempenho e moral ao longo do tempo. No entanto, um conjunto de indivíduos resilientes não formam necessariamente uma equipa resiliente. Uma definição de resiliência da equipa é a capacidade de uma equipa para ultrapassar *stressores* de maneira a que consiga um bom desempenho recuperando dos desafios e retornando, rapidamente, a um estado de equilíbrio (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum, & Vessey, 2015). Assim, se a organização desenvolver a resiliência dos colaboradores vai acabar por ser mais bem-sucedida a longo prazo (Meneghel, Martínez, & Salanova, 2016), pois equipas altamente resilientes estão melhor preparadas para lidar com adversidades, aprender e melhorar com elas (Meneghel et al., 2016) e permite ainda que estas recuperem dos fracassos ou outras ameaças mais rapidamente (West et al., 2009).

Desta forma, embora o capital psicológico tenha sido inicialmente definido como um estado individual, pode também ser visto como uma construção coletiva que ajuda a prever as atitudes e o comportamento organizacional (Heled et al., 2015).

2. O capital psicológico e a eficácia

Newman, Ucbasaran, Zhu e Hirst (2014) propuseram que se investigasse a influência do capital psicológico do grupo nos seus resultados, sendo esse um dos objetivos a que nos propomos no presente trabalho.

Embora ao analisarmos a literatura a eficácia grupal seja maioritariamente avaliada através do desempenho (Aniceto, 2016) (e.g. Avey et al., 2011; Bunderson & Sutcliffe, 2003; Chan, Pearson & Entekin, 2003; Luthans et al., 2007; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011), existem vários outros critérios de medida que devem ser considerados (Savoie & Beaudin, 1995). Segundo Hackman (1987) a eficácia grupal deve ser avaliada em função de três dimensões: o grau em que o produto do grupo corresponde ao que é esperado pelos seus “clientes”, o grau em que os processos sociais utilizados na execução da tarefa ajudam a que o grupo queira trabalhar junto novamente e, por fim, o grau em que a experiência grupal auxilia o crescimento individual e o bem-estar dos membros da equipa (Dimas, Alves, Lourenço & Rebelo, 2016).

Savoie, Larivière e Brunet (2006) apresentaram um outro modelo de cinco dimensões (mais duas em relação às já existentes no modelo de Hackman - económica, social e sistémica). Sendo assim as cinco dimensões são a dimensão social, económica, política, sistémica e inovação. A dimensão social diz respeito a como a experiência grupal contribui para o bem-estar e para o crescimento pessoal dos membros e pode ser avaliada por

critérios como a qualidade da experiência grupal, a satisfação dos elementos do grupo e a qualidade de vida. A dimensão económica relaciona-se com os resultados da tarefa e o alcance dos objetivos que estiveram na base da criação do grupo e pode ser medida através da rentabilidade e da produtividade. Na dimensão política, a avaliação da eficácia grupal é feita pelos *stakeholders* e refere-se à legitimidade dos resultados do grupo, podendo ser utilizada como medida a satisfação dos clientes e a avaliação por parte dos outros grupos da organização. A dimensão sistémica, que se prende com a viabilidade, integra o grau em que a realização das tarefas influencia o desejo do grupo se manter junto no futuro e pode utilizar como critérios, por exemplo, o envolvimento dos membros e a capacidade de adaptação do grupo. Por fim, a dimensão inovação refere-se ao grau em que a equipa consegue inovar, quer nos processos internos quer nos resultados sendo avaliada através de critérios como a melhoria dos processos de grupo ou dos resultados (Dimas, et al., 2016; Lourenço, Miguez, Gomes & Carvalho, 2004; Rousseau, & Aube, 2010). Todas estas dimensões são interdependentes, ou seja, se uma baixar as outras podem também sofrer com isso (Dimas, et al., 2016). Neste estudo vamos utilizar quatro critérios para avaliar a eficácia grupal, o desempenho, a viabilidade, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da equipa que correspondem às dimensões económica, sistémica, social e inovação, respetivamente.

Quanto à relação do capital psicológico com a eficácia, teoricamente indivíduos com um capital psicológico elevado tendem a ter mais condições para resistir e superar os desafios, sendo, por isso, potencialmente mais eficazes do que os que têm um baixo capital psicológico (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010). Com efeito, indivíduos com uma elevada autoeficácia esforçam-se mais para cumprir objetivos que acreditam serem capazes de alcançar, têm uma maior força de vontade e conseguem encontrar várias soluções para os problemas (esperança), fazem atribuições de causa internas e têm expectativas positivas (otimismo) e conseguem perseverar face às adversidades (resiliência) (Avey et al., 2011). Existem já várias investigações que comprovam a relação positiva do capital psicológico com a eficácia como se pode ver na meta-análise de Avey et al. (2011). Luthans, et al. (2007) encontraram também evidências de que o capital psicológico se relacionava positivamente com o desempenho ao nível individual. Avey, Nimnicht & Pigeon (2010) encontraram também uma relação positiva entre o capital psicológico e a dimensão económica e política da eficácia. No contexto português, Rego, Marques, Leal, Sousa e Pina e Cunha (2010) encontraram uma relação positiva entre o capital psicológico e o desempenho no trabalho. Luthans, Youssef e Rawski (2011) encontraram, ainda, sustentação empírica para a relação positiva entre o capital psicológico e a dimensão inovação da eficácia.

Os estudos que analisam o impacto do capital psicológico da equipa são ainda escassos, mas tendem a apontar para o seu impacto positivo nos resultados das equipas. Assim, Walumbwa, Peterson, Avolio e Hartnell (2010) verificaram que o capital psicológico coletivo está positivamente relacionado com o desempenho ao nível grupal. Na mesma linha, Clapp-

Smith, Vogelgesang e Avey (2009) observaram que o capital psicológico individual dos membros da equipa agregado ao nível grupal está positivamente relacionado com o desempenho. Desta forma, colocam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O capital psicológico relaciona-se positivamente com a eficácia.

H1a: O capital psicológico relaciona-se positivamente com a dimensão viabilidade.

H1b: O capital psicológico relaciona-se positivamente com a dimensão processos de melhoria da equipa.

H1c: O capital psicológico relaciona-se positivamente com a dimensão desempenho.

H1d: O capital psicológico relaciona-se positivamente com a dimensão qualidade da experiência grupal.

3. O capital psicológico e a aprendizagem grupal

A aprendizagem grupal não é apenas o conjunto das aprendizagens individuais dos membros da equipa. Kayes e Burnett (2006) afirmam que a aprendizagem grupal se distingue da individual nos seguintes pontos: a) envolve a interação entre os membros do grupo na partilha e processamento de conhecimento; b) tem que existir um acordo por parte dos membros sobre os comportamentos de partilha de aprendizagem; e c) quando resultante da interação, a aprendizagem efetuada traduz-se numa mudança do desempenho do grupo.

Kayes e Burnett (2006) ao fazerem uma revisão de literatura encontraram cinco dimensões na aprendizagem grupal, são elas: grau de mudança, permeabilidade, fonte de variância, natureza do conhecimento e processo vs. resultado. Quanto ao grau de mudança, esta pode ser evolucionária, uma aprendizagem progressiva e lenta, ou revolucionária, onde a aprendizagem cria mudanças imediatas nas crenças e no comportamento da equipa. A permeabilidade descreve o grau em que a aprendizagem tem um impacto profundo e duradouro ou apenas temporário e insignificante. A fonte de variância caracteriza-se pela assunção de que a aprendizagem se deve à variância grupal ou é função das experiências individuais e como essa experiência interage com a equipa. A natureza do conhecimento refere-se à distinção entre conhecimento objetivo e subjetivo. Por fim o processo vs. resultado diz respeito à discordância sobre se a aprendizagem é um processo ou um resultado, pois a aprendizagem grupal pode ser vista por dois pontos de vista, pode ser considerada tanto um processo como um resultado da interação dos membros da equipa. Quando o foco está nos resultados a aprendizagem é tida como o resultado de atividades através das quais se constrói o conhecimento partilhado entre os membros (Dimas et al., 2016). No entanto, neste trabalho iremos adotar a visão de Edmondson (1999) que perspetiva a aprendizagem grupal como um “processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado pelo questionamento, procura de *feedback*, experimentação, reflexão e discussão de erros ou

resultados inesperados” (p. 353). Edmondson (1999) designa este conjunto de ações por comportamentos de aprendizagem, sendo que é através destas ações que a aprendizagem é construída ao nível grupal. É através destas atividades que as equipas conseguem detetar mudanças no ambiente, aprender sobre os seus clientes e encontrar consequências imprevistas das suas ações.

Huber (1991) refere quatro atividades de aprendizagem integrantes quando falamos de aprendizagem enquanto processo: aquisição de informação, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional. A aquisição de informação é o processo através do qual o indivíduo adquire o conhecimento. A distribuição de informação tem lugar quando a informação proveniente de diferentes fontes é partilhada entre os membros, dando lugar a uma nova aprendizagem. A interpretação de informação é o processo que permite à equipa atribuir significados e interpretações à informação distribuída. Por último, é através da memória organizacional que a informação é guardada para o seu uso futuro.

Segundo Gibson e Vermeulen (2003) o processo de aprendizagem consiste em várias e interdependentes ações de equipa, por isso vários autores descrevem-no como um ciclo de atividades. Em primeiro lugar, a equipa tem que pensar em maneiras de melhorar o seu trabalho através da exploração ou experimentação. Depois disto a equipa tem que chegar a um entendimento sobre a solução proposta, ou seja, de entre as várias soluções propostas, os membros têm que chegar a um acordo sobre qual vão utilizar. Por fim, o conhecimento tem que ser traduzido em algo concreto através de um processo de codificação onde o conhecimento tácito se transforma em explícito. Isto permite às equipas por o conhecimento em prática e construir a partir do que foi aprendido. Estas três atividades complementam-se mutuamente e juntas constituem o comportamento de aprendizagem, não podendo ser substituídas umas pelas outras, por exemplo, não podem passar da experimentação para a codificação uma vez que precisam de refletir em conjunto sobre a opção que vão tomar.

