

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**A FORMAÇÃO OUTDOOR COMO INSTRUMENTO DE  
MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AO TRABALHO  
EM EQUIPA (CCA): UM ESTUDO QUASI-EXPERIMENTAL COM  
MILITARES**

**Marina Isabel Gomes Garcia da Silva**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2010**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**A FORMAÇÃO OUTDOOR COMO INSTRUMENTO DE  
MELHORIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AO TRABALHO  
EM EQUIPA (CCA): UM ESTUDO QUASI-EXPERIMENTAL COM  
MILITARES**

**Marina Isabel Gomes Garcia da Silva**

**Dissertação Orientada pelo Professor Doutor Luís Alberto Curreal**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2010**

## ÍNDICE

<b>Resumo</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Introdução</b> .....	6
Processos Intragrupais.....	7
Os CCA (Conhecimentos, Competências, e Capacidades exigidas no Trabalho em Equipa.....	8
Como desenvolver as Equipas de Trabalho?.....	12
O Team-building como Estratégia de Desenvolvimento dos CCA de Trabalho em Equipa.....	16
<b>Metodologia</b> .....	18
Participantes.....	18
Procedimento.....	18
Medidas.....	19
<b>Resultados</b> .....	21
Análise Descritiva.....	21
Teste de Hipóteses.....	23
<b>Discussão</b> .....	24
<b>Limitações deste Estudo e Investigação Futura</b> .....	28
<b>Implicações Práticas</b> .....	30
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	31
<b>Anexos</b>	

## Agradecimentos

### Agradeço...

À minha mãe que sugeriu a Psicologia como área de formação na minha vida.

À Professora Doutora Maria Eduarda Duarte que me facilitou, através de uma *pequena/longa* conversa, optar por esta Secção.

A todo o corpo docente da Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações: Professora Doutora Maria Eduarda Duarte, Professora Doutora Maria José Chambel, Professora Doutora Alexandra Marques Pinto, Professora Doutora Maria do Rosário Lima, Professor Doutor Manuel Rafael, Professora Dra. Isabel Paredes e, por último, mas não menos importante, o Professor Doutor Luís Alberto Curreal, pelo deslumbramento, pelos momentos intensos de aprendizagem, pelo acompanhamento e por toda a dedicação.

Ao meu orientador de tese Professor Doutor Luís Alberto Curreal, pelo apoio, pelo incentivo, pela criatividade, por acreditar que, embora com algumas dificuldades, este projecto seria possível, e pelo meu crescimento que cruzou, obviamente, as barreiras da esfera profissional.

À Força Aérea Portuguesa por toda a prontidão e disponibilidade com que acolheram o meu estudo e, principalmente ao Senhor Tenente-coronel António da Rita, pela preocupação, conveniência e carinho com que me recebeu de todas as vezes que contactámos.

À Precision, o meu local de trabalho, por terem sido tão compreensivos e preocupados com a minha formação académica.

A todos os meus colegas de curso, por todas as conversas trocadas e por todos os diferentes pontos de vista e, em particular, às minhas *Sex & City* e ao *Canoas* pela amizade, força e interesse genuíno em me apoiarem durante todo este projecto.

Aos meus amigos, por terem, por diversas vezes, um tema de café específico – a minha tese; por me ouvirem, por me darem força e por me incentivarem a seguir em frente, mesmo quando os momentos de cansaço apertavam.

Ao *Full*, por me empurrar todos os dias em direcção ao sucesso do meu projecto – por me dar força, por me entusiasmar, por me lembrar, sempre, qual o meu objectivo, pela compreensão e pela ausência que passou.

Aos meus pais e irmã, tia e avó, porque... sem eles nada seria possível.

## Resumo

Os CCA (Conhecimentos, Competências e Aptidões) de Trabalho em Equipa são essenciais para o sucesso das organizações actuais e desenvolvê-los nas equipas torna-se crucial. Uma vez que o *Team-building* é apontado como intervenção apropriada ao desenvolvimento dos CCA, o presente estudo pretende explorar o papel específico da formação *outdoor* enquanto método adequado à melhoria dos CCA de Trabalho em Equipa. Foi utilizada uma amostra de 47 militares da Força Aérea Portuguesa e os resultados demonstraram, através da análise Anova com Medidas Repetidas, que a hipótese colocada é parcialmente suportada – a formação *outdoor* desenvolve os CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefas. Deste modo, os resultados enfatizam a importância que a formação *outdoor* tem aquando da formação em equipa, por darem um primeiro passo na clarificação do seu papel enquanto instrumento de incremento dos CCA de Trabalho em Equipa e por voltarem a atenção para os planos de formação das equipas que compõem as nossas organizações, em particular, à escolha do método. É necessária investigação futura que replique este estudo, utilizando amostras de maior número e outros contextos para aprofundarmos o papel da formação *outdoor* com os restantes CCA.

**Palavras-chave:** CCA de Trabalho em Equipa, Formação em Equipa, *Team-building*, Formação *Outdoor*, Militares

## Abstract

The KSAs (Knowledge, Skill, and Ability requirements for Teamwork) are essential for the success of organizations and to develop them is crucial. Since the Team-building is identified as the appropriate intervention for the development of KSAs, this study aims to explore the specific role of outdoor training as a suitable method for improving the KSAs. By applying Anova with Repeated Measures to a sample of 47 Portuguese Airmen, it was demonstrated that the raised hypothesis is partially supported - the outdoor training develops the KSAs of Planning and Tasks Coordination. Thus, the results emphasize the importance that outdoor training has, for giving a first step in clarifying its role as a means of increasing the KSAs and by turning the attention to team training plans, in particular, the choice of the method. Future research is needed to replicate this study using bigger samples and other contexts to deepen the analysis of the role of outdoor training with other KSAs.

**Keywords:** KSAs, Teamwork Training, Team-building, Outdoor Training, Airmen

## INTRODUÇÃO

O processo de globalização que se tem vindo a desenrolar ao longo dos recentes anos contribuiu de uma forma marcante para a situação económica actual: uma economia de extrema abertura, cujo mercado pode ser disputado não apenas à escala nacional como à totalidade do globo. É sob este pano de fundo que a todas as organizações é apresentado um leque de desafios que percorre e abrange variadíssimos factores: adaptabilidade, exigência de padrões de *performance* melhorados, responsabilidade, e outros. A dinâmica sócio-económica presente gera assim incalculáveis factores e condicionalidades que afectam o funcionamento e a eficácia das organizações, solicitando que o seu crescimento e mesmo a sua continuidade estejam dependentes da implementação de mudanças nalgum ou em muitos dos seus subsistemas (Caetano, 1999).

Nos dias que correm, a necessidade de aplicar uma ampla gama de competências a trabalhos cada vez mais complexos dá origem a estruturas organizacionais mais achatadas e ao recurso a equipas de trabalho, sendo perante este pano de fundo que as organizações têm optado por se voltar para a utilização de equipas como uma estratégia de gestão eficaz: desenvolvimento rápido de produtos/serviços; respostas personalizadas ao cliente; melhoria da produtividade e qualidade; redução dos custos; comunicação interfuncional; flexibilidade na distribuição de trabalho; entre outros. Estas têm sido vistas como um meio de suprir as necessidades dos colaboradores por proporcionarem um ambiente de trabalho mais significativo, enquanto, simultaneamente, ajudam a facilitar o alcance dos objectivos organizacionais (Peters, 1988, cit. por Neuman & Wright, 1999).

A utilização das equipas de trabalho tornou-se tão comum, na década de 90, que os gestores passaram a distinguir regularmente os diversos tipos existentes, ainda actuais nos dias de hoje: Equipas de Produção; Equipas de Serviços; Equipas de Gestão; Equipas de Projecto; Equipas de Acção e Desenvolvimento; e Equipas Consultoras (Cohen & Bailey, 1997; Sundstrom & Associates, 1999), cada uma diferenciada pelos seus métodos e objectivos.

Embora diferentes, todas possuem a mesma definição: as equipas são constituídas por dois ou mais indivíduos, caracterizados por uma elevada interdependência de tarefas e responsabilidade, alta diferenciação de papéis, elevada diferenciação de tarefa, distribuição de *expertise* (Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992; Sundstrom, de Meuse, & Futrell, 1990) e uma identidade própria que lhe é inerente (uma equipa existe quando os

elementos sabem fazer parte dela). Deste modo, cada elemento da equipa é detentor de conhecimento e competências especializados, coordenando e interagindo com os outros membros de forma sequencial ou simultânea. Em suma, os indivíduos relacionam-se consoante diferentes graus de interdependência por forma a atingir objectivos específicos, claros e partilhados. Ainda que alguns autores diferenciem os termos *equipa* e *grupo* e que o termo *equipa* seja predominante no presente estudo, não será feita distinção, uma vez que a mesma não tem sido amplamente reconhecida (Sundstrom & Associates, 1999).

Desde do final dos anos 70 têm brotado modelos sobre a eficácia das equipas de trabalho. Hackman e Oldham (1980) desenvolveram um modelo com base na sequência “Input – Process – Outcome” apresentada por McGrath (1964) e aprimorada por Hackman e Morris, no ano de 1975. A este modelo outras alterações foram efectuadas, incorporando a conjuntura de todos os modelos emergentes, cinco categorias vastas de factores relacionados com a eficácia da equipa de trabalho: contexto organizacional (sistemas ou características da organização que afectam variados componentes como a formação ou os sistemas de informação); composição e tamanho da equipa (nº de elementos e diversidade das competências e conhecimentos dos seus membros); *design* das tarefas da equipa (características do trabalho como o equipamento, as particularidades da tarefa ou o grau de auto-gestão permitido); processos intragrupais (interacções e relacionamento entre os elementos da equipa como a comunicação e a coordenação); e os processos externos à equipa, de que são exemplo a interacção com outras equipas, gestores ou clientes) (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000).

