

Trabalho em equipa em Portugal: Uma década de progresso

Pedro Marques-Quinteiro¹, António Abrantes², Patrícia Costa³, Luís Curreal⁴, Ana Margarida Graça⁵, Ana Margarida Passos⁶ & Catarina Marques Santos⁷

¹ William James Center for Research, ISPA-Instituto Universitário

² ICN Business School e CERFIGE – Université de Lorraine

³ Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

⁴ CICPSI, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa

⁵ Henley Centre for Leadership, Henley Business School, The University of Reading

⁶ Business Research Unit (BRU-IUL), Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

⁷ Organization, Strategy and Entrepreneurship, Maastricht University School of Business & Economics

Resumo: Na última década em Portugal assistimos à explosão do número de estudos acerca dos fatores psicológicos e contextuais que antecedem a eficácia das equipas em ambientes de trabalho complexos e extremos. Esta investigação tem-se centrado em torno dos aspetos comportamentais (*e.g.* coordenação, liderança), cognitivos (*e.g.* modelos mentais partilhados, sistemas de memória transitiva) e afetivos (*e.g.* coesão, *team work engagement*) que nos ajudam a explicar por que razão algumas equipas têm um desempenho melhor, estão mais satisfeitas com o seu trabalho e acreditam que são mais viáveis (mesmo as que trabalham em condições adversas). Ao longo deste artigo, fazemos não só uma revisão da investigação feita sobre o tema do trabalho em equipa nos últimos dez anos em Portugal, como estabelecemos pontes com outros trabalhos internacionais e apresentamos algumas sugestões para o futuro da investigação desta área na próxima década.

Palavras-chave: Trabalho em equipa; liderança de equipas; processos de equipa; estados emergentes.

Teamwork in Portugal: A decade of progress: In the last decade in Portugal, we have witnessed the explosion of the number of studies about the antecedents of the effectiveness of work teams in complex and extreme work environments. Research has focused on behavioral (*e.g.* coordination, leadership), cognitive (*e.g.* shared mental models, transactive memory systems) and affective (*e.g.* team work engagement) factors that help us explaining why some teams perform better, are more satisfied with their work, and believe that they are more viable (even the ones that work in adverse conditions). Throughout this article, we review team studies conducted in Portugal over the last ten years, we establish bridges with other international contributions, and present suggestions for the future of teamwork research in the next decade.

Keywords: Teamwork; team leadership; team processes; emergent states.

A visita da *Troika* em 2011, o Euro 2016 e os incêndios de Pedrogão Grande e da Serra de Monchique entre 2017 e 2018 são alguns exemplos de eventos em que o trabalho em equipa foi fundamental. Para algumas destas equipas, a adaptação e a gestão de conflitos foram determinantes para o sucesso das mesmas. Para outras, a incapacidade de se coordenarem e tomarem decisões foi fatal.

Mais, no momento em que reenviamos este artigo para nova revisão, Portugal e o mundo estão a ser confrontados com um conjunto de alterações radicais no modo de vida e de trabalho dos cidadãos, fruto da pandemia causada pela propagação do Covid-19. Numa altura em que o final não parece estar à vista e onde pouco ou nada conseguimos prever sobre o futuro, acreditamos que uma reflexão sobre o que hoje se sabe em Portugal sobre trabalhar em equipa nas organizações poderá de alguma forma contribuir para nos ajudar a prosperar nos tempos de incerteza que estamos a viver.

Neste artigo, fazemos uma revisão daquilo que a investigação nacional hoje nos diz sobre a razão pela qual algumas equipas são mais eficazes do que outras. Com este trabalho pretendemos não só ajudar a clarificar as razões que levam algumas equipas a ser bem-sucedidas até nas condições mais extremas (e

¹ Morada para correspondência: Pedro Marques-Quinteiro, William James Center for Research, ISPA-Instituto Universitário, Rua Jardim do Tabaco, 34, 1149-041, Lisboa. Portugal. E-mail: pquinteiro@ispa.pt. À exceção do primeiro autor, todos os coautores deram contribuições iguais para este artigo e por essa razão a ordem de coautorias está ordenada alfabeticamente.

assim, apresentar soluções que ajudem a melhorar a forma como se trabalha em equipa em Portugal), como também inspirar outros investigadores a mergulhar no maravilhoso mundo do trabalho em equipa.