Devemos ter em atenção que por vezes quando se dá muita importância à aprendizagem, com vista a uma melhoria no desempenho podemos, a curto prazo, comprometer o desempenho uma vez que a concretização das tarefas pode ser descurada em detrimento da aprendizagem (Bunderson et al., 2003; Dimas et al., 2016; Mathieu, et al., 2008). Os comportamentos de aprendizagem consomem tempo sem darem a certeza de resultados. Por exemplo, equipas com tarefas muito repetitivas não têm tanto espaço para modificações, sendo que muitas vezes quando iniciam processos de aprendizagem podem perder eficiência e consequentemente baixar o desempenho. No entanto, para equipas que estão a ter problemas o ganho potencial compensa o risco da perda de tempo. Além disso, mesmo equipas com tarefas rotineiras precisam de comportamentos de aprendizagem para uma autogestão mais eficaz (Edmondson, 1999).

O estudo dos fatores que potenciam a aprendizagem grupal tem suscitado um interesse significativo na comunidade científica. Os estudos

realizados apontam para o impacto positivo na aprendizagem grupal de variáveis como a liderança (Bucic, Robinson & Ramburuth, 2010; Leithwood, Steinbach, & Ryan, 1997), a cultura da organização e do grupo (Zhang, Gong, Xiao, & Xie, 2013), ou a segurança psicológica (Edmondson, 1999; Edmondson, 2002; Kostopoulos & Bozionelos, 2011; Ortega, Sánchez-Manzanares, Gil, & Rico, 2013; Van den Bossche, Gijsselaers, Segers & Kirschner, 2006). A potência grupal, ou autoeficácia do grupo, influencia igualmente a aprendizagem grupal de forma positiva (Edmondson, 1999; Ortega et al., 2013; Rebelo, Stamovlasis, Lourenco, Dimas & Pinheiro, 2016; Van den Bossche et al., 2006). Segundo Edmondson (1999) e Ortega et al. (2013) como possível explicação para esta relação positiva, é possível apontar o facto de que a potência grupal ajuda à manutenção e aumento da confiança do grupo, o que por sua vez vai levá-lo a canalizar mais tempo e energia em comportamentos de aprendizagem, permitindo assim o alcance dos objetivos grupais.

Quanto à resiliência, segundo o que sabemos sobre este conceito, por exemplo, que equipas altamente resilientes estão melhor preparadas para lidar com adversidades e aprender com elas (Meneghel et al., 2016) e que recuperam dos fracassos ou outras ameaças mais rapidamente (West et al., 2009), podemos a partir daqui hipotetizar que uma equipa mais resiliente vai acabar por ter mais comportamentos de aprendizagem por forma a lidar com as adversidades que lhe forem apresentadas, ou seja, vai ser proativa na forma como lida com os problemas e tentar arranjar forma de os resolver.

A esperança de uma equipa é a sua capacidade para definir objetivos e encontrar maneira de os concretizar e de se manter motivado ao longo do processo (Anjos, 2015). Desta forma, espera-se que equipas com maiores níveis de esperança, se envolvam mais no processo de aprendizagem, isto é, procurem, por exemplo, novas alternativas para os problemas, experimentem mais ou tenham menos receio de errar e, quando erram, tenham a capacidade de aprender com esses erros.

Em relação ao otimismo, equipas mais otimistas atribuem o seu sucesso a causas internas e têm uma maior sensação de controlo sobre as situações (West et al., 2009) e para que isso aconteça têm que empreender em comportamentos de aprendizagem. Por exemplo, se uma equipa otimista se propuser a aumentar o número de clientes que tem nesse momento, os membros da equipa vão ter que, através, por exemplo, do *brainstorming* de ideias e da reflexão conjunta, escolher uma estratégia que lhes permita alcançar o seu objetivo, mantendo-se no controlo da situação.

Assim, esperando-se que as quatro dimensões do capital psicológico apresentem uma relação positiva com a aprendizagem é seguro colocar a hipótese de que o capital psicológico como um todo está positivamente associado à aprendizagem.

H2: O capital psicológico está positivamente associado à aprendizagem grupal.

4. O papel mediador da aprendizagem na relação entre o capital psicológico e a eficácia

De acordo com Newman et al. (2014) são necessários estudos que esclareçam quais as variáveis intervenientes que explicam o modo como o capital psicológico influencia os resultados. No presente estudo, procura-se analisar a aprendizagem grupal como variável mediadora entre o capital psicológico e a eficácia das equipas de trabalho.

Edmondson (1999) afirma que os comportamentos de aprendizagem grupal são um dos principais fatores que influenciam a eficácia da equipa. Existem também várias investigações que encontraram suporte para esta afirmação (e. g. Decuyper, Dochy, & Van den Bossche, 2010; Edmondson, 1999; Kayes & Burnett, 2006; Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu, et al., 2008; Savelsbergh, Van der Heijden, & Poell, 2009).

Alguns estudos sugerem que um elevado grau de aprendizagem resulta no sentimento de pertença à equipa e um sentimento de que esta é eficaz, aumenta o nível de satisfação dos seus membros e também a qualidade das relações interpessoais (Earley & Gibson, 2002; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006). Isto sugere que a aprendizagem grupal influencia a qualidade da experiência grupal. Earley e Gibson (2002) afirmam também que a aprendizagem grupal está positivamente associada à redução de saídas voluntárias da equipa, o que sugere uma relação positiva da aprendizagem grupal com a sua viabilidade (Van den Bossche et al, 2006).

H3: A aprendizagem grupal relaciona-se positivamente com a eficácia.

H3a: A aprendizagem grupal relaciona-se positivamente com a dimensão viabilidade.

H3b: A aprendizagem grupal relaciona-se positivamente com a dimensão processos de melhoria da equipa.

H3c: A aprendizagem relaciona-se positivamente com a dimensão desempenho.

H3d: A aprendizagem grupal relaciona-se positivamente com a dimensão qualidade da experiência grupal.

Não existe nenhum estudo, que seja do nosso conhecimento, que relacione o capital psicológico e a eficácia tendo como mediador desta relação a aprendizagem grupal. No entanto, como já foi referido acima, é espectável que o capital psicológico se relacione positivamente com a aprendizagem grupal, pois já existem evidências da relação da dimensão potência grupal do capital psicológico com a aprendizagem grupal (Edmondson, 1999; Ortega et al., 2013; Rebelo et al., 2016; Van den Bossche et al., 2006). Para além desta relação já existem evidências da relação do capital psicológico com a eficácia grupal (Avey et al., 2010; Avey et al., 2011; Clapp-Smith et al., 2009; Luthans et al., 2010; Walumbwa et al., 2010). Por fim, existem também evidências da relação positiva entre a aprendizagem grupal e a eficácia grupal (Decuyper et al., 2010; Edmondson, 1999; Kayes & Burnett, 2006).

Assim, com base no modelo IMOI de Ilgen et al. (2005) e apoiando-nos na conceção multidimensional da eficácia de Savoie e Beaudin (1995), iremos testar um modelo de mediação², que encara o capital psicológico como variável de *input*, o processo de aprendizagem grupal como variável mediadora e a eficácia grupal como variável de *output*.

H4: A aprendizagem grupal vai mediar a relação entre o capital psicológico e a eficácia.

H4a: A aprendizagem vai mediar a relação entre o capital psicológico e a dimensão viabilidade.

H4b: A aprendizagem vai mediar a relação entre o capital psicológico e a dimensão processos de melhoria da equipa.

H4c: A aprendizagem vai mediar a relação entre o capital psicológico e a dimensão desempenho.

H4d: A aprendizagem vai mediar a relação entre o capital psicológico e a dimensão qualidade da experiência grupal.

II - Metodologia

1. Procedimento de recolha de dados

A amostra foi constituída através do método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, que tem por base a utilização, por parte do investigador, de uma rede de relações interpessoais, formais ou informais (Hill & Hill, 2005). A recolha decorreu entre outubro de 2016 e janeiro de 2017 e fez-se com recurso à aplicação presencial e não presencial do questionário e também por questionário *online*³. Os dados foram recolhidos quer junto dos membros da equipa quer junto dos líderes. O questionário dos membros tinha um tempo de preenchimento aproximado de 20 minutos enquanto que o dos líderes era de cerca de 10 minutos.

Após o contacto inicial, que foi feito com recurso a várias estratégias, designadamente, o contacto telefónico, presencial e o envio de um *e-mail* (cf. Anexo 1), foi apresentando o projeto de colaboração (cf. Anexo 2). Este documento explicitava o âmbito do projeto STEP, ou seja, que este trabalho procura estudar a forma como alguns aspetos relacionados

² Baron e Kenny (1986) definem a variável mediadora como aquela que, quando presente na equação de regressão, a magnitude do relacionamento entre a variável independente e a variável dependente diminui. Assim, dizemos que uma mediação é total quando a relação entre a variável independente e dependente deixa de ser significativa na presença da variável mediadora. Pelo contrário, diz-se parcial quando a relação entre as duas variáveis se vê reduzida, mas continua a ser significativa na presença da variável mediadora.

³ A recolha de dados foi efetuada, para além da autora da presente dissertação por Ana Dias, Daniela Pinho, Inês Grilo, Mónica Ferreira e Rita Nascimento, também no âmbito das suas dissertações de mestrado, uma vez que este estudo se insere num projeto de maior dimensão (Projeto STEP) e também por isso os questionários foram compostos por mais escalas do que aquelas que são aqui referidas. Uma vez que essas escalas não são necessárias para a realização deste estudo em particular não serão aqui referidas.

com o funcionamento de um grupo se relacionam com a eficácia das equipas de trabalho, bem como o tipo de colaboração que pretendíamos, quem podia participar e os direitos e deveres da equipa de investigação.