### ***Processos Intragrupais***

Os processos intragrupais são fulcrais porque descrevem a transformação dos inputs em outputs, compondo um papel de extrema importância na maioria, se não em todos os modelos de eficácia das equipas de trabalho (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Estes envolvem o *funcionamento da equipa*, acolhem interacções e relacionamento entre os elementos da equipa como a comunicação, coordenação, cooperação e o conflito e, para além das relações que envolvem o estatuto e os papéis, abarcam as características da equipa, onde a coesão, a eficácia colectiva, a integração social e a potência percebida são ilustrações. Se o líder for considerado um elemento da equipa, os processos incluem também determinados comportamentos, tais como: planeamento e gestão de desempenho (e.g., feedback) ou estabelecimento de objectivos (Sundstrom et al., 2000).

Por conseguinte, os processos internos são preditores de eficácia das equipas de trabalho (Sundstrom et al., 2000): se não existir uma boa comunicação, colaboração e gestão do conflito na equipa, além de uma clara percepção dos estatutos e dos papéis ou mesmo um planeamento e estabelecimento de metas, a eficácia da equipa estará condicionada.

A preocupação com estes factores não se desenrolou apenas em estudos referentes aos modelos sobre a eficácia das equipas de trabalho. Podemos encontrá-la presente, a título de exemplo, no estudo de Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas e Volpe (1995), que distinguiram competências genéricas de equipa, como as competências interpessoais e as de liderança, defendendo que poderiam influenciar directamente o desempenho da equipa, e nos estudos de Stevens e Campion (1994), com a designação KSAs (Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork), em português CCA (Conhecimentos, Competências e Aptidões exigidos no Trabalho em Equipa), visivelmente representadas nos processos intragrupais. As equipas que consigam gerir o seu funcionamento interno poderão estar habilitadas a trabalhar eficazmente (Tjosvold, Tang, & West, 2001; LePine, Piccolo, Jackson & Saul, 2008).

### ***Os CCA (Conhecimentos, Competências e Aptidões exigidos no Trabalho em Equipa)***

Stevens e Campion (1994) sintetizaram e derivaram, através de teorias e pesquisas de nível de análise grupal e organizacional, um grupo de competências de nível individual – os CCA essenciais a cada um dos elementos de uma equipa, tornando o indivíduo o foco de toda a análise; todos os elementos de uma equipa devem deter uma série de competências de natureza comportamental, cognitiva e afectiva. As investigações e teorias proeminentes foram detalhadamente examinadas e, posteriormente, compactadas e organizadas segundo uma taxionomia. Por conseguinte, os CCA de Trabalho em Equipa encontram-se divididos em duas grandes categorias – CCA Interpessoais e CCA de Auto-gestão. Os primeiros possuem 3 subcategorias – Resolução Colaborativa de Problemas, Comunicação e Resolução de Conflitos, enquanto os segundos detêm apenas duas – Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho e Planeamento e Coordenação de Tarefas.

Relações interpessoais saudáveis são imprescindíveis em qualquer contexto organizacional. Com variadas formas de encarar a estrutura de trabalho e a direcção do sucesso, a utilização de equipas de trabalho (ao invés de um trabalho inteiramente

individualizado) tornou-se bastante popular e a interdependência de tarefas entre os diferentes elementos emergiu no meio empresarial, criando a necessidade de uma comunicação interpessoal efectiva, colaboração na resolução de problemas e gestão de conflitos, entre outros. O objectivo premente centra-se em cada indivíduo, pertencente a uma equipa, ser capaz de interagir de uma forma positiva, construtiva e eficaz com os seus colegas de trabalho. Por conseguinte, com o incremento natural do relacionamento interpessoal existente em equipas de trabalho, cresceu, paralelamente, a urgência de aumentar a competência interpessoal (Stevens & Campion, 1994).

Os CCA Interpessoais incluem os CCA de Resolução de Conflito, os CCA de Colaboração na Resolução de Problemas e os CCA de Comunicação, mas, para além dos mesmos, torna-se pertinente aludir a outros CCA de relacionamento considerados fulcrais para o bom desempenho das equipas: CCA de Evitamento de Conflitos, considerados parte integrante dos CCA da Resolução de Conflitos (Tjosvold & Sun, 2002), CCA de Cooperação (Baer, Leenders, Oldhan, & Vadera, 2010; Berg, 2010), e CCA de Espírito de Equipa (Sausgruber, 2005).

Os CCA de Resolução de Conflito remetem para a capacidade de gerir e resolver conflitos de forma efectiva (Stevens & Campion, 1994). O conflito é um fenómeno trivial em todos os sectores da vida social, incluindo o das organizações. Este ocorre quando existe “uma situação de antagonismo entre indivíduos ou grupos devido ao confronto de interesses, opiniões ou aspirações divergentes.” (Neves, Garrido, & Simões, 2006, p. 181). Neste sentido, lidar de forma eficaz com o conflito apresenta-se como uma competência genérica imprescindível a todos os elementos organizacionais face às mudanças decorrentes nas organizações. Gerir conflitos visará, desta forma, amenizar os seus impactos disfuncionais e, simultaneamente, dilatar as suas funções construtivas, tirando proveito do potencial de inovação presente no debate das discordâncias. Este estudo dá especial atenção aos CCA de Evitamento de Conflitos por existir alguma polémica relativamente à sua utilização como estratégia de sucesso. Alguns autores defendem mesmo que esta estratégia tem sido ignorada, sendo, conseqüentemente, negligenciada a sua utilidade e capacidade para reafirmar um relacionamento já efectivo (e.g., Tjosvold & Sun, 2002; Leung, 1988).

Actualmente, os níveis de autonomia e de tomada de decisão existentes nas organizações e, em particular, dentro das equipas, é bastante elevado. As equipas, mesmo em situações de hetero-gestão, (ao invés de auto-gestão) são “convidadas” a fornecer

soluções e direcções para a resolução de problemas e a participar na tomada de decisão, justificando a escolha de Stevens e Campion (1994) ao inferirem os CCA de Colaboração na Resolução de Problemas.

No dia-a-dia das organizações, os indivíduos precisam de lidar eficazmente com situações de interacção social, envolvendo diversos intervenientes: colegas, subordinados, clientes, e outros. Neste sentido, a comunicação pode ser encarada enquanto conjunto de competências sociais eficazes na concretização dos propósitos dos envolventes da interacção (Neves et al., 2006), diferenciando-as de comportamentos comunicacionais não intencionais ou aleatórios. Por conseguinte, a ideia de que uma comunicação efectiva influencia o trabalho e os produtos consequentes da equipa é, hoje em dia, inquestionável, tendo sido considerada por Stevens e Campion (1994) numa importante subcategoria de CCA – os CCA de Comunicação.

Quando a Cooperação aumenta, as equipas devem ser capazes de alavancar os benefícios associados à existência de vários elementos com diversas ideias e pontos de vista, minimizando as perdas associadas ao trabalho em equipa (Taggar, 2002). Taggar (2002) defende a cooperação como a participação activa de todos os elementos da equipa em gerar ideias (desenvolver, partilhar e escutar ideias de outrem) e tomar decisões (decidir, de entre todas as ideias, quais as que deverão ser implementadas e quais a abdicar). Alguns autores sugerem que quando os elementos da equipa preferem objectivos de cooperação ao invés de objectivos competitivos e independentes, estão capacitados a discutir questões polémicas num clima de abertura e de construção (e.g., Tjosvold, 1998; Johnson et al., 2006, cit. por Mathieu et al., 2008). Contudo, mesmo quando nos preparamos para um momento de cooperação, basta que, ao primeiro sinal de desafio ou ameaça às nossas crenças ou imagem que percebemos de nós próprios, automaticamente adoptamos uma comunicação defensiva e entramos em modo de acção. Existe, na literatura, outra definição equivalente a cooperação, à qual é dada a designação de *coesão do grupo* – grau em que um indivíduo acredita que os elementos da sua equipa de trabalho se encontram atraídos, dispostos a trabalhar em conjunto, e comprometidos ao atingimento das tarefas e objectivos da equipa (Stogdill, 1972, cit. por Riordan & Weatherly, 1999). É sob este pano de fundo que desenvolver os CCA de Cooperação (ou de Coesão) permite melhorar a melhoria da eficácia organizacional (e.g., Baer et al., 2010).

Nem sempre as equipas mais capacitadas e dotadas de competências técnicas são as que alcançam melhores e mais rápidos resultados nas organizações – um dos motivos

encontra-se relacionado com uma das possíveis medidas da coesão – o espírito de equipa (Stogdill, 1965). As equipas de trabalho que detêm um bom espírito de equipa estão, definitivamente, um passo à frente das demais no mercado de trabalho (Alchian & Demsetz, 1972). O espírito de equipa pode ser definido como a reunião dos efeitos sociais múltiplos, provocados por todos os seus elementos (Sausgruber, 2005), que conduzem a um ambiente de identificação com a equipa, de união e entreajuda, e de segurança. Assim, além do presente estudo avaliar os CCA de Cooperação (ou de Coesão), tocará uma vertente muito específica da Cooperação – os CCA de Espírito de Equipa.