Com este artigo, contribuímos para a divulgação da investigação feita em Portugal ou por autores nacionais, no que ao trabalho em equipa em contexto organizacional diz respeito, sistematizando assim a investigação. À data, tanto quanto temos conhecimento, não há qualquer artigo publicado que faça esta revisão. Esta contribuição acontece não só por fazermos um resumo da última década de investigação, como também por fazermos este trabalho em língua portuguesa.

Na primeira parte deste artigo fazemos uma síntese das teorias dominantes e que muito têm influenciado o trabalho dos investigadores nacionais; em seguida, apresentamos uma revisão dos trabalhos feitos ao longo da última década e que têm contribuído para sistematizar, validar, e expandir essas teorias; por último, apresentamos algumas sugestões acerca dos caminhos que poderão fazer parte do futuro da investigação sobre o trabalho em equipa em Portugal e no resto do mundo.

Teorias Dominantes

Ao longo dos anos, diferentes teorias e modelos abordaram a questão da eficácia das equipas, tentando compreender quais as variáveis que facilitam ou constroem o seu trabalho, tanto no que diz respeito ao desempenho, como no que toca à satisfação dos seus membros e ao seu desejo de continuar a trabalhar juntos no futuro (Hackman, 1987).

Em 1964, McGrath introduziu o modelo IPO (*input-processos-output*) como modelo concetual para estudar equipas. A premissa básica deste modelo propõe que as equipas possuam um conjunto de *inputs* que são transformados em *outputs* através de um conjunto de processos mediadores. De forma genérica, os *inputs* são fatores antecedentes que influenciam a interação entre os membros das equipas e dos membros com as suas tarefas e o contexto envolvente, refletindo o seu potencial de produtividade. Posteriormente, o trabalho de Salas, Cooke e Rosen (2008) veio ajudar a complementar o modelo IPO (ainda que não o faça de maneira explícita), propondo quatro grandes grupos de *inputs*: (1) características individuais (*e.g.* personalidade ou competências), (2) características da equipa (*e.g.* estrutura de poder, clima, cultura), (3) características da tarefa (*e.g.* tipo, grau de complexidade) e (4) estrutura do trabalho (*e.g.* normas da equipa, divisão de tarefas).

Relativamente aos processos, numa análise global das diferentes tipologias existentes na literatura, Salas, Sims e Burke (2005) sugeriram os “*Big 5*” do trabalho em equipa. Segundo esta proposta, os aspetos considerados centrais para a eficácia das equipas de trabalho são: liderança de equipas, orientação para o trabalho em equipa, monitorização mútua de desempenho, comportamentos de apoio, e adaptabilidade. A estes cinco aspetos acrescem mecanismos de coordenação, tais como comunicação em circuito fechado ou modelos mentais partilhados (descritos adiante em maior detalhe nesta revisão de literatura).

Em linha com o modelo IPO, o trabalho de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) permitiu uma abordagem inclusiva de questões temporais na compreensão da forma como as equipas trabalham, e ofereceu à comunidade científica uma proposta de processos mais específicos conducentes à eficácia das equipas. De acordo com os autores, as equipas trabalham em diferentes episódios de desempenho ao longo do tempo, ou seja, períodos de tempo em que realizam as suas tarefas e têm a possibilidade de ter feedback sobre as mesmas. Estes episódios de desempenho são compostos por conjuntos de *inputs*, processos e *outputs*, sendo que, ao longo do tempo, cada equipa, consoante as suas tarefas e projetos, se envolve em diferentes episódios, paralelos ou sequenciais.

Em 2005, Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt propuseram uma alteração ao modelo IPO. Estes autores, em linha com outros desenvolvimentos concetuais (*e.g.* McGrath, 1964; Marks *et al.*, 2001), consideraram que as equipas devem ser vistas como sistemas complexos, refletindo mais do que relações de causa-efeito unidirecionais. Assim, sugerem que os *outputs* de um determinado episódio de desempenho tenham uma ação cíclica ou retroativa, funcionando como *inputs* dos episódios subsequentes. Para além disso, consideram que os mecanismos mediadores de conversão de *inputs* em *outputs* não se restringem aos processos de equipa. Estes mecanismos mediadores devem incluir ainda o que Marks *et al.* (2001) definiram como estados emergentes, ou seja, propriedades cognitivas, afetivas ou motivacionais partilhadas pelos membros, tais como a coesão e os modelos mentais partilhados. Tanto processos como estados emergentes são variáveis que influenciam a forma como os *inputs* são convertidos em resultados. Desta forma, em vez de modelos IPO, passa-se a considerar modelos IMOI (*input-mediadores-output-input*) no estudo da eficácia das equipas, assumindo-se a noção de feedback cíclico e o papel do tempo enquanto mecanismos fundamentais do funcionamento das equipas de trabalho.