De seguida procedeu-se à aplicação dos questionários, onde se asseguraram os pressupostos éticos da investigação em psicologia, sendo estes, o consentimento informado aos participantes, assim como a confidencialidade e o anonimato dos dados. Para garantir que estes pressupostos fossem cumpridos utilizaram-se várias estratégias, por exemplo, a não utilização do nome para assinar o consentimento informado e a agregação de todos os questionários da equipa numa única pasta para que não fosse possível identificar de que membro era o questionário.

2. Estudo piloto

Com o intuito de se verificar a adequação do questionário à população em estudo foi conduzido um estudo piloto de forma a tentar identificar e corrigir palavras, conceitos e itens que suscitassem, por parte da população-alvo, dúvidas ou interpretações muito díspares das do investigador e também para avaliar o tempo de aplicação do questionário. Este estudo foi feito com um grupo de trabalho do setor dos serviços, constituído por quatro membros e o líder da equipa. Após ter sido apresentado o projeto, os inquiridos responderam aos questionários, tendo-lhes sido solicitado que assinalassem todas as dúvidas que fossem surgindo à medida que fossem preenchendo. Quando todos terminaram, procedeu-se a uma reflexão falada sobre as dúvidas sentidas durante o preenchimento. Depois de reformulados os itens que suscitaram dúvidas o questionário foi finalizado.

3. Caracterização da amostra

A amostra inicialmente recolhida integrava 104 equipas de 66 organizações, tendo estas equipas um total de 452 membros. Destas 104 equipas recolhidas, 11 foram eliminadas por não preencherem o critério definido para a integração no estudo – a existência de pelo menos 50% de respostas por parte dos membros das equipas. De seguida, eliminámos todos os questionários que continham um número de itens não respondido igual ou superior a 10% em cada uma das escalas constantes no questionário (Bryman & Cramer, 2004). Assim, chegamos à amostra final que é composta por 82 equipas que fazem parte de 57 organizações, sendo estas equipas constituídas por um total de 353 membros.

Quanto à caracterização destas organizações podemos dizer que a maioria tem até 10 trabalhadores (42%). O setor de atividade mais representado é o setor dos serviços (73%), seguido do setor industrial (15%). A média de membros por equipa é de aproximadamente 6 membros (DP= 3.55), variando entre os 3 e os 18 membros.

Quanto às características sociodemográficas dos membros existe uma maior percentagem de membros do sexo feminino (67.1%). A média de

idades dos membros é de aproximadamente 38 anos (DP= 12.33), variando dos 18 aos 70 anos. Relativamente às habilitações literárias, a maioria (63.3%) tem o 12º ano ou habilitações inferiores. Em relação à antiguidade na equipa atual, a média é de aproximadamente 6 anos (DP= 7.25), variando entre aproximadamente uma semana e os 46 anos.

Quanto aos líderes, a média da idade é de 42.16 (DP= 10.86) variando entre os 20 e os 66 anos. Em relação ao sexo existe um maior equilíbrio do que nos membros sendo que aproximadamente 57% dos líderes são do sexo masculino. A maioria dos líderes (55.7%) têm habilitações ao nível do ensino superior⁴. Relativamente à sua antiguidade na equipa a média é 5 anos (DP= 4.87), variando entre aproximadamente um mês e os 20 anos.

4. Medidas

Aos membros foram aplicadas as seguintes escalas: Qualidade da Experiência Grupal de Aubé & Rousseau (2005), o *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ) de Luthans, Avolio e Avey (2007) e a escala *Team Learning Behaviors* de Edmondson (1999).

A escala Desempenho de Rousseau e Aubé (2010), a escala Viabilidade de Aubé e Rousseau (2005), a Processos de Melhoria da Equipa de Rousseau e Aubé (2010) e finalmente a *Team Learning Behaviour* de Edmondson (1999) foram aplicadas aos líderes.

Para o capital psicológico utilizou-se o *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ) desenvolvido por Luthans, Avolio e Avey (2007). Este questionário é composto por 24 itens (cf. Anexo 4) que avaliam as quatro dimensões do capital psicológico, sendo que os itens 1 a 6 avaliam a autoeficácia, os itens 7 a 12 avaliam a esperança, os itens 13 ao 18 avaliam a resiliência e os itens 19 a 24 avaliam o otimismo. Os itens do PCQ são avaliados através de escalas de Likert com seis opções de resposta (1 – discordo fortemente, 6 – concordo fortemente). Os autores originais da escala facultaram-nos seis propostas de tradução da escala para português, efetuadas em estudos anteriores por investigadores portugueses (sem referência, contudo, aos autores da tradução), tendo-se optado por aquela que, na nossa perspetiva, representava a melhor tradução. Visto que no presente estudo o objetivo é o de avaliar o capital psicológico da equipa, os itens foram ainda reformulados para passarem a ter a equipa como referente. De seguida a escala foi submetida a um painel de investigadores de modo a que se pudesse ver se existia concordância entre todos sobre a tradução dos itens. Aqui existiram alguns itens que geraram algumas dúvidas e por isso optou-se por pedir a opinião de um tradutor especializado.

No estudo piloto procurou avaliar-se se os itens eram de fácil leitura e compreensão. Para avaliarmos as qualidades psicométricas desta escala foi

⁴ O ensino superior compreende o bacharelato, a licenciatura, o mestrado e o doutoramento.

conduzida uma Análise Fatorial Exploratória (AFE)⁵ em componentes principais e com extração livre de fatores.

Para avaliar a aprendizagem grupal adaptámos a escala *Team Learning Behavior*, desenvolvida por Edmondson (1999). Esta escala é composta por 7 itens (cf. Anexo 3), onde a escala de resposta vai de 1 (quase nunca acontece) a 5 (acontece quase sempre). Procedemos também a uma AFE para verificar a validade de construto e a fiabilidade.

A eficácia grupal foi avaliada através das escalas propostas por Aubé e Rousseau (2005) e Rousseau e Aubé (2010), adaptadas para a língua portuguesa por Albuquerque (2016).

Desempenho da equipa: nesta investigação medimos o desempenho da equipa através da versão portuguesa da escala *Team Performance* (Rousseau & Aubé, 2010) adaptada por Albuquerque (2016), que é constituída por cinco itens que visam avaliar a perceção do líder relativamente ao desempenho da sua equipa. A escala adaptada e validada por Albuquerque (2016) é uma escala de 5 pontos, que varia de 1 (muito baixo) até 5 (muito alto) (cf. Anexo 3). O *alpha* de Cronbach para esta escala foi de .81 tendo sido validada através de uma AFE por Albuquerque (2016) onde se encontrou uma solução muito satisfatória, que apontava para a retenção de um fator responsável por 58.75% da variância total e com um valor próprio de 2.94.

Viabilidade: foi utilizada a versão portuguesa da escala *Team Viability* de Aubé e Rousseau (2005), adaptada por Albuquerque (2016), que tem 4 itens e uma escala de resposta de 5 pontos, onde 1 equivale a “quase não se aplica” e 5 a “aplica-se quase totalmente” (cf. Anexo 3). Esta escala obteve na adaptação de Albuquerque (2016) um *alpha* de Cronbach de .74, e uma AFE com uma solução que aponta para a retenção de um fator que explica 56.72% da variância total e que apresenta um valor próprio de 2.26.

Qualidade de experiência grupal: de modo a avaliar a qualidade da experiência grupal aplicou-se (aos membros da equipa) a versão portuguesa da escala *Quality of Group Experience* de Aubé e Rousseau (2005) adaptada por Albuquerque (2016). Esta versão integra 3 itens e contém uma escala de resposta de 5 pontos, onde 1 corresponde a “discordo fortemente” e 5 a “concordo fortemente” (cf. Anexo 4), Segundo Albuquerque (2016) a AFE, com extração livre de fatores resultou numa solução muito satisfatória, com um fator que explica 90.82% da percentagem total de variância e com um valor próprio de 2.72. O *alpha* de Cronbach reportado foi .95.

Processos de Melhoria da Equipa: foi utilizada a versão portuguesa da escala *Team Process Improvement* de Rousseau e Aubé (2010), proposta por Albuquerque (2016), a qual procura avaliar a perceção dos líderes relativamente à capacidade que os membros da equipa têm para promover e utilizar processos para desenvolver soluções inovadores e aumentar os

⁵ A AFE é uma técnica estatística que avalia a validade de construto, conseguindo através da análise das correlações existentes entre um conjunto de variáveis observadas combiná-las em fatores que traduzem o que existe de comum entre essas mesmas variáveis (Tabachnick & Fidell, 2007).

resultados e não utilizando processos que ameacem a qualidade das experiências em grupo ou o seu desempenho. Esta escala é composta por 5 itens (cf. Anexo 3) tendo uma escala de resposta que varia de 1 (quase não se aplica) até 5 (aplica-se quase totalmente), a versão portuguesa de Albuquerque (2016) apresenta um *alpha* de Cronbach de 0.89. A AFE em componentes principais, com extração livre de fatores, conduzida por este autor apontou para a retenção de um fator responsável por 70.2% da variância total e com um valor próprio de 3.51.