Hoje em dia, nas organizações, a autonomia e o poder de decisão encontram-se descentralizados. As organizações actuais possuem, conseqüentemente, estruturas mais achatadas e às equipas de trabalho é atribuído algum nível de auto-gestão. Os elementos das equipas passaram a tomar decisões acerca de qual o trilho a percorrer para atingir determinado objectivo, a determinar a forma como as tarefas são executadas e a coordenar e orientar o seu próprio trabalho dentro da organização. O sucesso de algumas organizações depende mesmo desta auto-gestão, sendo premente a necessidade de desenvolver nos indivíduos estas competências. No interior dos CCA de Auto-Gestão deduzidos por Stevens e Campion (1994), encontramos 2 subcategorias: os CCA de Estabelecimento de Objectivos e Gestão de Performance e os CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefa.

Os CCA de Estabelecimento de Objectivos e Gestão de Performance remetem para a necessidade dos elementos de uma equipa definirem objectivos e metas claros e realistas, desafiantes e aceites por todos, a par de uma adequada auto-gestão de desempenho e de mecanismos de feedback essenciais ao seu crescimento e viabilidade (Stevens & Campion, 1994).

Os CCA de Planeamento e Coordenação da Tarefa tocam a urgência da definição de expectativas reais e claras sobre as tarefas e o papel desempenhados pelos elementos na equipa, assim como a definição de estratégias de distribuição de excesso de trabalho. Paralelamente, é importante a presença de um esquema que organize, sincronize e coordene as tarefas da equipa e a sua interdependência, sendo bem sucedidas as organizações que no seu seio assim funcionam (Stevens & Campion, 1994). Outros autores apontam também a necessidade dos CCA como elemento fulcral ao funcionamento das equipas nas organizações (e.g., Bowers, Baker, & Salas, 1994; Salas & Cannon-Bowers, 1997).

Sendo perceptível a importância dos CCA do Trabalho em Equipa para um desempenho efectivo, torna-se urgente integrá-las no plano formativo das organizações actuais (Dyer, 1984; Salas et al., 1992). Para tal, Stevens e Campion (1994) apontaram as intervenções *Teambuilding* como possíveis programas de formação, uma vez que muitas das suas acções integram aspectos do funcionamento das equipas que se encontram relacionadas com os CCA.

Falhar na formação destas competências, responsáveis pelo funcionamento da equipa, falhar na implementação e condução da formação em equipa, torna próximo um desempenho pouco eficaz nas equipas de trabalho (Bowers, Baker, & Salas, 1994; Salas, DiazGranados, Klein, Burke, Stagl, Goodwin, & Halpin, 2008).

### ***Como Desenvolver as Equipas de Trabalho?***

A maior parte dos processos de mudança nas organizações inclui intervenções focalizadas na formação dos seus colaboradores, consideradas o factor basilar para a excelência organizacional (Pfeffer, 1994).

Assim, num tempo em que a formação prolifera colocam-se continuamente questões quanto à sua eficácia. Os processos e métodos constantemente utilizados na formação são, por vezes, pouco eficazes e pouco eficientes por se coadunarem diminutamente ao funcionamento psicofisiológico e psicológico do indivíduo e por, conseqüentemente, não permitirem um clima favorável ao desenvolvimento de uma motivação intrínseca no âmbito da formação (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003).

As diferentes formas de organização do trabalho e de tomada de decisão, que permitem uma adaptação activa e diligente da organização ao mercado exigente que presenciamos actualmente, são fulcrais para manter a margem da competitividade e singrar. Para tal, para a organização conseguir adaptar-se constantemente às exigências imediatas que lhe são impostas, é imprescindível a preparação dos seus colaboradores por forma a ser possível uma renovação contínua dos modelos de acção. Desta forma, à formação técnica vem juntar-se necessariamente a formação comportamental. O desenvolvimento de competências para lidar com o novo paradigma obriga a uma revolução de mentalidades e a uma alteração de comportamentos que caminham lado a lado com o enriquecimento ou ampliação das competências técnicas. Ou seja, possuir competências para gerir recursos, para gerir a informação ou para usar a tecnologia revela-se já insuficiente, por parte dos elementos das equipas, para proporcionar, de forma

garantida, um desempenho de sucesso na actuação pessoal e profissional de cada indivíduo na sua equipa de trabalho. Importa, também, dominar um conjunto de outras competências de natureza diferente – as competências de trabalho em equipa, as competências que facilitam os processos da equipa, a sua interacção (Hollenbeck, DeRue, & Guzzo, 2004). A evidência empírica existente revela que a formação neste tipo de competências contribui de forma significativa para a melhoria individual e organizacional do desempenho, entendendo-se assim o elevado investimento em formação comportamental que se tem verificado por parte das organizações em Portugal nos últimos anos (Caetano, 1999). Por conseguinte, torna-se essencial averiguar as variáveis que podem determinar e prever a melhoria das competências ou comportamentos essenciais à interacção da equipa através de intervenções de formação comportamental nas organizações.

A formação em equipa apresenta uma maior efectividade para trabalhar os processos intragrupais e os CCA de Trabalho em Equipa do que para qualquer outro tipo de conteúdo; formar os elementos da equipa em comunicação, cooperação ou planeamento conduz, naturalmente, a um melhor desempenho e a um incremento da produtividade (Salas et al., 2008). A capacidade para determinar comportamentos específicos que comprometem o trabalho em equipa é, definitivamente, um pré-requisito para a criação de um plano formativo adequado e ajustado às necessidades. Por conseguinte, a identificação destas competências permite o desenvolvimento de acções formativas personalizadas, como a criação de oportunidades de crescimento práticas onde as competências podem emergir e ser trabalhadas (Bowers et al., 1994).

A formação em equipa pode ser definida como uma série de estratégias instrutivas, que envolvem a criação de um ambiente de aprendizagem, onde os elementos da equipa podem absorver factos, conceitos e conhecimento acerca das missões, objectivos, tarefas e expectativas do seu papel dentro da equipa. Desta feita, é permitido aos elementos observarem e compreenderem as competências e o desempenho exigido, para poderem praticá-los e receberem, conseqüentemente, feedback (Salas & Cannon-Bowers, 1997). A pergunta à qual tem que ser dada resposta é a seguinte: *Como definir a série de estratégias? Ou Como estruturar a formação em equipa?*

Salas e Cannon-Bowers (1997) defendem que as estratégias utilizadas para a formação em equipa resultam da combinação entre *instrumentos, métodos e conteúdos* necessários para atingir os objectivos de desempenho da equipa, para além, obviamente, de outros factores onde, por exemplo, determinadas questões organizacionais assumem um

papel importante (e.g., a situação financeira de uma organização pode influenciar o método seleccionado para a formação). Os produtos e a informação resultante dos instrumentos, em conjunto com os métodos apropriados e guiados pelos objectivos da aprendizagem, ajudam a desenvolver as estratégias que facilitarão a aquisição dos objectivos específicos da formação em equipa (Salas & Cannon-Bowers, 1997).

Tendo sido já mencionados os conteúdos (CCA de Trabalho em Equipa), torna-se importante detalhar os instrumentos. A concepção da formação em equipa depende de mecanismos que facilitem a decomposição das tarefas a serem aprendidas, o desenvolvimento de objectivos de aprendizagem, a definição de critérios de desempenho, a criação de oportunidades para praticar as competências estabelecidas e a recepção de feedback adequado. Estes mecanismos são possibilitados pelos instrumentos supracitados. Salas & Cannon-Bowers (1997) focam cinco tipos instrumentos: 1) análise das tarefas (da equipa) – directamente relacionada com a interdependência entre tarefas dos elementos que compõem a equipa de trabalho; 2) medição do desempenho – só através de uma medição de desempenho ajustada pode obter a informação que supre o objectivo da formação: aceder, diagnosticar e prover as carências detectadas; 3) simulações da tarefa e exercícios – o desenvolvimento de oportunidades que permitam praticar as competências é imprescindível; na formação em equipa, a componente prática deve ser estruturada e orientada para criar simulações reais e exercícios que incrementem as oportunidades de aprendizagem; 4) feedback – torna-se possível, através da avaliação de desempenho, apresentar um feedback detalhado e ajustado a todos os elementos de forma individualizada mas também ao nível da equipa como um todo (e.g., funcionamento da equipa); e 5) princípios de aprendizagem, de formação em equipa (e.g., a formação em equipa deve enfatizar as competências essenciais ao trabalho em equipa) e de diagnóstico.

Através da informação e dos produtos resultantes dos instrumentos é seleccionado o método formativo. Salas & Cannon-Bowers (1997) defendem uma caracterização que, embora não seja exclusiva da formação em equipa, é regularmente notada aquando deste tipo de formação: 1) métodos baseados na informação; 2) métodos baseados na demonstração; e 3) métodos baseados na prática, definidos em função da natureza da forma de aprendizagem.

Os métodos informativos assemelham-se à descrição utilizada por Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright (2006) para os métodos expositivos: são caracterizados pela atitude passiva que propõem aos formandos na aprendizagem, sendo os formandos não mais do

que receptores da informação apresentada pelo formador (Lewis, 2005). Estes métodos são os mais apropriados para a apresentação de novos factos, informação e soluções ou processos alternativos para a resolução de problemas; abarcam a tradicional formação em sala, a aprendizagem à distância e as técnicas audiovisuais (em oposição aos métodos que proporcionam a prática ou a construção de competências).