Mais recentemente, Mathieu, Gallagher, Domingo e Klock (2019), num trabalho de revisão dos 10 últimos anos de investigação sobre eficácia das equipas, oferecem uma concetualização que procura integrar os diferentes temas estudados em dimensões com maior ou menor grau de sobreposição entre si:

aspectos composicionais (*e.g.* competências dos membros e diversidade), aspectos estruturais (*e.g.* complexidade da tarefa ou virtualidade), mecanismos mediadores (*e.g.* conflito, confiança, coesão) e influências externas (*e.g.* cultura e estrutura organizacional). Segundo Mathieu *et al.* (2019), é a dinâmica entre estes diferentes aspetos que conduz à maior ou menor eficácia das equipas de trabalho, incluindo as reações individuais dos membros face à equipa, e a própria aprendizagem da equipa ao longo do tempo.

Uma breve perspetiva histórica sobre o trabalho da investigação nacional

O século XXI começou com um conjunto de estudos que contribuíram para a concetualização de eficácia grupal (*e.g.* Lourenço *et al.*, 2004) e a emergência de tipos de conflito de tarefa versus conflito afetivo consoante a etapa de desenvolvimento do grupo (*e.g.* Dimas *et al.*, 2005; 2008). Ainda no tema da relação entre conflito grupal e desempenho, tem destaque um estudo de Dimas *et al.* (2007) com 68 equipas de trabalho do departamento de produção de oito organizações do sector industrial, que mostrou que o conflito centrado no desenvolvimento das tarefas se relacionava negativamente com o desempenho. Este estudo mostrou ainda que a utilização de estratégias integrativas de resolução de conflitos são as únicas com um impacto positivo nos resultados das equipas de trabalho. Mais ainda, observaram que a emergência de conflitos era diferente ao longo do desenvolvimento da equipa.

Este período inicial encerra com a construção e adaptação de instrumentos para medir desempenho, satisfação e bem-estar afetivo em equipas, indo estimular novas linhas de investigação na década seguinte (*e.g.* Ramalho *et al.*, 2008). O foco no desenvolvimento das equipas ao longo do tempo permanece até agora (*e.g.* Alves & Lourenço, 2017; Peralta *et al.*, 2018).

Apesar de os primeiros anos do século XXI terem sido de pouca expressão em termos de resultados, serviram de grande preparação para a década seguinte, começando a delinear-se uma linha de investigação que vai prolongar-se pelo primeiro quarto do século. Concretamente, os processos grupais que conduzem à inovação em equipas de trabalho. Adotando o modelo de inovação em equipa de West e Anderson (1996) como quadro de referência, foi realizado um estudo com 26 equipas de criativos de agências de publicidade onde se observou uma relação positiva entre a clareza, o valor e a partilha de objetivos na equipa e a orientação para a tarefa e a qualidade da inovação produzida (Curral & Chambel, 1999). Do mesmo modo, foi observada uma relação positiva entre a frequência de interação, a segurança participativa e o apoio à inovação e a qualidade da inovação produzida (Curral & Chambel, 1999).

Com o dealbar do século XXI, esta temática continuou a ser desenvolvida com a publicação de um estudo com 87 equipas de trabalho, cujas funções apresentavam vários requisitos de inovação, de 16 empresas portuguesas. Neste estudo examinaram-se as relações entre os *inputs* da equipa (tipo de tarefa e tamanho da equipa) e os processos da equipa. Os resultados mostraram que as equipas que realizavam tarefas com um alto requisito de inovação têm níveis mais altos de participação e apoio à inovação. Em segundo lugar, as equipas grandes (*e.g.* nove elementos) têm processos de equipa mais pobres do que as equipas pequenas (*e.g.* quatro elementos). Em terceiro lugar, os resultados sugeriam que as equipas grandes que operam sob uma pressão relativamente alta para inovar têm processos de equipa menos desenvolvidos do que as equipas grandes que não têm uma alta exigência para inovar (Curral *et al.*, 2001).