III – Resultados

1. Procedimentos estatísticos

Em primeiro lugar, como já foi referido acima, foi efetuada a análise das respostas ausentes (*missing-values analysis*) tendo sido eliminados todos os sujeitos com mais de 10% de valores omissos. De seguida foi feita uma análise da tendência das respostas ausentes, tendo-se verificado que no PCQ existe um padrão significativo não aleatório de resposta e por isso usámos o *expected maximization* (EM) na substituição dos valores ausentes. Quanto à escala do *Team Learning* não se encontrou nenhum padrão que pudesse ser explicado pelas características dos itens e/ou dos participantes, tendo-se optado pela substituição dos valores ausentes pela média do respetivo item. Nas escalas da viabilidade, qualidade da experiência grupal e melhoria dos processos de equipa não existiam valores omissos. Na escala do desempenho também não se encontrou nenhum padrão significativo de respostas e por isso optou-se pela substituição dos valores ausentes pela média do item. A avaliação das qualidades psicométricas das escalas foi feita através da AFE.

Sendo a investigação a nível grupal e uma vez que os dados relativos ao capital psicológico e à qualidade da experiência grupal foram recolhidos a nível individual, foi necessário agregar os dados ao nível grupal, calculando-se, para esse efeito, as pontuações médias obtidas pelos membros, para cada uma das escalas⁶. Para justificar a agregação dos dados, foi calculado o *Average Deviation Index* (Índice AD) proposto por Burke, Finkelstein e Dusig (1999). Os valores médios obtidos para os índices AD do PCQ foram 0.42, para o otimismo, 0.43, para a eficácia, 0.41 para a esperança e 0.45, para a resiliência, tendo-se situado, portanto, todos os valores abaixo do ponto de corte de 1.01 e assim concluímos que é possível agregar com confiança os dados individuais para o nível grupal (Gamero, Gonzalez-Romá & Peiró, 2008). O valor médio para o índice AD da qualidade da experiência grupal é 0.30, ficando também abaixo do ponto de corte de 0.83 e por isso podemos agregar os dados para o nível grupal.

⁶ Importa referir que este procedimento foi feito após a análise das qualidades psicométricas das escalas.

2. Qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados

PCQ

Como foi atrás referido, para avaliar as qualidades psicométricas do PCQ, designadamente a validade de construto, foi conduzida uma AFE. A aplicação do modelo fatorial exige a existência de correlação entre as variáveis, assim antes de se proceder à análise fatorial efetuámos uma análise preliminar da “fatoriabilidade” (*factoriability*) da matriz de intercorrelação dos itens. Para isso foram analisados os indicadores fornecidos por três estatísticas habitualmente utilizadas para o efeito: o teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)⁷; o teste de esfericidade de Bartlett⁸; e a matriz de anti-imagem⁹.

No teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* o valor de KMO foi de .92 o que demonstra uma ótima correlação entre as variáveis e uma excelente adequação da amostra. O teste de Bartlett revela que as intercorrelações entre as variáveis, no seu conjunto, são significativamente diferentes de zero, isto quer dizer que a matriz de correlação das 24 variáveis é significativamente diferente da matriz de identidade [$\chi^2 (276) = 4173.330$, $p < 0.001$]. Com estes indicadores é possível prosseguir com a análise fatorial pois indicam uma boa adequação dos dados observados.

Em seguida, realizou-se a análise fatorial em componentes principais, com uma rotação ortogonal (*varimax*) e extração livre de fatores. Os resultados apontaram para a retenção de 5 fatores que explicam 62.76% da variância total, tendo o primeiro fator um valor próprio de 9.25, o segundo um valor próprio de 1.87, o terceiro de 1.70, o quarto de 1.22 e por fim o quinto apresentou um valor próprio de 1.02. No entanto, existiam quatro itens que não saturavam acima de .50¹⁰ em nenhum componente (itens 7, 9, 14 e 18), tendo sido, por esse motivo, retirados, sequencialmente, começando pelas saturações mais baixas. O item 18, depois de retirados os outros itens, passou a saturar uma das dimensões acima de .50 e por isso foi mantido na análise. De seguida verificou-se que existiam três itens (itens 13, 20 e 23) que saturavam num quinto fator, sendo eles itens reversos, de dimensões diferentes (o item 13 é da resiliência e os itens 20 e 23 do

⁷ O KMO permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, de modo a analisar a adequação da amostra. Este indicador estatístico varia entre 0 e 1, onde valores próximos de 0 indicam que a análise fatorial não deve ser prosseguida, uma vez que a correlação entre as variáveis observadas é fraca. Valores inferiores a .5 são inaceitáveis, entre .5 e .6 são maus, de .6 a .7 são razoáveis, entre .7 e .8 são médios, de .8 a .9 são bons e acima de .9 são muito bons (Pestana & Gageiro, 2005).

⁸ O teste de esfericidade de Bartlett analisa também a qualidade das correlações entre as variáveis, verificar a adequação da técnica fatorial à amostra.

⁹ A matriz anti imagem consiste numa medida da adequação amostral de cada variável onde pequenos valores (inferiores a 0.5) ao nível da sua diagonal principal indicam que a variável em causa não se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis, devendo ser ponderada a sua eliminação da análise fatorial. Contrariamente, os valores fora da diagonal, que representam o simétrico da matriz das correlações, devem ser pequenos (Pestana & Gageiro, 2005).

¹⁰ O critério para a retenção de itens foi a existência de saturações superiores, em valor absoluto, a .50 (Pestana & Gageiro, 2005).

otimismo). Considerou-se, por isso, que se tratava de um fator espúrio, pelo que decidimos retirar esses itens, igualmente, de forma sequencial. Finalmente acabámos por ficar com uma solução de quatro fatores em que os 18 itens se agruparam segundo as dimensões do capital psicológico explicando uma variância de 65.83%: o primeiro fator (autoeficácia) explica 44.62% da variância, o segundo (esperança) explica 9.11%, o terceiro (otimismo) explica 6.45% e por fim, o quarto fator (resiliência) explica 5.65% da variância. Obtivemos um *alpha* de Cronbach para a dimensão da eficácia de .90, para a esperança de .85, para a resiliência de .75 e para o otimismo de .80. Podemos assim concluir que o questionário é fiável pois todos os valores de *alpha* estão acima de .70 (Maroco & Garcia-Marques, 2013). Visto que o capital psicológico tem sido estudado, de forma consistente, na literatura, como fator de segunda ordem (e.g., Clapp-Smith et al., 2009) e visto que as dimensões autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência apresentavam correlações entre si de magnitude elevada (entre .54 e .73) optou-se por conduzir uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com a estrutura retida pela AFE e com o capital psicológico como fator de segunda ordem. Os índices de ajustamento obtidos [χ^2 (131) = 302.97, $p < .001$, $\chi^2/\text{gl.} = 2.31$, CFI = .95, RMSEA = .06] apresentam, globalmente, valores satisfatórios (Brown, 2006; Kline, 2011) e todas as saturações das dimensões no fator de segunda ordem se situam acima de .77. Desta forma, no teste de hipóteses, iremos considerar o score global do conjunto das quatro dimensões do capital psicológico como variável.

Team Learning Behaviours

Novamente, com o intuito de avaliar as qualidades psicométricas da escala *Team Learning Behaviours*, designadamente a validade de construto, foi conduzida uma AFE. O valor de KMO na AFE da escala do *Team Learning* foi de .69 o que aponta para uma boa correlação entre as variáveis e adequação do tamanho da amostra. O teste de Bartlett mostra que a matriz de correlação das sete variáveis é significativamente diferente da matriz de identidade [χ^2 (21) = 122.916, $p < 0.001$]. A matriz de componentes rodada deu-nos uma solução de dois fatores e uma vez que a literatura indicava a existência de apenas um fator decidiu-se retirar os itens do segundo fator sequencialmente (item 2, 4 e 6), primeiro retirámos o item 2 e de seguida o item 4. Após a retirada deste item foi encontrada uma solução unidimensional (itens 1, 3, 5, 6 e 7). No entanto, registaram-se comunalidades e saturações baixas nos itens 1 e 6. Depois de analisados os itens, verificou-se que se tratavam de itens espelho um do outro. Como os itens apresentavam parâmetros estatísticos semelhantes, optou-se por reter o item 6, pois, para além do índice de consistência interna da escala ficar um pouco mais elevado, teoricamente é importante incluir um item que se refira ao feedback. Assim, retiveram-se quatro itens (3, 5, 6 e 7). Finalmente, alcançou-se uma solução unidimensional, explicativa de 52.33% da variância total, apresentando todas as comunalidades acima de .40, à exceção do item 6 (.34), todas as saturações fatoriais acima de .50 e um *alpha* de Cronbach de .69.

Escalas da Eficácia

Nas escalas da eficácia: viabilidade, processos de melhoria da equipa, desempenho e qualidade da experiência grupal a avaliação das suas qualidades psicométricas foi feita apenas através da avaliação da fiabilidade uma vez que já existem vários estudos que atestam as suas qualidades psicométricas (Albuquerque, 2016; Martins, 2016).

Assim, para a dimensão viabilidade o *alpha* de Cronbach foi de .68. No entanto, o item 3 foi retirado por estar a baixar a fiabilidade da escala, tendo o *alpha* de Cronbach subido para .73 com a retirada deste item. Optou-se por retirar este item pois, para além dos critérios estatísticos já expostos (i.e., subida do *alpha*), do ponto de vista teórico, este era o item que menos se relacionava com a definição do construto viabilidade. Para a dimensão processos de melhoria da equipa o *alpha* obtido foi de .89. Para a dimensão desempenho o *alpha* de Cronbach foi de .80. Para a escala da qualidade da experiência grupal obteve-se um *alpha* de .93.

3. Teste de hipóteses

Consideramos como variável de controlo a variável dimensão da equipa uma vez que em vários estudos anteriores esta variável aparece como tendo influência nos resultados das equipas (e.g. Aniceto, 2016; Martins, 2016; Pessoa, 2016). Ao iniciarmos o teste das hipóteses, verificámos que a variável de controlo se correlacionava de forma estatisticamente significativa com a aprendizagem grupal e com o desempenho e não se correlacionava com as restantes variáveis (cf. Tabela 1). Desta forma, seguindo as recomendações de Becker (2005), a variável de controlo foi eliminada de todas as análises seguintes, excetuando as que envolviam a aprendizagem grupal e o desempenho como variáveis critério.