Os métodos demonstrativos apelam para a observação dos comportamentos, acções e estratégias necessárias como forma de aprendizagem. O formando mantém-se passivo perante o cenário, situação ou exercício. Contudo, são bastante utilizados quando não existe oportunidade de praticar em contexto real (e.g., situação financeira da organização), uma vez que permitem apresentar ao formando um desempenho dinâmico e multifacetado, servindo para traçar, por exemplo, as expectativas de como deve ser efectuada a coordenação ou a comunicação.

Os métodos baseados na prática são, impreterivelmente, críticos para a formação em equipa. Embora a prática só por si não conste numa formação, encerra uma condição necessária para a aprendizagem. Para estes métodos serem efectivos precisam de ser orientados por pistas, feedback, *coaching*, ou qualquer outro processo que ajude à compreensão, assimilação e organização das experiências vivenciadas. Os métodos que assentam na prática têm por objectivo o aperfeiçoamento das competências e da eficácia da equipa, pela partilha de ideias e experiências, pela construção da identidade grupal e compreensão das dinâmicas das relações interpessoais e pelas forças e fraquezas individuais e dos restantes elementos do grupo. Obrigam a que os formandos participem activamente na sua aprendizagem, sendo exemplares para o desenvolvimento de competências específicas e para a compreensão do processo através do qual as competências e os comportamentos podem ser transferidos para o local de trabalho, experimentando, desta forma, os múltiplos aspectos decorrentes na realização de uma tarefa e gerindo os factores da ordem interpessoal existentes (Lewis, 2005). Podemos, uma vez mais, encontrar uma correspondência entre esta caracterização e a de Noe et al. (2006), neste caso, para os métodos activos.

Estes métodos envolvem, por exemplo, as simulações, a modelação comportamental, os vídeos interactivos, as intervenções *outdoor* e a formação em *Crew Resource Management* (CRM) que tem por intuito melhorar o trabalho de equipa e reduzir o erro humano e os acidentes (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Em suma, os instrumentos fornecem informação que permite a selecção do método formativo, mas nenhum destes elementos é, só por si, efectivo para a formação em equipa. É necessária uma estratégia de formação que organize estes dois elementos e os combine com os conteúdos a aprender (Salas & Cannon-Bowers, 1997). Encontram-se na literatura diversas estratégias de formação que são caracterizados ora por um carácter mais generalizado ou, porventura, mais específico. Estas podem assumir diversas formas: com o mesmo conteúdo podemos ter estratégias resultantes de diferentes instrumentos e métodos (e.g., competências interpessoais podem ser abraçadas através de métodos informativos ou assentes na prática).

*Cross-training*, formação em coordenação de equipa, formação em liderança de equipa e *Team-building* são algumas das estratégias que sabemos existir no mundo dos recursos humanos e, particularmente, no seio das equipas de trabalho.

### ***O Team-building como Estratégia de Desenvolvimento de CCA de Trabalho em Equipa***

As intervenções de *Team-building* são, no actual enquadramento empresarial, muito populares, sendo rara a organização que não pense planeá-las e dar-lhes ênfase junto dos seus colaboradores. São levadas a cabo com o intuito de resolver ou prevenir eventuais problemas que possam prejudicar o desempenho das equipas de trabalho. Resultam, como vimos, de uma combinação entre instrumentos utilizados: análise das tarefas (da equipa), princípios de aprendizagem e feedback; métodos propostos: informativos ou baseados na prática; e determinados conteúdos: claramente associados aos processos intragrupo da equipa (e.g., coesão) ou às competências essenciais ao trabalho em equipa (CCA Interpessoais). Pesquisas demonstraram que as formações *Team-building* têm efeitos positivos na coesão (Carron & Spink, 1995), na atracção que os elementos sentem pela sua equipa (Johnston, 2007) e nos resultados da mesma (Carron & Spink, 1995; Doherty & Carron, 2003). A formação *Team-building* trata-se, assim, de um processo colaborativo e participativo, baseado na recolha de informações que procuram ajudar a trabalhar questões relativas à satisfação e ao desempenho dos colaboradores. Por conseguinte, os seus maiores benefícios consistem no esclarecimento dos valores principais e dos objectivos da equipa e no desenvolvimento de competências individuais essenciais à interacção da equipa, não sendo estranho que Stevens e Campion (1994) a apontasse como possível programa de formação para a aquisição ou melhoria dos CCA de Trabalho em Equipa.

Embora existam diversas abordagens de *Team-building*, as mais comuns são: os retiros formais, a abordagem da melhoria contínua e as experiências ou formação *outdoor* (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003). Os retiros formais dizem respeito a acções levadas a cabo por um formador ou consultor externo que tem por objectivo conduzir a equipa ao escrutínio da informação e à análise de possibilidades de solução para problemas identificados. A abordagem da melhoria contínua incide sobre uma análise frequente dos processos da equipa por parte da sua chefia e/ou dos seus elementos. A formação *outdoor* é caracterizada por provocar situações nas quais os elementos têm que trabalhar em conjunto para resolver dificuldades e problemas que individualmente não conseguiriam vencer (Cunha et al., 2003).

Dependendo dos objectivos e da natureza da formação *outdoor*, a sua realização prática pode emergir de diversas formas. Esta vertente da formação em equipa realiza-se em espaço aberto e tem em vista desenvolver competências, colocando os participantes em estados de tensão criativa, através da experiência prática de actividades desafiantes. São, assim, geradas experiências que potenciem os resultados pretendidos com base nas necessidades previamente definidas. A formação *outdoor* segue a seguinte espiral: a) Vivência, b) Mapa emocionado da vivência (relato do que a vivência despertou em termos emocionais), c) Mapa Racionalizado da vivência (transposição dos sentimentos da fase anterior para os resultados práticos gerados), d) Mapa Integrado (transposição dos mapas anteriores para a realidade da organização), e) Nova Vivência (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Os momentos de integração para construção do Mapa Integrado presentes na espiral supracitada podem ocorrer em sala para reflexão e discussão das experiências vividas e enquadramento dos acontecimentos. O objectivo primário consiste, naturalmente, em desenvolver competências comportamentais individuais essenciais ao desempenho (em equipa) dos seus colaboradores, como a auto-confiança, resolução colaborativa de problemas, planeamento e coordenação de tarefas, liderança, estabelecimento de objectivos, orientação para os resultados e gestão de stress e conflitos,. Embora a investigação acerca deste tipo de *Team-building* seja bastante reduzida, defende-se que a eficácia deste método formativo esteja assente nos seguintes factores: aprendizagem pela experiência, criação de relacionamentos positivos, criação de espírito e atitude de equipa e desenvolvimento individual (Camara et al., 2007).

É, assim, objectivo do presente estudo analisar se o processo de *Team-building* ou, particularmente, se a formação *outdoor*, consiste num instrumento de melhoria efectiva das

competências essenciais ao trabalho em equipa (CCA de Trabalho em Equipa). Para tal, será necessário avaliar, detectando as variações proporcionadas no conhecimento destas CCA, por esta vertente da formação.

Por conseguinte, partindo do pressuposto de que a formação *outdoor* facilitará a melhoria de competências essenciais ao trabalho em equipa (CCA), pode ser apontada e testada a seguinte hipótese:

H1 – Os participantes terão significativamente mais Conhecimentos, Competências e Aptidões para trabalhar em equipa (*Evitamento de Conflitos, Resolução Colaborativa de Problemas, Comunicação, Cooperação, Espírito de Equipa, Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho, e Planeamento e Coordenação de Tarefas*), após ocorrência da formação *outdoor*, do que antes da formação *outdoor*.

## **METODOLOGIA**

### ***Participantes***

Os participantes neste estudo são militares, especificamente, recrutas da Força Aérea Portuguesa (FAP). A amostra inclui 47 recrutas do sexo feminino e masculino com limite mínimo de idade de 18 anos e máximo de 27. Compreende 14 mulheres (30%) e 33 homens (70%) e a sua caracterização escolar decorre da seguinte forma: dos 47 participantes, 3 (6,4%) tinham frequentado o ensino escolar obrigatório, 19 (40,4%) atingiram o ensino secundário, 24 (51,1%) tinham um curso superior e 1 (2,1%) era detentor de uma pós-graduação.

### ***Procedimento***

Inicialmente, foram contactadas para este estudo 7 organizações portuguesas cujo foco de acção se centra nas formações *outdoor*. Todas aceitaram fazer parte do projecto, contudo, todas deram a indicação de que não se avistavam formações desta índole a curto e médio prazo. Após algum período de espera, que se veio a prolongar, foi contactada a FAP – um precursor claro da formação *outdoor* e aconselhado, como já referido, por Stevens e Champion (1994) aquando da formação em CCA de Trabalho em Equipa. Por conseguinte, em termos operacionais, a recruta da FAP foi definida como uma formação *outdoor*, contemplando actividades em espaço aberto e momentos para orientação teórica e reflexão.

Esta investigação reflecte uma abordagem longitudinal, que compreende medidas em dois tempos distintos. É uma pesquisa que procura encontrar diferenças entre variáveis, através de avaliações repetidas dos mesmos itens ao longo do tempo. Permite estudar tendências no desenvolvimento comportamental na vida de um indivíduo, uma vez que acompanha exactamente os mesmos participantes e, conseqüentemente, salvaguarda as diferenças observadas.