Ainda neste período, uma segunda linha de investigação centrou-se na relação entre tipos de conflitos, perceção da eficácia da tomada de decisão e desempenho e satisfação das equipas. Por exemplo, um estudo com 47 equipas de diferentes contextos de trabalho mostrou que as perceções da decisão da equipa medeiam a relação entre conflito de processo e o desempenho da equipa. Por seu lado, os conflitos de tarefas e de relação não têm relações significativas com o desempenho da equipa nem com a satisfação com a equipa (Passos & Caetano, 2005). Estes temas de investigação continuaram a desenvolver-se e abriram o caminho para uma década de grande produção e contributos para a ciência das equipas.

O ano de 2009 marca o início de um crescimento significativo da investigação nacional sobre trabalho em equipa nas organizações.

São vários os fatores que contribuíram para este desenvolvimento. Em primeiro lugar, podemos identificar o financiamento pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) de projetos de investigação sobre as equipas em contexto organizacional. Este tipo de financiamento permitiu um maior enfoque na investigação sobre equipas de trabalho, assim como a formação de jovens investigadores através das bolsas de investigação e o desenvolvimento de colaborações internacionais. É sensivelmente na mesma altura que surgem um conjunto de programas de doutoramento, quer na área da Psicologia quer na área da Gestão e do Comportamento Organizacional, que conseguiram atrair investigadores a tempo inteiro, alguns deles com bolsas de doutoramento financiadas igualmente pela FCT. Hoje, a investigação nacional sobre equipas de trabalho é uma referência internacional.

DEZ ANOS DE INVESTIGAÇÃO SOBRE TRABALHO EM EQUIPA EM PORTUGAL

Com o objetivo de identificar e caracterizar a investigação realizada em Portugal na última década, começámos por realizar uma pesquisa na base de dados Scopus. Para tal, utilizámos os seguintes critérios: (a) artigos, (b) atas de conferências e (c) capítulos de livros (d) publicados entre 2009 e 2019, (e) de autores com afiliação portuguesa e (f) nas áreas de *Psychology* e de *Business, Management and Accounting*. Foram definidas como palavras-chave, a procurar no título ou no *abstract*, as seguintes palavras: “*team*” ou “*teamwork*”. Desta pesquisa, para a área da *Psychology* resultaram 188 artigos, seis capítulos de livros e um artigo de conferência. Para a área de *Business, Management and Accounting* resultaram 147 artigos, 25 capítulos de livros e 57 artigos de conferência.

Em linha com o âmbito deste número especial, não foram incluídos os artigos que surgiram nesta busca e que se focavam em equipas desportivas pela diversidade de tópicos mais relacionados com aspetos motores e fisiológicos (veja-se exceção Almeida & Lameiras, 2013; Pina *et al.*, 2018). Nesta revisão também não foram incluídos os artigos que embora referissem a palavra “*equipa*” no resumo, não se focavam no nível de equipa enquanto objeto de estudo e que não tinham resultados empíricos (*i.e.* artigos teóricos e de revisão). Desta pesquisa e da aplicação dos critérios de exclusão descritos resultaram 62 artigos, dois capítulos de livros e um artigo de conferência que foram integrados nesta revisão. Foram ainda incluídos quatro artigos de conferência que não apareceram nas pesquisas realizadas.

Apesar de as publicações encontradas serem claramente diversas, a maioria dos artigos encontrados diz respeito ao estudo dos preditores da eficácia do trabalho em equipa, sejam eles de natureza processual, cognitiva, afetiva ou motivacional (*e.g.* Moura *et al.*, 2018; Shin *et al.*, 2016).

A eficácia do trabalho em equipa

Na organização desta secção, adotámos uma estrutura baseada na integração da teoria episódica (Marks *et al.*, 2001) e do modelo IMOI (Ilgen *et al.*, 2005) para descrever os resultados desta revisão de literatura. Esta decisão baseou-se no facto de ambos serem bem aceites pela comunidade académica, terem suporte empírico (*e.g.* Mathieu *et al.*, 2019) e por apresentarem uma visão parcimoniosa do funcionamento das equipas e de pequenos grupos em contexto laboral. Desta forma, enquanto os *inputs* e *outputs* são descritos em linha com o modelo IMOI, os mediadores integram processos de equipa e estados emergentes.