A análise da tabela 1, permite-nos concluir que foi encontrada sustentação empírica para as hipóteses H1a, H1b e H1d, na medida em que o capital psicológico se relaciona de forma significativa com a viabilidade ($r = .50, p < .001$), com os processos de melhoria da equipa ($r = .48, p < .001$) e com a qualidade da experiência grupal ($r = .56, p < .001$).

No que diz respeito à hipótese H1c, na medida em que a dimensão da equipa apresentou uma correlação significativa com o desempenho, foi necessário controlar o efeito desta variável. Assim, foi conduzida uma regressão hierárquica onde no primeiro passo se introduziu a dimensão da equipa e, no segundo passo, o capital psicológico (cf. Tabela 2). Como é possível verificar pela análise da tabela 2, foi encontrada sustentação para esta hipótese, na medida em que o capital psicológico apresentou uma relação significativa com a dimensão desempenho ($\beta = .40, p < .001$).

Tabela 1.
Correlações das variáveis em estudo

Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Capital psicológico	-						
2. Aprendizagem grupal	.40***	-					
3. Viabilidade	.50***	.59***	-				
4. Processos de Melhoria da equipa	.48***	.54***	.65***	-			
5. Desempenho	.43***	.46***	.59***	.63***	-		
6. Qualidade da Experiência grupal	.56***	.27*	.33**	.36**	.28*	-	
7. Dimensão da equipa	-.11	-.22*	-.21	-.20	-.26*	-.09	-

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

A hipótese H2 foi também testada através de uma análise de regressão hierárquica. Como primeiro passo introduziu-se a dimensão da equipa e, no segundo passo, o capital psicológico. Como se tinha previsto na hipótese H2 verificámos um efeito positivo do capital psicológico sobre a aprendizagem grupal ($\beta = .38$, $p < .001$), o que corrobora a hipótese apresentada.

Tabela 2.
Resultados da Análise da Regressão hierárquica do Capital Psicológico como preditor do Desempenho

Variáveis	B	EPB	β	R^2
Passo 1				.07*
Dimensão da equipa	-.04	.02	-.26*	
Passo 2				.23***
Dimensão da equipa	-.03	.02	-.22	
Capital Psicológico	.52	.13	.40***	

Nota: * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Através da análise da tabela 1, podemos concluir que foi encontrada sustentação empírica para as hipóteses H3a, H3b e H3d, uma vez que a

aprendizagem grupal se relaciona de forma significativa com a viabilidade ($r = .59, p < .001$), com os processos de melhoria da equipa ($r = .54, p < .001$) e com a qualidade da experiência grupal ($r = .27, p < .05$).

Para testarmos a hipótese H3c, uma vez que a dimensão da equipa apresentou uma correlação significativa com o desempenho, controlámos mais uma vez o efeito desta variável. Assim, foi conduzida uma regressão hierárquica onde no primeiro passo se introduziu a dimensão da equipa e, no segundo passo, a aprendizagem grupal (cf. Tabela 3). Como podemos ver ao analisar a tabela 3, foi encontrada sustentação para esta hipótese, uma vez que a aprendizagem grupal apresentou uma relação significativa com a dimensão desempenho ($\beta = .43, p < .001$).

Tabela 3.

Resultados da Análise da Regressão hierárquica da Aprendizagem Grupal como preditor do Desempenho

Variáveis	B	EPB	β	R ²
Passo 1				.07*
Dimensão da equipa	-.04	.02	-.26*	
Passo 2				.24***
Dimensão da equipa	-.03	.02	-.17	
Aprendizagem grupal	.31	.07	.43***	

Nota: * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

A hipótese H4a relativa ao papel mediador da aprendizagem grupal na relação entre o capital psicológico e a dimensão viabilidade foi suportada (cf. Tabela 4), pois:

(a) o capital psicológico apresentou uma relação positiva significativa com aprendizagem grupal ($\alpha = .38, p < .001$);

(b) a aprendizagem grupal demonstrou uma relação positiva significativa com a dimensão viabilidade ($\beta = .47, p < .001$) sendo o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .17$) também estatisticamente significativo ($P = Z\alpha \times Z\beta = 11.08, p < .05$). A mediação encontrada é parcial, na medida em que o efeito direto do capital psicológico na viabilidade mantém a significância estatística ($\tau = .32, p = .001$).

A hipótese H4b sobre o papel mediador da aprendizagem grupal na relação entre o capital psicológico e a dimensão processos de melhoria da equipa foi suportada (cf. Tabela 4), pois:

(a) como já visto anteriormente, o capital psicológico apresentou uma relação positiva significativa com aprendizagem grupal ($\alpha = .38, p < .001$);

(b) a aprendizagem grupal demonstrou uma relação positiva

significativa com a dimensão processos de melhoria da equipa ($\beta = .42$, $p < .001$) sendo o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .16$) também estatisticamente significativo ($P = Z\alpha \times Z\beta = 8.23$, $p < .05$). Esta mediação é também parcial, uma vez que o efeito direto do capital psicológico nos processos de melhoria da equipa mantém a significância estatística ($\tau = .31$, $p = .002$).

Tabela 4.
Resultados da Análise da Regressão do Efeito Mediador da Aprendizagem

Modelo	B	EPB	β	R ²
Variável dependente: Viabilidade				.43***
Capital Psicológico	0.53	0.15	.32**	
Aprendizagem grupal	0.43	0.09	.47***	
Variável dependente: Processos de melhoria da equipa				.37***
Capital Psicológico	0.60	0.19	.31**	
Aprendizagem grupal	0.45	0.10	.42***	
Variável dependente: Desempenho				.31***
Dimensão da equipa	-0.02	0.01	-.16	
Capital Psicológico	0.37	0.13	.28**	
Aprendizagem grupal	0.23	0.08	.32**	
Variável dependente: Qualidade da Experiência Grupal				.32***
Capital Psicológico	0.61	0.11	.54***	
Aprendizagem grupal	0.03	0.06	.05	

Nota: * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

A hipótese H4c que afirma o papel mediador da aprendizagem na relação entre o capital psicológico e a dimensão desempenho foi suportada (cf. Tabela 4), pois a aprendizagem grupal demonstrou uma relação positiva significativa com a dimensão desempenho ($\beta = .32$, $p = .003$) sendo o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .12$) também estatisticamente significativo ($P = Z\alpha \times Z\beta = 8.55$, $p < .05$). A mediação encontrada é novamente parcial, na medida em que o efeito direto do capital psicológico no desempenho mantém a significância estatística ($\tau = .28$, $p = .007$).

A hipótese H4d, onde se previa que a aprendizagem grupal mediasse a relação entre o capital psicológico e a dimensão qualidade da experiência grupal não foi corroborada (cf. Tabela 4) uma vez que a aprendizagem grupal não apresentou uma relação significativa com a qualidade da experiência grupal ($\beta = .05$, *n.s.*).

IV – Discussão

A presente dissertação teve como objetivo estudar o efeito do capital psicológico da equipa (*input*) sobre as quatro dimensões da eficácia grupal (*output*), tendo como variável mediadora o processo de aprendizagem grupal. Obtivemos suporte para doze das treze hipóteses em estudo. Mais concretamente, o capital psicológico relaciona-se positivamente com a aprendizagem grupal, e esta, tem um impacto positivo sobre as dimensões da eficácia grupal, nomeadamente, o desempenho, a viabilidade, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da equipa. Por outro lado, também verificámos empiricamente que a aprendizagem grupal, concretamente os comportamentos de aprendizagem grupal enquanto um todo, medeiam a relação entre o capital psicológico e três das quatro dimensões da eficácia das equipas. No entanto, a hipótese em que se afirmava que a aprendizagem grupal mediava a relação entre o capital psicológico e a qualidade da experiência grupal não foi verificada.

Os grupos são cada vez mais vistos como uma fonte de construção de conhecimento. É esperado das equipas que, através da junção de pessoas com diferentes experiências de vida, sejam mais eficazes a resolver os problemas do que se os resolvessem individualmente. No entanto, para o fazerem as equipas têm que arranjar forma de conseguir integrar diferentes perspetivas e chegarem a um entendimento unânime do problema que lhes for apresentado (Van den Bossche et al., 2006). Depois de analisar os resultados obtidos, concluímos que o capital psicológico da equipa é promotor dos comportamentos de aprendizagem, como causas desta relação podemos apontar as quatro dimensões do capital psicológico. Ou seja, a potência grupal leva a que os membros da equipa acreditem na sua capacidade coletiva para atingir o sucesso e por isso mesmo vejam os desafios como algo transponível através do trabalho e do esforço (Avey et al., 2009). A esperança, consistindo em ter determinação para alcançar os objetivos, o otimismo, caracterizado pela capacidade de fazer atribuições positivas sobre o êxito presente e futuro (Heled et al., 2015) e a resiliência, como capacidade para ultrapassar os problemas e adaptarmo-nos levam a que os comportamentos de aprendizagem proliferem neste ambiente. A promoção e o fomento do capital psicológico da equipa são assim fundamentais para que a equipa empreenda em comportamentos de aprendizagem, e conseqüentemente seja mais eficaz, uma vez que, como foi observado neste estudo, a aprendizagem grupal influencia positivamente a eficácia grupal. Podemos assim afirmar que os resultados da presente dissertação vão ao encontro de investigações de autores como Edmondson (1999), que comprovaram também que os comportamentos de aprendizagem se relacionam positivamente com a eficácia grupal. Como já foi referido anteriormente, a maioria dos estudos que suportam a relação entre aprendizagem e a eficácia grupal centram-se principalmente no desempenho, sendo uma mais-valia da presente dissertação o estabelecimento de um efeito positivo, não só no desempenho, mas também nas outras três dimensões da eficácia grupal, a qualidade da experiência grupal, a viabilidade e os processos de melhoria da equipa.