O contacto com a força militar foi iniciado por correio electrónico e, posteriormente, por telefone, que precedeu o contacto pessoal na primeira e segunda aplicações dos questionários (feitas no formato convencional de papel e lápis). Os participantes do estudo foram devidamente informados de que iriam participar num estudo de mestrado.

As aplicações dos questionários ocuparam cerca de 15 minutos (cada uma) e decorreram no espaço militar determinado para a recruta – Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea, situado na Ota. Entre os dois momentos decorreram 5 semanas. No primeiro momento foram recolhidos 70 questionários, enquanto no segundo apenas 47 recrutas coincidiram com os participantes da primeira aplicação. A impossibilidade da reunião exacta, por parte da FAP, do mesmo número de pessoas na primeira e segunda aplicações prendeu-se com a possibilidade de alguns recrutas estarem de férias ou de terem, entretanto, saído da força militar.

### ***Medidas***

Não tendo sido possível utilizar o *Teamwork-KSA Test*, questionário desenvolvido por Stevens e Campion (1994) para medir o funcionamento da equipa, KSAs de Trabalho em Equipa, a medida utilizada neste estudo resultou de um outro questionário, já existente e devidamente validado em amostras portuguesas (Curral, 2001, 2005), para medir os processos intragrupais – *Team Climate Inventory* (TCI) de Anderson e West (1998), e pelo acréscimo de alguns itens elaborados a partir das definições apresentadas por Stevens e Campion (1994) para determinados CCA, sendo apresentados sob o mesmo formato.

O TCI, sendo bastante completo e rico em dimensões avaliadas aquando do trabalho em equipa, permitiu a selecção de algumas subcategorias essenciais a esta investigação: Evitamento de Conflitos, Resolução Colaborativa de Problemas, Comunicação, Cooperação, e Espírito de Equipa, todos pertencentes à categoria dos CCA Interpessoais; as restantes foram removidas por não representarem importância para o presente estudo.

Os CCA de Auto-Gestão, especificamente, os *CCA de Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho* e os *CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefas* foram acedidos através de itens elaborados a partir das definições fornecidas por Stevens e Campion (1994).

O questionário <sup>1</sup> compreende 20 itens, correspondentes às duas categorias de CCA, tendo sido utilizadas, para todas as variáveis, escalas do tipo Likert, com uma gradação a variar entre “1 – Discordo Completamente” até “5 – Concordo Completamente”:

*CCA de Evitamento de Conflitos* – Esta variável foi acedida por 3 itens que avaliam a medida em que os participantes dirigem importância aos CCA de *Evitamento de Conflitos*, tendo como item, por exemplo: “Para a realização do trabalho é importante evitar assuntos”. O coeficiente *alpha* de Cronbach foi de  $\alpha = .74$ .

*CCA de Resolução Colaborativa de Problemas* – Para esta dimensão a avaliação foi efectuada através de 3 itens que medem a significância dos CCA de *Resolução de Problemas* vista pelos participantes. Um item ilustrativo segue-se: “Para a realização do trabalho é importante compreender e aceitar as opiniões da equipa”. O valor de consistência interna para esta medida foi de  $\alpha = .70$ .

*CCA de Comunicação* – São 4 os itens que pretendem avaliar de que forma os membros de uma equipa reconhecem a utilidade da comunicação no seio da equipa. É exemplo o presente item: “Para a realização do trabalho é importante detectar as expressões faciais que acompanham as mensagens para melhor as interpretar”. O valor do *alpha* de Cronbach para esta medida foi de  $\alpha = .80$ .

*CCA de Cooperação* – Esta variável foi acedida por 2 itens que avaliam a medida em que os participantes transmitem importância relativamente aos CCA de *Cooperação*, tendo como item, por exemplo, “Para a realização do trabalho é importante cooperar para compreender melhor as posições e perspectivas dos outros”. O coeficiente *alpha* de Cronbach foi de  $\alpha = .66$ .

*CCA de Espírito de Equipa* – Esta dimensão foi avaliada por 2 itens que pretendem avaliar de que forma os membros de uma equipa reconhecem a significância do espírito de equipa. É exemplo o presente item: “Para a realização do trabalho ter uma atitude de "estamos nisto juntos". O valor do *alpha* de Cronbach para esta medida foi de  $\alpha = .67$ .

<sup>1</sup> O questionário utilizado nesta investigação encontra-se em anexo.

*CCA de Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho* – São 3 os itens que pretendem avaliar de que forma os membros de uma equipa reconhecem a utilidade do estabelecimento de objectivos e de gestão de desempenho. É exemplo o presente item “Para a realização do trabalho a viabilidade das equipas depende de uma adequada auto-gestão de desempenho e de mecanismos de feedback”. O valor do *alpha* de Cronbach para esta medida foi de  $\alpha = .65$ .

*CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefas* – Esta variável foi acedida por 3 itens que avaliam a medida em que os participantes transmitem importância relativamente aos *CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefas*, tendo como item, por exemplo, “Para a realização do trabalho supondo que existe uma sobrecarga de trabalho na sua equipa, deverá ser aplicada uma distribuição partilhada e equitativa do excesso de trabalho”. O coeficiente *alpha* de Cronbach foi de  $\alpha = .60$ .

## RESULTADOS

### *Análise Descritiva*

A análise das estatísticas descritivas (ver Quadro 1) permite verificar que os participantes possuem níveis elevados dos CCA acedidos. Os *CCA de Espírito de Equipa* e os de *Resolução Colaborativa de Problemas* apresentam as médias mais elevadas do T1 ( $M=4.79$ ,  $DP=.37$  e  $M=4.67$ ,  $DP=.43$ ) e do T2 ( $M=4.63$ ,  $DP=.39$  e  $M=4.55$ ,  $DP=.39$ ) em relação às duas dimensões de CCA: Interpessoais e de Auto-Gestão. Os valores médios menos elevados centram-se nos *CCA do Planeamento e Coordenação de Tarefas*, para os CCA de Auto-gestão, nos T1 e T2 ( $M=3.74$ ,  $DP=.51$  e  $M=3.92$ ,  $DP=.38$ ), e nos *CCA de Cooperação* no T2 e nos de *Evitamento de Conflitos* no T1, para os CCA Interpessoais ( $M=4.11$ ,  $DP=.49$  e  $M=4.17$ ,  $DP=.85$  (maior índice de dispersão)).

A análise das correlações entre as variáveis em estudo nos T1 e T2 (ver Quadro 2) possibilita verificar que muitos dos CCA de Trabalho em Equipa encontram-se relacionados entre si, de forma significativa e pela positiva, o que indica que quanto maior o conhecimento de determinados CCA, maior será o dos correlacionados. De 91 correlações 52 não mostram relações significativas. Por conseguinte, todos os CCA de Trabalho em Equipa encontram-se correlacionados fortemente, de forma significativa, com alguns dos outros CCA ( $p < 0.01$ ), excepto os *CCA de Evitamento de Conflitos* e de

*Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho* que só se encontram correlacionados fortemente com as suas próprias variáveis mas noutra tempo ( $r = .38$ ,  $p < 0.01$  entre *CCA de Evitamento de Conflitos T1* e *CCA de Evitamento de Conflitos T2*, e  $r = .45$ ,  $p < 0.01$  entre *CCA de Estabelecimento de Objectivos e Gestão de desempenho T1* e *CCA de Estabelecimento de Objectivos e Gestão de desempenho T2*), assim como os *CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefas*, que não possuem qualquer relação forte e apresentam a reunião de correlações mais fracas de todos os CCA. Os *CCA de Espírito de Equipa* encontram-se correlacionados fortemente com os *CCA de Cooperação* no T2 ( $r = .48$ ,  $p < 0.01$ ), como seria expectável pelo que foi teorizado anteriormente – o Espírito de Equipa pode ser considerado como uma medida de Cooperação (coesão).

**Quadro 1**

Médias, Desvios-padrão nos Tempos 1 e 2 (N=47)			
	Tempo	Médias	Desvios-Padrão
1. CCA Interpessoais			
1.1. Resolução Colaborativa de Problemas	1	4.67	.43
	2	4.55	.39
1.2. Comunicação	1	4.22	.64
	2	4.21	.39
1.3. Espírito de Equipa	1	4.79	.37
	2	4.63	.39
1.4. Evitamento de Conflitos	1	4.17	.85
	2	4.19	.51
1.5. Cooperação	1	4.30	.57
	2	4.11	.49
2. CCA Auto-Gestão			
2.1. Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho	1	4.30	.44
	2	4.21	.35
2.2. Planeamento e Coordenação de Tarefas	1	3.74	.51
	2	3.92	.38

São de realçar 6 correlações que, embora muito fracas, são negativas. Os *CCA de Evitamento de Conflitos* correlacionam-se de forma negativa com os *CCA de Comunicação*, *de Espírito de Equipa* e *de Planeamento e Coordenação de Tarefas* ( $r = -.01$ ,  $r = -.05$  e  $r = -.03$   $p < 0.05$ ), o que pode ser esperável visto a definição subjacente ao conceito de Evitamento de Conflitos, e os *CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefas*

apresentam uma relação negativa com os *CCA de Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho* e com os *CCA de Resolução Colaborativa de Problemas* ( $p < 0.05$ ). É também de salientar que, enquanto em T1 detemos 14 correlações significativas entre as variáveis, em T2 apenas 10 são significativas.