Foi encontrado um suporte parcial da mediação da aprendizagem grupal na relação do capital psicológico (*input*) com as quatro dimensões da eficácia grupal (*output*). O suporte desta hipótese foi parcial uma vez que nas quatro relações de mediação que testámos, três foram mediações parciais significativas, no entanto, a aprendizagem grupal não apresentou uma relação significativa com a qualidade da experiência grupal quando o seu efeito foi considerado simultaneamente com o efeito do capital psicológico. Assim, podemos referir que os resultados não são completamente esclarecedores no que diz respeito a esta relação, sendo necessários mais estudos para perceber esta relação.

Importa referir que a variável independente e a variável mediadora foram sempre as mesmas nas quatro mediações, o que mudou foram as variáveis dependentes, ou seja, as quatro dimensões da eficácia grupal. As três mediações encontradas foram todas parciais, ou seja, o capital psicológico influencia os resultados das equipas diretamente, através do seu efeito direto nos resultados, e indiretamente, por via do seu efeito na aprendizagem grupal. Isto quer dizer que equipas com maior capital psicológico são mais eficazes e equipas com maior capital psicológico, aprendem melhor, o que vai conduzir, por sua vez, a uma maior eficácia. Assim, o capital psicológico apresenta um efeito duplo na eficácia grupal.

Como não existem outras investigações sobre a relação de mediação entre as variáveis em questão hipotetizámos esta relação com base nos estudos sobre a relação diretas entre as variáveis, ou seja, entre o capital psicológico e a aprendizagem grupal, o capital psicológico e a eficácia grupal e, por fim, entre a aprendizagem e a eficácia grupal.

V – Conclusões finais, limitações e sugestões para futuras investigações

O presente estudo permitiu-nos obter evidência empírica de que os comportamentos de aprendizagem funcionam como mediadores da relação entre o capital psicológico e a eficácia grupal.

Embora existam inúmeras investigações que estudam a relação entre o capital psicológico e os seus resultados nas organizações (Newman et al., 2014), que seja do nosso conhecimento, não existem estudos que avaliem a mediação que nos propusemos avaliar e mesmo os estudos que existem são, na sua grande maioria, ao nível individual, ainda existindo poucos ao nível grupal (Heled et al., 2015), sendo estas duas mais-valias da presente dissertação.

Outra das mais-valias deste estudo é a perspetiva de eficácia que foi adotada, uma vez que a maioria dos estudos se prende apenas com uma dimensão da eficácia, o presente estudo ao debruçar-se sobre quatro das suas dimensões, contribui, no nosso entender, para aprofundar o conhecimento do efeito do capital psicológico e da aprendizagem grupal na eficácia das equipas de trabalho. Por outro lado, podemos deixar como indicação para futuras investigações o uso de todas as dimensões da eficácia grupal, sendo que a dimensão política não foi avaliada neste estudo porque a sua avaliação recai sobre os *stakeholders* e estes não foram inquiridos nesta investigação.

Podemos também realçar como uma mais-valia a utilização de duas fontes de recolha distintas (colaborador e líder), o que vai reduzir a possibilidade de erro de fonte comum (*common source bias*), que poderia enviesar o resultado obtido (Campbell & Fisk, 1959).

Existem algumas limitações que podemos apontar ao nosso estudo como, por exemplo, o facto de a recolha de dados se basear em questionários autoadministrados. Apesar das várias vantagens que esta estratégia apresenta, como o baixo custo e a sua facilidade de resposta, a sua utilização pode levar ao fenómeno de desejabilidade social, em que o respondente tenta apresentar uma imagem favorável da equipa, principalmente no caso dos líderes. Por esta razão, como pista para próximas investigações deixamos a indicação de que deveria ser utilizada uma abordagem multimétodo. Outra das limitações é a utilização do método de amostragem por conveniência, que nos leva a aconselhar cuidado na generalização dos resultados.

O desenho transversal do estudo também impossibilita a inferência de causalidade entre as variáveis o que pode ser uma nota de melhoria num próximo estudo através da utilização de um desenho longitudinal.

Mais uma vez, podemos referir a necessidade de mais estudos para que se consiga perceber a relação entre a aprendizagem grupal e a qualidade da experiência grupal quando o capital psicológico está presente na análise e também podemos utilizar outras variáveis predictoras como a liderança ou o comprometimento para observarmos que resultados vamos encontrar.

Para futuras investigações, aconselhamos, para além das pistas acima sugeridos, que se utilizem amostras de maior dimensão para que seja possível verificar a consistência dos resultados obtidos.

Para concluir podemos afirmar que o capital psicológico é muito importante para os resultados das equipas, sendo por isso relevante que os líderes e as organizações o tentem desenvolver. Luthans, Avey, Avolio, Norman e Combs (2006) apresentam várias micro-intervenções com o objetivo de desenvolver o capital psicológico, por exemplo, a autoeficácia é desenvolvida através de experiências de mestria (*mastery experiences*), aprendizagem por modelação, persuasão social e excitação fisiológica e psicológica. A esperança pode ser desenvolvida utilizando a definição de metas e criando planos de contingência com percursos alternativos para a obtenção dos objetivos. O otimismo desenvolve-se adotando uma postura de aceitação para com o passado, apreciação do presente e busca de oportunidades para o futuro. Por fim a resiliência pode ser desenvolvida através de estratégias focadas em riscos, como a prevenção proativa da adversidade e estratégias focadas nos processos de modo a influenciar a interpretação de eventos adversos (Luthans et al., 2007a).

Referências

- Abella, L. E. D. & Zapata, D, I. C. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(1), 61-70.
- Albuquerque, L. B. G. (2016). *Team resilience and team effectiveness: Adaptation of measuring instruments*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The ‘romance of teams’: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439-461.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I. & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184.
- Aliyev, R. & Tunc, E. (2015). Self-efficacy in counseling: The role of organizational psychological capital, job satisfaction, and burnout. *Social and Behavioral Sciences*, 190, 97-105.
- Aniceto, D. F. C. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de aprendizagem*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Anjos, T. C. (2015). *A influência do capital psicológico no envolvimento e no compromisso dos colaboradores*. Dissertação de mestrado não publicada. Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, Portugal.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, G. N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic

- and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228-248.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159.
- Chan, C. C., Pearson, C., & Entekin, L. (2003). Examining the effects of internal and external team learning on team performance. *Team Performance Management: an international journal*, 9(7/8), 174-181.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.
- Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R. & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho – Instrumentos de avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational teams: A new perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(3), 371-392.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Division of Research, Harvard Business School.
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2006). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *The Academy Of Management Annals*, 1(1), 269-314.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 47-69.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- Guzzo, R. A. (1986). Group decision making and group effectiveness in organizations. *Designing effective work groups*, 34-71.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Heled, E., Somech, A. & Waters, L. (2015). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 1-12.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Kayes, D. C., & Burnett, G. (2006, March). *Team learning in organizations: A review and integration*. Paper presented at Organizational Learning, Knowledge & Capabilities, University of Warwick: Coventry.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed). New York: Guilford.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

- Lanzo, L., Aziz, S., & Wuensch, K. (2016). Workaholism and incivility: stress and psychological capital's role. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 165-183.
- Leithwood, K., Steinbach, R., & Ryan, S. (1997). Leadership and team learning in secondary schools. *School Leadership & Management*, 17(3), 303-326.
- Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2011). O grupo revisitado: considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais. *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*, 133-199.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A.D. & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: Análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psychologica*, Extra-Série, 611-621.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. Norman, S. M., & Combs, G. J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention." *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007a). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007b). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In Nelson, D. e Cooper, C. (Orgs). *Positive Organizational Behavior* (pp. 9-24). Londres: SAGE Publications.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Martins, A. R. S. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da autonomia grupal*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.

- Mathe-Soulek, K., Scott-Halsell, S., Kim, S., & Krawczyk, M. (2014). Psychological capital in the quick service restaurant industry: A study of unit-level performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. doi:10.1177/1096348014550923
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, *34*(3), 410-476.
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., Chiesa, R., & Mariani, M. G. (2016). Happy employees in a resourceful workplace: Just a direct relationship? *Career Development International*, *21*(7), 682-696.
- Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, *45*(3), 505-522.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, *17*(1), 239-255.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(1), 120-138.
- Ortega, A., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Rico, R. (2013). Enhancing team learning in nursing teams through beliefs about interpersonal context. *Journal of advanced nursing*, *69*(1), 102-111.
- Pessoa, C. I. P. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade de SPSS (4ª ed.)*. Lisboa: Sílabo.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, *64*(2), 427-450.
- Rebelo, T., Stamovlasis, D., Lourenco, P. R., Dimas, I., & Pinheiro, M. (2016). A cusp catastrophe model for team learning, team potency and team culture. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*, *20*(4), 537.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(9), 1531-1552.
- Rico, R., de la Hera, C. M., & Taberner, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, *15*(1), 57-79.
- Rousseau, V., & Aube, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, *35*(6), 751-781.

- Savelsbergh, C. M., Van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2009). The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research, 40*(5), 578-607.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: Que faut-il en connaître? *Psychologie du Travail et des organisations, 1*(2-3), 116-137.
- Savoie, A., Larivière, C., & Brunet, L. (2006). Les équipes de travail en milieu de santé et efficacité. *Objectif Prévention, 29*(1), 20-21.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist, 45*(2), 120-133.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Terrion, J. L., & Ashforth, B. E. (2002). From 'I' to 'we': The role of putdown humor and identity in the development of a temporary group. *Human Relations, 55*(1), 55-88.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2015). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational Organizational Psychology, 89*(2), 278-307.
- Van den Bossche, P., Gijsselaers, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small group research, 37*(5), 490-521.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 4-24.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology, 63*(4), 937-963.
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 30*(2), 249-267.
- Wheelan, S. (1999). *Creating effective teams – A guide for members and leaders*. London: Sage.
- Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational Organization Context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal, 49*, 501-518.
- Zhang, Z., Gong, L., Xiao, Y., & Xie, J. (2013). Research on the influence of team culture on team learning. *6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Vol. 2 (pp. 127-130). Xi'an, China: IEEE. doi: 10.1109/ICIII.2013.6703099

Anexos

Anexo 1 – Carta de Apresentação

Anexo 2 – Projeto de Investigação

Anexo 3 – Questionário Líder

Anexo 4 – Questionário Colaborador

ANEXO 1

CARTA DE APRESENTAÇÃO



Coimbra, ___ de _____ de 201_

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadoras da Universidade de Coimbra, onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

No âmbito dos projetos de investigação de mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação dos Prof. Doutores Isabel Dórdio Dimas, Paulo Renato Lourenço e Teresa Dias Rebelo, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar alguns processos de funcionamento dos grupos/equipas de trabalho.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos, durante os meses de novembro e dezembro de 2016, aplicar em diferentes organizações, um questionário a diversos grupos/equipas de trabalho e aos respetivos líderes (tempo estimado para preenchimento: 15 a 20 minutos para os colaboradores e 10 minutos para o líder).

Às organizações participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após a conclusão dos mestrados, de uma cópia das teses. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*. Consideramos que o benefício poderá ser mútuo, na medida em que, por um lado, a organização de V. Exa. promove a investigação de excelência em Portugal e, por outro, beneficia de informação em retorno, assente no tratamento e análises de dados com rigor metodológico e cientificamente fundamentados.

Gostaríamos de poder contar com a colaboração da vossa Organização para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar este projeto, de forma mais detalhada, através do meio de comunicação que considerem mais adequado.

Desde já gratas pela atenção dispensada, aguardamos o vosso contacto.

Com os melhores cumprimentos,
(P'la equipa de investigação)

Contactos |

Ana Dias
anaatdias@gmail.com
915937659

Ângela Palácio
aidpalacio@hotmail.com
912650714

Daniela Pinho
danielapinho5@hotmail.com
918432351

Inês Grilo
ines.scg@hotmail.com
915950806

Mónica Ferreira
fbaltazarmonica@gmail.com
912803040

Rita Nascimento
ritanevesna@gmail.com
915218360

Rua do Colégio Novo
Apartado 6153 - 3001-802, COIMBRA
Telef/Fax: +351 239 851 454

ANEXO 2

PROJETO DE INVESTIGAÇÃO



Proposta de colaboração em Investigação

STEP: Successful Team *Effectus* Project

Condições que potenciam a eficácia grupal

1) Equipa responsável pelo projeto de investigação

- Ana Dias
- Ângela Palácio
- Daniela Pinho
- Inês Grilo
- Mónica Ferreira
- Rita Nascimento

(estudantes do 2º ano do Mestrado de Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra)

Orientação:

- Prof.^a Doutora Isabel Dórdio Dimas
- Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço
- Prof.^a Doutora Teresa Dias Rebelo

2) Introdução e Objetivos

A investigação sobre grupos em contexto organizacional é bastante extensa e diversificada. Existem, contudo, algumas áreas que se encontram insuficientemente estudadas, como é o caso das temáticas que são objeto do presente estudo. Com este trabalho propomo-nos estudar a forma como alguns aspetos relacionados com o funcionamento de um grupo (cf. “Variáveis em estudo”, que apresentamos em seguida) se relacionam com a eficácia das equipas de trabalho, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho grupal, à implementação de processos de melhoria de trabalho em grupo, à viabilidade grupal e à qualidade da experiência de trabalho em grupo.

Visamos, desta forma, contribuir para um melhor e mais profundo conhecimento relativo ao funcionamento dos grupos, bem como às condições que permitem potenciar a eficácia grupal.

Variáveis em estudo:

- Aprendizagem grupal – processo de reflexão e ação que se caracteriza por colocar questões, procurar *feedback*, experimentar, refletir sobre os resultados e discutir erros ou resultados inesperados das ações empreendidas;

- Coesão grupal – resultado de todas as forças que atuam sobre os membros de um grupo no sentido de os mesmos nele permanecerem;
- Confiança grupal – conjunto das percepções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros;
- Conflito intragrupal – divergência de perspectivas no seio do grupo, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação;
- Capital psicológico das Equipas – estado psicológico positivo caracterizado por atributos como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência;
- Liderança Transformacional – processo de influência capaz de produzir mudanças nas atitudes e assunções dos membros de um grupo, gerando implicação face à sua missão, objetivos e estratégia. Traduz-se nos seguintes comportamentos: comunicar uma visão, desenvolver os colaboradores, fornecer apoio, delegar poder e capacitar os colaboradores, ser inovador, liderar pelo exemplo e ser carismático;
- Orientação para o coletivo – tendência para trabalhar de uma forma coletiva em contexto grupal;
- Segurança psicológica – clima de grupo caracterizado pela confiança e respeito mútuos, no qual as pessoas se sentem confortáveis para serem elas próprias.

3) Amostra e participação das organizações

O estudo incidirá sobre os membros dos grupos/equipas de trabalho e sobre os respetivos líderes. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) seja constituída por três ou mais elementos, (2) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (3) possuam relações de interdependência e (4) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um objetivo comum.

A participação da organização no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados. Deste modo, a organização obriga-se a proporcionar as condições adequadas à execução das atividades que permitam recolher a informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá durante os meses de novembro e dezembro de 2016, num período a acordar com a organização.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Na organização, será necessário efetuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (15-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos líderes das equipas de trabalho (10 minutos).

A recolha será realizada em dois momentos: 1) num primeiro momento, junto dos membros de cada equipa; 2) cerca de 3 a 4 semanas depois, junto dos líderes.

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;

- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização a) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e b) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Assegurar as condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;
- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações da amostra;
- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores.
- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que for fornecida para aplicação do questionário online
- Fornecer à organização, em formato digital (.pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

A Coordenação da Equipa de Investigação

Declaração de Consentimento Informado (Representante da Organização)

Enquanto representante da Organização onde vai ser efetuado o projeto de investigação (STEP), declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e aos procedimentos da investigação descritos neste documento. Declaro que aceito todos os direitos e obrigações enunciados, e que autorizo, de forma livre e informada, a sua realização com os colaboradores da Organização que represento, caso estes demonstrem interesse em participar na referida investigação.

_____, ___ de _____ de 2016

O representante,

ANEXO 3

QUESTIONÁRIO LÍDER

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a forma como avalia a sua equipa de trabalho, em função de um conjunto de critérios.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 2016

[Tempo estimado de preenchimento: 10 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Nº. de trabalhadores da organização: Até 10 11- 49 50 – 249 250 ou mais

Sector de atividade da organização: _____

Há quanto tempo (em anos) se formou a sua equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? _____

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta organização (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? _____

Há quanto tempo (em anos) lidera esta equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? _____

Função desempenhada: _____

Nº. de elementos da sua equipa: _____

Qual é a principal atividade da sua equipa? [assinale a resposta]

- Produção Comercial Serviços Projeto
 Administrativa Gestão Outra. Qual? _____

Avalie o **desempenho da sua equipa de trabalho** de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto), em função dos seguintes indicadores (assinale com um x):

	1	2	3	4	5
1. Alcance dos objetivos de desempenho.					
2. Produtividade (quantidade de trabalho).					
3. Qualidade do trabalho realizado.					
4. Respeito pelos prazos.					
5. Respeito pelos custos.					

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo **caracterizar a sua equipa de trabalho**. Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa onde trabalha. Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
1. Os membros da equipa adaptam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.					
2. Quando surge um problema, os membros desta equipa conseguem resolvê-lo.					
3. Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa.					
4. Os membros desta equipa poderiam trabalhar juntos por um longo período de tempo.					

Pedimos-lhe agora que nos indique em que medida as afirmações seguintes se aplicam à sua **equipa de trabalho**, assinalando com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa a cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar...

	1	2	3	4	5
1. ... para facilitar o cumprimento dos objetivos de desempenho.					
2. ... para serem mais produtivos.					
3. ... para produzirem trabalho de alta qualidade.					
4. ... para diminuir o tempo de concretização das tarefas.					
5. ... para reduzir custos.					

Para finalizar, solicitamos-lhe que nos indique em que medida as afirmações seguintes acontecem na sua **equipa de trabalho**, assinalando com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa a cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase nunca acontece	Acontece poucas vezes	Acontece algumas vezes	Acontece muitas vezes	Acontece quase sempre

Esta equipa...

	1	2	3	4	5
1. ... pede aos seus clientes internos (os que usufruem ou recebem os seus serviços) feedback sobre o seu desempenho.					
2. ... depende de informação ou ideias desatualizadas.					
3. ... monitoriza ativamente o seu progresso e desempenho					
4. ... faz o seu trabalho sem ter em consideração toda a informação que os membros da equipa dispõem.					
5. ... dedica regularmente tempo para pensar em formas de melhorar o seu desempenho no trabalho.					
6. ... ignora o feedback de outros membros da organização.					
7. ... pede ajuda a outros elementos da organização quando existe algo com que os membros da equipa não sabem lidar.					