Quadro 2

	Inter-Correlações (N=47)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Resolução Colaborativa de Problemas T1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Comunicação T1	.45**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Espírito de Equipa T1	.49**	.47**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Evitamento de Conflitos T1	.26*	.20	.19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Cooperação T1	.33**	.47**	.24	.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho T1	.36**	.37**	.35**	.23	.25*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Planeamento e Coordenação de Tarefas T1	.16	.31*	.25*	.07	.37**	(-).06	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Resolução Colaborativa de Problemas T2	.40**	.45**	.31*	.24	.44**	.11	.32*	-	-	-	-	-	-	-
9. Comunicação T2	.20	.57**	.29	.15	.41**	.31*	.09	.64**	-	-	-	-	-	-
10. Espírito de Equipa T2	.23	.32*	.25	.04	.20	.00	.18	.62**	.57**	-	-	-	-	-
11. Evitamento de Conflitos T2	.28	.17	.15	.38**	.08	.33*	(-).03	.11	(-).01	(-).05	-	-	-	-
12. Cooperação T2	.42**	.23	.10	.26	.39**	.06	.19	.51**	.55**	.48**	.05	-	-	-
13. Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho T2	.29*	.36*	.09	.18	.16	.45**	(-).10	.43**	.55**	.35*	.11	.41**	-	-
14. Planeamento e Coordenação de Tarefas T2	(-).07	.11	.29	.25	.11	.07	.14	.07	.16	.18	.21	.16	.10	-

\* Correlação significativa ao n.s. .05

\*\* Correlação significativa ao n.s. .01

### ***Teste de Hipóteses***

Na Hipótese 1 do estudo defendeu-se que os participantes teriam significativamente mais conhecimentos, competências e aptidões para trabalhar em equipa (*Evitamento de Conflitos, Resolução Colaborativa de Problemas, Comunicação, Cooperação, Espírito de Equipa, Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho, e Planeamento e Coordenação de Tarefas*), após ocorrência da formação *outdoor*, do que antes da formação *outdoor*. Por forma a analisar as diferenças significativas entre o T1 e o T2 para todas as variáveis foi utilizada uma Anova com Medidas Repetidas, verificando-se que apenas duas das oito dimensões sofrem incrementos após a segunda aplicação dos questionários, e que apenas uma o faz de forma significativa ( $p < .05$ ).

O único resultado que foi de encontro à hipótese testada centra-se na diferença significativa detectada nos *CCA de Planeamento e Coordenação de tarefas* de T1 ( $M=3.74$ ) para o T2 ( $M=3.92$ ) ( $F_{1,55} = 4.70$ ,  $p < .05$ ). Os *CCA de Evitamento de Conflitos* demonstraram uma leve subida, de  $M=4.17$  em T1 para  $M=4.19$  em T2 ( $F_{1,46} = .036$ ,  $p < .05$ ), e os restantes CCA caracterizam descidas do T1 para T2, algumas das quais significativas.

Os *CCA de Resolução Colaborativa de Problemas, de Espírito de Equipa e de Cooperação* apresentam diferenças significativas do T1 ( $M=4.67$ ,  $M=4.79$ ,  $M=4.30$ ) para o T2 ( $M=4.55$ ,  $M=4.63$ ,  $M=4.11$ ) – ( $F_{1,46} = 4.25$ ,  $p < .05$ ), ( $F_{1,50} = 5.99$ ,  $p < .05$ ), ( $F_{1,51} = 4.65$ ,  $p < .05$ ), respectivamente, enquanto que os *CCA de Comunicação* apresentam diminuições não significativas do T1 ( $M=4.22$ ) para o T2 ( $M=4.21$ ) ( $F_{1,46} = .113$ ,  $p < .05$ ).

Por conseguinte, o funcionamento da equipa (*CCA: Evitamento de Conflitos, Resolução Colaborativa de Problemas, Comunicação, Cooperação, Espírito de Equipa, Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho, e Planeamento e Coordenação de Tarefas*) sofreu diferenças significativas, proporcionadas pela formação *outdoor*, através de alterações em quatro tipos de CCA. Contudo, apenas um tipo dos mesmos, os *CCA de Planeamento e Coordenação de tarefas*, demonstrou resultados correspondentes ao espectável – melhoria dos CCA e, conseqüentemente, do funcionamento da equipa, provocada pela metodologia mencionada. Assim, a Hipótese 1 é parcialmente suportada pelos resultados.

## DISCUSSÃO

O foco deste estudo encontra-se direccionado para a eficácia da forma utilizada aquando da formação em equipa para a melhoria de CCA de Trabalho em Equipa, debruçando-se especificamente sobre a eficácia da formação *outdoor* como suporte contextual e metodológico utilizado para uma aprendizagem comportamental. A hipótese colocada sobre se a formação *outdoor* seria eficaz, possibilitando um contexto apropriado, para a melhoria das competências comportamentais – *CCA: Evitamento de Conflitos, Resolução Colaborativa de Problemas, Comunicação, Cooperação, Espírito de Equipa, Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho, e Planeamento e Coordenação de Tarefas*), foi parcialmente suportada. Foram encontradas diferenças significativas entre os T1 e T2 para a dimensão dos *CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefas*. Contudo, outras alterações emergiram neste estudo ao nível dos *CCA de*

*Resolução Colaborativa de Problemas, de Espírito de Equipa e de Cooperação*; foram identificadas descidas significativas do T1 para o T2.

O incremento dos *CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefas* através da intervenção *outdoor* é apoiado pela literatura. Os processos e métodos constantemente utilizados na formação (e.g., formação em sala) são, por vezes, pouco eficazes por se adaptarem pouco ao funcionamento psicofisiológico e psicológico dos indivíduos e por, previsivelmente, não permitirem um clima favorável ao desenvolvimento de uma motivação interna no espaço da formação. Maioritariamente, as práticas pedagógicas utilizadas são meramente transmissivas, não deixando espaço à intervenção activa do indivíduo no processo e a tudo o que ela transporta, tão necessária para a aquisição de competências comportamentais. (Camara et al., 2007). Alguns autores corroboram esta ideia, defendendo que o desempenho da equipa necessita de *prática em equipa* (e.g., Hollingshead, 1998; Salas & Cannon-Bowers, 1997). Neste sentido, os métodos activos ou baseados na prática, nos quais se encontra incluída a formação *Team-building*, e, especificamente, a formação *outdoor* pelas características que apresenta, obrigam a que os formandos participem activamente na sua aprendizagem, sendo adequados ao desenvolvimento de competências específicas e à compreensão do processo através do qual os CCA de Trabalho em Equipa podem ser melhorados e, posteriormente, transferidas para o local de trabalho (Lewis, 2005). Isto poderá dever-se ao facto de a formação *outdoor* consistir num método de formação específico para trabalhar conhecimentos, comportamentos e atitudes, recorrendo a actividades realizadas fora de sala que exigem a participação activa dos formandos.

Era, por conseguinte, expectável que esta metodologia permitisse reforçar outros CCA de Trabalho em Equipa (e.g., espírito de equipa, comunicação, resolução colaborativa de conflitos), uma vez que, normalmente, é apontada uma melhoria consequente do desempenho ao nível do trabalho em equipa (e.g., Hollingshead, 1998; Stevens & Campion, 1994). Mas tal não aconteceu, os *CCA de Resolução Colaborativa de Problemas, de Espírito de Equipa e de Cooperação* apresentaram descidas significativas do T1 para o T2. Posto isto, coloca-se a seguinte questão: *Como foi isto possível? Como poderão, após 5 semanas de formação em equipa, os elementos apresentarem valores mais baixos em CCA fulcrais ao trabalho em equipa?*

Podem existir várias explicações para o sucedido. Uma explicação plausível prende-se com o contexto organizacional, neste caso, o sistema militar. O contexto da recruta é

muito peculiar, uma vez que os militares têm conhecimento de que a maioria não ficará junta após a fase da recruta (a recruta abriga militares com diferentes objectivos; após a recruta, seguem diferentes caminhos dentro da FAP). Por conseguinte, os processos intragrupais ou os CCA de Trabalho em Equipa podem ser influenciados pelo sistema organizacional (Salas et al., 2008) e, se o contexto organizacional não proporcionar um ambiente de necessidade de melhoria das competências supracitadas, a aprendizagem será, concludentemente, sacrificada. Paralela a esta situação, pode ser referida uma outra: o tipo de tarefa. Se os exercícios realizados durante a recruta não forem adequados ao crescimento dos CCA presentes neste estudo, as descidas significativas encontradas podem ser justificáveis – existem tarefas ou objectivos que não são simplesmente apropriados à cooperação e ao espírito de equipa (Tjosvold et al., 2001) e que podem, em última instância, ter interferido com o decréscimo dos *CCA de Resolução Colaborativa de Problemas*.

Os *CCA de Cooperação (coesão) e de Espírito de Equipa* encontram-se como já mencionado, mais baixas após a formação *outdoor*. Alguma elucidação, também relacionada com o contexto em questão, pode ser particularizada para este facto. Pese o conceito de competição, ao invés de cooperação e de espírito de equipa, regularmente, percebido de uma forma negativa, a competição encontra-se presente em todas as esferas da nossa vida pessoal e profissional – consiste numa situação social na qual os objectivos de diferentes indivíduos encontram-se ligados de maneira a que para atingir o objectivo de determinada pessoa, coloca-se em detrimento o objectivo do outro indivíduo (Baer e tal., 2010). Por conseguinte, quando uma situação é estruturada em função da cooperação e do espírito de equipa, os objectivos dos elementos encontram-se positivamente relacionados, sendo percebido pelos mesmos que apenas conseguem atingir as suas metas se os colegas de equipa também os alcançarem. Por outro lado, se uma situação for desenhada em função da competição, os elementos da equipa deparar-se-ão com os seus objectivos negativamente ligados aos dos seus colegas; os diferentes indivíduos encontram-se relacionados de maneira a que para atingir o objectivo de determinada pessoa, coloca-se em perigo o objectivo do outro indivíduo (Baer et al., 2010). Quando os elementos de uma equipa realizam que os seus objectivos individuais se encontram relacionados de forma cooperativa ou competitiva, as suas expectativas, interacção e desempenhos são extremamente afectados (Tjosvold et al., 2001). Pode ser conjecturado que, se os militares identificaram a situação (ou alguns momentos da

situação) como competitiva (uma vez que só estariam juntos por 5 semanas), trabalharam em função dos seus próprios objectivos, não percepcionando e entranhando a necessidade da cooperação e do espírito de equipa. Aliás, como foi teorizado inicialmente, mesmo quando nos preparamos para um momento de cooperação, basta existir um primeiro sinal de desafio ou ameaça às nossas crenças ou valores, que automaticamente apresentamos uma comunicação defensiva e reagimos, o que pode ter acontecido, por diversas vezes, neste contexto específico. A par disso, quando foi realizada a primeira aplicação, os recrutas não se conheciam e podem ter adoptado, no imediato, uma postura premente de cooperação e entreajuda; com o decorrer do tempo, pode ter emergido o principal instinto – a competição (Baer et al., 2010).

Embora os resultados supracitados não fossem expectáveis, outros surgiram que não estavam previstos – os CCA de *Evitamento de Conflitos, de Comunicação, e de Estabelecimento de Objectivos e de Gestão de Desempenho* não sofreram diferenças significativas. Para justificar estes dados duas justificações são apontadas: *tempo para se sentir o efeito* e o *efeito de tecto*.

A investigação presente enquadra-se sob uma vertente longitudinal – encontrar diferenças entre variáveis, através de avaliações repetidas dos mesmos itens ao longo do tempo. Contudo, os tempos distintos desta análise variaram em poucas semanas de diferença, entre a primeira e a segunda aplicações passaram apenas 5 semanas, o que pode ter influenciado os resultados expostos. Chiochio e Essiembre (2009) defendem, por exemplo, que 4 semanas são consideradas o tempo mínimo para se atingir determinado nível de conhecimento e de culminar das experiências da equipa subjacentes à cooperação/coesão da mesma. Paralelamente aos CCA de *Cooperação*, pode ser apontado que os restantes CCA também necessitam de um tempo mínimo para serem desenvolvidos e que, neste caso, 5 semanas poderá ter sido pouco tempo para o seu crescimento/melhoria. Se o período da recruta fosse mais longo, poderiam ter sido obtidas outras conclusões.

A análise das estatísticas descritivas permitiu verificar que os participantes possuem níveis elevados dos CCA avaliados em estudo. As médias dos CCA de Trabalho em Equipa variam entre os valores de  $M=4.79$ , para os CCA de *Espírito de Equipa*, e  $M=3.74$ , para os de *Planeamento e Coordenação de Tarefas*, nunca passando o limite do valor de 3 na escala de Likert. Paralelamente, a média mais baixa encontrada é, também, a única que sofre uma subida significativa, o que poderá indicar um efeito de tecto – as variáveis em

T1 já detêm valores elevados, o que poderá justificar a ausência de diferenças significativas aquando da obtenção de resultados em T2.

De forma geral, estas explicações podem justificar os resultados existentes. Contudo, para clarificação do impacto da formação *outdoor* na melhoria dos CCA de Trabalho em Equipa será, indubitavelmente, necessária a salvaguarda de determinados factores – contexto (testar outros contextos), tempo para se sentir o efeito (alargamento do tempo entre as medidas, > 5 semanas), efeito de tecto.

### **LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Embora o presente estudo contribua para o enriquecimento da literatura sobre a formação *outdoor* enquanto metodologia adequada à melhoria dos CCA essenciais ao trabalho em equipa, algumas limitações devem ser apontadas.

Embora a consistência interna das medidas na presente investigação seja aceitável (os valores medianos de *alfas* que encontramos nestas medidas abarcam valores entre os  $\alpha = .60$  e os  $\alpha = .80$ ), poderia ser melhorada, introduzindo um maior número de itens em todas as dimensões analisadas. Escalas com pouco itens podem, naturalmente, possuir uma fidelidade mais baixa; o acréscimo de itens para avaliar cada variável incrementaria a sua consistência (Hinkin, 1995).

Outra limitação prende-se com o tamanho da amostra. A presente amostra envolveu dados de apenas 47 militares, o que pode ter afectado o padrão de resultados observados neste estudo. Esta situação limita potencialmente a robustez das descobertas, criando a necessidade de investigação futura para replicação de resultados (Bar et al., 2010).

Outro tema centra-se no já referido contexto. Na presente investigação o contexto militar foi o seleccionado. Contudo, a pesquisa deveria ser espraiada a outros sistemas, replicada noutros contextos; estudos futuros deveriam concentrar e generalizar os resultados para outro tipo de organizações e indústrias, sendo clara a necessidade de um maior número de pesquisas que atravessem vários âmbitos para enriquecer a literatura (Riordan & Weatherly, 1999; Sundstrom et al., 2000).

Visto este estudo não contribuir para ajudar a desmistificar a polémica relativamente à utilização do evitamento de conflitos como estratégia de sucesso, torna-se necessário ressaltar a importância de investigação futura sobre o tema, por forma a que este possa (ou

não), futuramente, ser enquadrado nos planos formativos das organizações como modo de acção para lidar com determinado tipo de conflitos.

O objectivo deste trabalho centrou-se na análise da eficácia da metodologia escolhida para a melhoria de competências através da avaliação da formação. Na presente investigação foi abordado o segundo nível da taxionomia de Kirkpatrick (1959). O segundo nível, a *aprendizagem*, abraça a aquisição, aumento ou aperfeiçoamento de conhecimentos e competências, ou modificação de atitudes, dependendo esta avaliação, usualmente, de testes de conhecimentos declarativos, as medidas utilizadas no presente estudo. Um outro nível interessante de análise para medir a eficácia da metodologia *outdoor* é o terceiro nível desta taxionomia, correspondente ao *comportamento*; procura determinar até que ponto os formandos usufruem no ambiente de trabalho das aprendizagens adquiridas na acção formativa, tendo vindo a ser conceptualizado como *transferência da formação* (e.g., Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver, & Shotland, 1997). Um plano modelo de avaliação da transferência exige a realização de diferentes análises que possibilitem comparar o comportamento pré e pós-formação, com planos temporais distantes do final da formação, por forma a escrutinar em que medida o conteúdo formativo não foi apenas aplicado mas mantido no decorrer do tempo. Os auto-reportes, os relatos dos superiores hierárquicos, subordinados ou pares e as observações directas do desempenho da função são alguns exemplos de como pode ser elaborada a avaliação neste nível (Warr, Allan, & Birdi, 1999). Torna-se assim importante e enriquecedor alargar o nível de análise da formação *outdoor* para a melhoria dos CCA de Trabalho em Equipa.

A hipótese foi parcialmente suportada e foram detectadas algumas limitações que podem ter afectado as restantes conclusões. Contudo, é essencial, para testar ideias, utilizar diferentes medidas para a análise ser efectiva (Spector & Brannick, 1995); é necessário examinar a diferente efectividade de vários métodos de formação para o mesmo conteúdo (Arthur et al., 2003), sendo indispensável identificar quando um determinado método é mais efectivo que outros, neste caso, para os CCA de Trabalho em Equipa. A presente investigação analisou o método *outdoor*, contudo outras análises sobre este método e outros métodos são fulcrais para a nossa compreensão do tema.

## IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A formação é um fenómeno muito antigo na jornada da civilização. As armas, os instrumentos, as roupas e a linguagem foram desenvolvidos durante a Idade da Pedra, tendo o homem que, para preservá-los, transmitir o conhecimento e as competências necessários. Usufruido de sinais e palavras, o homem encontrava-se capaz de administrar formação (Clemenzen, 2001).

Nos dias que correm, o desempenho de uma função reclama (também) a utilização incessante de novos conhecimentos e de competências cada vez mais complexos, pelo que a formação nas organizações assume um papel determinante neste processo.

Colocando-se continuamente questões quanto à eficácia da formação, e prendendo-se algumas das quais com a escolha inadequada da metodologia da formação, é preciso reflectir e ponderar detalhadamente sobre as consequências que advêm duma má selecção, duma escolha que não supre as necessidades dos colaboradores e, em última instância, da organização. Embora os custos financeiros relativos ao desenvolvimento e à utilização da formação sejam, por vezes, factores basilares para a decisão sobre qual o método formativo a seleccionar, é primordial a escolha do método – factor crucial para o sucesso duma acção formativa (Arthur et al., 2003; Lewis, 2005; Noe et al., 2006).