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO COLABORADORES

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer as opiniões e atitudes dos elementos de cada equipa no que diz respeito a algumas situações que podem acontecer no seio das mesmas.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. **Note que as instruções não são sempre iguais.** Antes de dar por finalizado o seu questionário, certifique-se de que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 2016

[Tempo estimado de preenchimento: 15 a 20 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Como caracteriza a sua zona de residência? Urbana Semiurbana Rural

Habilitações literárias: _____

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim Não

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta organização (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? _____

Há quanto tempo (em anos) trabalha em equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? _____

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? _____

Do total de horas que trabalha por dia, quantas dessas horas, aproximadamente, trabalha em interação com os seus colegas de equipa? _____

Função desempenhada: _____

PARTE 2

(Liderança Transformacional)

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos **comportamentos do seu líder**. Para cada afirmação, pedimos que assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

O meu líder...

	1	2	3	4	5
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.					
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.					
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.					
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.					
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.					

(Qualidade da experiência grupal)

Relativamente às **relações na sua equipa de trabalho**, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:

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

	1	2	3	4	5
1. Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom.					
2. Na nossa equipa, as relações são harmoniosas.					
3. Na nossa equipa, damo-nos bem uns com os outros.					

(Confiança grupal)

São apresentadas em seguida algumas afirmações acerca da sua equipa de trabalho. Pedimos-lhe que, **considerando a equipa como um todo**, nos indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações referidas. Para isso, assinale com um X, à frente de cada afirmação, o valor que melhor corresponde ao que, em sua opinião, acontece na sua equipa de trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

1 Discordo muito	2 Discordo moderadamente	3 Discordo ligeiramente	4 Concordo ligeiramente	5 Concordo moderadamente	6 Concordo muito
-------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------

	1	2	3	4	5	6
1. Os meus colegas encaram os objetivos do grupo com profissionalismo e dedicação.						
2. Tendo em conta os antecedentes dos meus colegas, não tenho razões para duvidar da sua competência e preparação para levar a cabo o nosso trabalho.						
3. Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações.						
4. Os meus colegas confiam neste grupo.						
5. Se o líder conhecesse melhor os meus colegas e os seus antecedentes, estaria mais preocupado e iria monitorizar o seu desempenho com maior rigor						
6. O meu grupo tem uma relação de partilha. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, preocupações e estratégias.						
7. Posso falar livremente com os meus colegas sobre as dificuldades que estou a ter com o trabalho sabendo que eles estão dispostos a ouvir.						
8. Todos sentiríamos uma sensação de perda se alguém saísse do grupo e já não pudessemos trabalhar juntos.						
9. Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva.						
10. Considero que todos fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho.						

(Conflito intragrupal)

As questões que se seguem dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Indique com que frequência surge **tensão** na sua equipa causada por cada uma das situações apresentadas, utilizando para o efeito a seguinte escala:

1 Nunca acontece	2 Quase nunca acontece	3 Acontece poucas vezes	4 Acontece algumas vezes	5 Acontece muitas vezes	6 Acontece quase sempre	7 Acontece sempre
----------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------

	1	2	3	4	5	6	7
1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.							
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.							
3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.							
4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.							
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.							
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.							
7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa.							
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.							
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.							

(Segurança psicológica)

De seguida apresentamos algumas afirmações **acerca da sua equipa de trabalho**. Pedimos-lhe que nos indique em que medida as afirmações se aplicam ou não se aplicam à realidade da sua equipa. Para isso, assinale com um X, à frente de cada afirmação, o valor que melhor corresponde ao que, em sua opinião, acontece na sua equipa de trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

1 Não se aplica	2 Quase não se aplica	3 Aplica-se pouco	4 Aplica-se moderadamente	5 Aplica-se muito	6 Aplica-se quase totalmente	7 Aplica-se totalmente
---------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	----------------------------------------	----------------------------------

	1	2	3	4	5	6	7
1. Se nesta equipa cometemos um erro, este é frequentemente usado contra nós.							
2. Os membros desta equipa são capazes de abordar problemas e assuntos difíceis.							
3. Por vezes, as pessoas desta equipa rejeitam outros por serem diferentes.							
4. Nesta equipa é seguro arriscar.							
5. É difícil pedir ajuda a outros membros da minha equipa.							
6. Ninguém desta equipa tentaria, deliberadamente, prejudicar os meus esforços.							
7. Quando trabalho com os outros membros da equipa, as minhas competências e talentos únicos são valorizados e utilizados.							

(Coesão Grupal)

São apresentadas em seguida algumas afirmações acerca da sua equipa de trabalho. Pedimos-lhe que, **considerando a equipa como um todo**, nos indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações referidas. Para isso, assinale com um X, à frente de cada afirmação, o valor que melhor corresponde ao que, em sua opinião, acontece na sua equipa de trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

	1	2	3	4	5
1. Temos estado unidos na tentativa de atingir os objetivos de desempenho.					
2. Todos assumimos a responsabilidade pelos erros cometidos na realização da tarefa.					
3. Todos tentam ajudar, se algum membro do grupo tiver um problema na realização da tarefa.					
4. Todos comunicamos abertamente acerca das responsabilidades de cada um.					
5. Os membros deste grupo preferem sair sozinhos (sair à noite, ir ao cinema, ver futebol, etc.) do que com os outros elementos do grupo.					
6. Os membros deste grupo raramente socializam juntos.					
7. Os membros deste grupo gostam de passar tempo juntos, fora do contexto de trabalho.					
8. Os membros deste grupo mantêm-se unidos mesmo quando não estão a trabalhar.					

(Capital Psicológico)

Relativamente à sua **equipa de trabalho**, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:

1 Discordo fortemente	2 Discordo	3 Discordo em parte	4 Concordo em parte	5 Concordo	6 Concordo fortemente
------------------------------------	----------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------	------------------------------------

Na nossa equipa...	1	2	3	4	5	6
1. ... quando analisamos um problema de longo prazo, sentimo-nos confiantes de que iremos encontrar uma solução.						
2. ... sentimo-nos confiantes ao representar o nosso grupo de trabalho em reuniões com a administração.						
3. ... sentimo-nos confiantes ao contribuir para as discussões acerca da estratégia da organização						
4. ... sentimo-nos confiantes em ajudar a definir objetivos para a nossa área de trabalho.						
5. ... sentimo-nos confiantes ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.						
6. ... sentimo-nos confiantes a apresentar informação a um grupo de colegas.						
7. Se nos encontrássemos numa situação difícil no trabalho, conseguiríamos pensar em muitas formas de sair dela.						
8. Neste momento, sentimos que estamos a perseguir ativamente os nossos objetivos de trabalho.						
9. ... para qualquer problema existem várias soluções.						
10. Neste momento, consideramo-nos uma equipa muito bem-sucedida.						
11. ... conseguimos pensar em várias maneiras de alcançar os nossos objetivos de trabalho atuais.						
12. ... estamos, neste momento, a alcançar os objetivos de trabalho que definimos para a equipa.						
13. ... quando temos um contratempo no trabalho, temos dificuldade em ultrapassá-lo e seguir em frente.						
14. ... geralmente conseguimos gerir as dificuldades no trabalho, seja de uma forma ou de outra.						
15. Se for necessário, somos capazes de trabalhar por nossa conta.						
16. ... em geral, costumamos lidar calmamente com as situações mais stressantes do trabalho.						
17. ... conseguimos ultrapassar os momentos difíceis do trabalho, pois já passámos anteriormente por dificuldades.						
18. ... sentimos que conseguimos lidar com várias coisas ao mesmo tempo.						
19. ... quando as coisas estão incertas, habitualmente esperamos o melhor.						
20. ... se alguma coisa tiver que correr mal para nós no trabalho, então, vai mesmo correr.						

21. ... no que respeita ao nosso trabalho, olhamos sempre para o lado positivo das coisas.						
22. ... no que se refere ao trabalho, estamos otimistas acerca do que nos irá acontecer no futuro.						
23. ... em termos de trabalho, as coisas nunca nos correm como gostaríamos.						
24. ... no que respeita ao trabalho, consideramos que “há sempre luz ao fundo do túnel”.						

(Orientação para o coletivo)

Pensando agora no **trabalho em equipa de uma forma geral**, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa à sua situação, utilizando a seguinte escala”:

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

	1	2	3	4	5
1. Penso que o trabalho em equipa é gratificante.					
2. Prefiro agir por mim próprio em vez de esperar pelo contributo de outros.					
3. Prefiro completar uma tarefa do início ao fim sem a ajuda de outros.					
4. De uma forma geral as equipas trabalham de forma eficaz.					
5. Penso que, geralmente, é preferível agarrar um desafio sem medo e fazer algo sozinho em vez de esperar pelo contributo de outros.					
6. Na maioria das tarefas, prefiro trabalhar sozinho do que como parte de um grupo.					
7. Acho fácil negociar com quem tem um ponto de vista diferente do meu.					
8. Geralmente, consigo ter um melhor desempenho quando trabalho sozinho.					
9. Geralmente, peço informações aos outros antes de tomar uma decisão importante.					
10. Penso que é mais produtivo trabalhar por mim próprio do que com outros.					

Ainda no mesmo âmbito...

1 Discordo fortemente	2 Discordo	3 Discordo em parte	4 Não concordo nem discordo	5 Concordo em parte	6 Concordo	7 Concordo fortemente
------------------------------------	----------------------	----------------------------------	---------------------------------------------	----------------------------------	----------------------	------------------------------------

	1	2	3	4	5	6	7
1. Sinto-me bem em ser membro deste grupo.							
2. É importante para mim manter a harmonia dentro do grupo.							
3. É importante para mim consultar outros membros do grupo e conhecer as suas ideias antes de tomar decisões sobre as minhas tarefas.							
4. Gosto de ajudar outros membros do grupo quando estes têm problemas no desempenho das suas tarefas.							
5. No grupo, respeito a opinião da maioria.							
6. Gosto de trabalhar de modo interdependente com outros membros do grupo.							