Neste estudo, foram acedidos os métodos práticos, em particular, a formação *outdoor*. Chegou-se à conclusão que a formação *outdoor* pode contribuir, pelo menos de forma parcial, para a melhoria dos CCAs de Trabalho em Equipa. Estes resultados são importantes para a investigação, por darem um primeiro passo na clarificação do papel das actividades *outdoor* enquanto instrumento de incremento dos CCA de Trabalho em Equipa e sobressaírem a necessidade de desenvolver estudos futuros relacionados, e para os Gestores de Recursos Humanos das nossas organizações, por chamarem a sua atenção aos planos de formação das equipas que compõem as nossas organizações actividades e, em particular, à escolha do método.

A intervenção *outdoor* permitiu, neste estudo, incrementar um *outro tipo de competências*, também essenciais à sobrevivência das organizações, os CCA de Trabalho em Equipa, concretamente, os *CCA de Planeamento e Coordenação de Tarefas*. Um outro método poderia, simplesmente, não permitir este crescimento. A escolha do método implica o sucesso da acção formativa e, conseqüentemente, a eficácia organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alchian, A.A. & Demsetz, H. (1972). Production, information cost, and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.

Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W. Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.

Anderson, N & West, M A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235 - 258.

Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P.S., & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.

Baer, M., Leenders, R.T.A.J., Oldham, G.R., & Vandera, A. (2010). Win or lose the battle for creativity: The power and perils of intergroup competition. *Academy of Management Journal*, 53, 827-845.

Berg, R.W. (2010). Competition and cooperation: The wisdom to know when. *Business Communication Quarterly*, 73(2), 176-189.

Bowers, C., Baker, D. & Salas, E. (1994). Measuring the importance of teamwork: The reliability and validity of job/task analysis indices for team training design. *Military Psychology*, 6 (4), 205-214.

Caetano, A. (Coord.). (1999). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 333-381). San Francisco: Jossey-Bass.

Carron, A.V. & Spink, K.S. (1995). The group size-cohesion relationship in minimal groups. *Small Group Research*, 26, 86-105.

Chiocchio, F. & Essebre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between Project Teams, Production Teams and Service Teams. *Small Group Research*, 40, 382-421.

Clemenz, C. E. (2001). *Measuring Perceived Quality of Training in the Hospitality Industry*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

Cohen, S. G. and 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.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª ed.). Editora RH.

Currall, L. A. (2005). *Sharedness in work team innovation: A process model of team regulation*. Dissertação de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia, Lisboa.

Currall, L. A., Forrester, R.H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's what you do and the way you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 187-204.

Doherty, A., & A. Carron (2003). Cohesion in volunteer sport executive committees. *Journal of Sport Management*, 17, 116-141.

Dyer, D. J. (1984). Team research and team training: a state-of-the-art review, in F. A. Muckler (ed.), *Human Factors Review: 1984* (Santa Monica: Human Factors Society) (pp. 285 – 323).

Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction processes, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45-99.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hinkin, T.R. (1995). A review of the scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 5, 967-988.

Hollenbeck, J.R., De Rue, D.S., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management*, 43(4), 353-366.

Hollingshead, A. B. (1998). Group and individual training: The impact of practice on performance. *Small Group Research*, 29, 254-280.

Johnston, M. K. (2007). The influence of team-building exercises on group attraction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11, (1), 43-52.

Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 13 (11), 3-9.

LePine, J.A., Piccolo, R.F., Jackson, C.L., Mathieu, J.E., & Saul, J.R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.

Leung, K. (1988). Some determinants of conflict avoidance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19(1), 125-136.

Lewis, M. M. (2005). The drama of international business: Why cross-cultural training simulations work? *Journal of European Industrial Training*, 29 (7), 593-598.

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, 410-476.

McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team Effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84, 376-389.

Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management. Gaining a competitive advantage* (5<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Pfeffer, J. (1994). *Vantagem competitiva através das pessoas*. Rio de Janeiro: Makron Books.

Riordan, C.M., & Weatherly, E.W. (1999). Defining and measuring employees identification with their workgroups, *Educational and Psychological Measurement*, 59(2), 310-324.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1997). Methods, tools, and strategies for team training. In M. A. Quiñones and A. Ehrenstein (Eds.), *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research* (pp. 249-279). Washington, D. C.: APA Press.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.

Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C.S., Stagl, K.C., Goodwin, G.F., & Halpin, S.M. (2008). Does team training improve team performance? A Meta-analysis. *Human Factors*. 50 (6): 903-933.

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. and Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training in teams. In R.W. Swezey and E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.

Sausgruber, R. (2005). *Testing for team spirit – An experimental study*. University of Innsbruck, Department of Economics, mimeo.

Spector, P. E., & Brannick, M. T. (1995). The nature and effects of method variance in organizational research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 249-274). Chichester: Wiley.

Stevens, M.J., & Campion, M.A. (1994). The Knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.

Stogdill, R.M. (1965). *Work group description manual*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Sundstrom, E., and Associates. (1999). *Supporting work team effectiveness: Best management practices for fostering high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sundstrom, E., DeMeuse, K., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Workgroups from Hawthorne studies to work teams of the 1990's and beyond. *Groups Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 44-67.

Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315-330.

Tjosvold, D. (1998). *Identifying the Positive Value of Conflict in East Asia*. Paper presented at the International Association for Conflict Management, College Park, MA.

Tjosvold, D., & Sun, H. (2002). Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences. *International Journal of Conflict Management*, 13, 142-164.

Tjosvold, D., Tang, M.M.L., & West, M.A. (2001). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group and Organization Management*, 29(5), 540-559.

Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351-375.

## Questionário – Competências essenciais ao Trabalho em Equipa

Este questionário tem por objectivo medir o conhecimento que possui acerca de determinadas competências-chave essenciais ao trabalho em equipa. Não demore muito tempo a pensar sobre cada questão, as primeiras reacções são geralmente as melhores. Assinale as suas respostas na escala que se encontra à direita de cada item.

As suas respostas são confidenciais e **em nenhuma situação** os seus dados individuais serão dados a alguém. Peça-lhe, antes de iniciar, que coloque apenas no canto superior direito deste questionário os três últimos dígitos do seu BI. **Muito obrigado pela sua colaboração!**

**Género:** Feminino  Masculino

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Habilitações Literárias:** Escolar Obrigatória  Curso Secundário  Curso Superior   
Pós-graduação

**Encontra-se a trabalhar numa equipa?** \_\_\_\_\_ **Se sim, há quanto tempo?**

\_\_\_\_\_

**Que funções está a desempenhar?**

\_\_\_\_\_

Indique para cada afirmação que se segue o grau de concordância, considerando a escala apresentada. Assinale a sua resposta numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo completamente” e 5 significa “Concordo completamente”.

Para a realização do trabalho:	Discordo		Concordo		
	Discordo completamente		Não concordo nem discordo		Concordo completamente
1 É importante a apresentação de objectivos e metas claros e realistas.	1	2	3	4	5
2 Prefiro um objectivo difícil e desafiante que leve a equipa a desempenhar a um nível elevado.	1	2	3	4	5
3 A viabilidade das equipas depende de uma adequada auto-gestão de desempenho e de mecanismos de feedback.	1	2	3	4	5
4 Quanto maior for a interdependência de tarefas entre os colegas de equipa, menor o impacto de coordenação nos resultados da equipa.	1	2	3	4	5
5 Equipas eficazes possuem expectativas claras face às tarefas e ao papel que os colaboradores desempenham.	1	2	3	4	5
6 Supondo que existe uma sobrecarga de trabalho na sua equipa, deverá ser aplicada uma distribuição partilhada e equitativa do excesso de trabalho.	1	2	3	4	5

excesso de trabalho.

Indique, novamente, para cada afirmação que se segue o grau de concordância, considerando a escala apresentada. Assinale a sua resposta numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo completamente” e 5 significa “Concordo completamente”.

<b>Para a realização do trabalho é importante:</b>	<b>Discordo</b>			<b>Concordo</b>	
	<b>Discordo completamente</b>		<b>Não concordo nem discordo</b>		<b>Concordo completamente</b>
1 Partilhar a Informação na equipa.	1	2	3	4	5
2 Compreender e aceitar as opiniões da equipa.	1	2	3	4	5
3 Ouvir todas as opiniões, mesmo que estejam em minoria.	1	2	3	4	5
4 Cooperar para desenvolver e aplicar novas ideias e resolver problemas.	1	2	3	4	5
5 Ter uma atitude de “estamos nisto juntos”.	1	2	3	4	5
6 Trocar informação com os outros sobre assuntos relacionados com trabalho.	1	2	3	4	5
7 Existir uma tentativa genuína da minha parte de partilhar informação dentro da equipa.	1	2	3	4	5
8 Partilhar recursos para ajudar a concretizar ideias novas e resolver problemas.	1	2	3	4	5
9 Detectar as expressões faciais que acompanham as mensagens para melhor as interpretar.	1	2	3	4	5
10 Discutir questões existentes até a equipa chegar a decisões mutuamente aceitáveis.	1	2	3	4	5
11 Cooperar para compreender melhor as posições e perspectivas dos outros.	1	2	3	4	5
12 Evitar assuntos.	1	2	3	4	5
13 Agir como se nada tivesse acontecido.	1	2	3	4	5
14 Procurar abafar a discussão.	1	2	3	4	5