Inputs. Enquanto a investigação nacional na primeira década do século XXI privilegiou fatores de *input* como a composição ou dimensão das equipas de trabalho (*e.g.* Cural *et al.*, 2001), os trabalhos desenvolvidos na última década focaram-se principalmente nos processos e estados emergentes, e na relação destes com diferentes dimensões da eficácia das equipas organizacionais (*e.g.* Mascarenhas *et al.*, 2018; Moura *et al.*, 2019; Proença, 2009).

Uma contribuição que pode ser enquadrada enquanto *input* é o trabalho recente de Marques-Quinteiro *et al.*, (2019c), sobre o papel da adaptabilidade e da coesão na prevenção do absentismo em 37 equipas de bombeiros sapadores. Os resultados do estudo indicam que a adaptabilidade e a coesão, medidas a meio do ano civil, estão negativamente relacionadas com a forma como os comportamentos de absentismo nas equipas evoluem entre junho e dezembro. Os resultados deste estudo também mostram que tanto a coesão como a adaptabilidade são recursos da equipa que ajudam a mitigar o papel negativo da carga laboral no absentismo ao longo do tempo. Ainda sobre o papel da coesão enquanto *input* para o funcionamento das equipas, um outro estudo realizado por Marques-Quinteiro *et al.*, (2019b) indica que níveis de coesão de equipa muito elevados, avaliados no início de um ciclo de desempenho (*e.g.* começo de um projeto), estão negativamente relacionados com o desempenho das equipas durante esse mesmo ciclo.

Um segundo conjunto de contribuições têm sido levadas a cabo no âmbito das equipas empreendedoras. Pais e Parente (2015) realizaram um estudo com equipas de empreendedorismo social onde verificaram que a autonomia e a assertividade são centrais no funcionamento destas equipas. Santos e Cardon (2018) fizeram um estudo onde verificaram que a paixão empreendedora das *new venture teams* está positivamente relacionada com o seu desempenho. Nesta sequência, e corroborando um estudo anterior (Santos *et al.*, 2015), Santos *et al.*, (2019) realizaram um estudo multinível onde verificaram que as competências empreendedoras e a experiência empreendedora dos membros das equipas estão positivamente relacionadas com a concretização do novo negócio.

Por último, um terceiro conjunto de contribuições relaciona-se com a liderança, que entre os vários fatores que contribuem para aumentar a eficácia das equipas, tem sido das variáveis mais estudadas e é considerada por alguns autores uma variável-chave para promover melhores processos e resultados de equipa (Mathieu *et al.*, 2019; Wu *et al.*, 2018).

No que respeita à liderança de equipas, a maioria dos estudos foca-se nos traços/comportamentos/ações de um líder formal – uma pessoa formalmente designada para coordenar a equipa. Estas investigações têm assim contextualizado teorias gerais “*mainstream*” de liderança (Kozlowski *et al.*, 2016), frequentemente estudadas a nível individual, para o contexto dos grupos e equipas. A premissa é que o líder formal influencia processos de equipa e eficácia das equipas, normalmente um *input* ou moderador dos modelos IPO. Segundo, outros estudos focam-se nas perspetivas denominadas “centradas em equipas” que indicam as funções específicas que os líderes necessitam de desempenhar para satisfazerem as necessidades da equipa – a perspetiva funcionalista (McGrath, 1962) (a ser desenvolvida na seção Mediadores – Processos). Em terceiro lugar, outro dos pressupostos explorados nas teorias mais recentes de equipas, também subjacente na perspetiva funcionalista, é de que qualquer pessoa que endereça as necessidades da equipa exhibe comportamentos de liderança, para além do líder formal (Morgeson *et al.*, 2010; Wu *et al.*, 2018).

Continuando a ser a linha de investigação sobre liderança que mais atenção continua a receber, foram feitos na última década alguns trabalhos de grande valor no âmbito das teorias gerais individuais de liderança e que têm demonstrado o potencial destas teorias para a eficácia das equipas de trabalho. Um primeiro exemplo é o trabalho de Taberner *et al.* (2009), onde os autores testaram o efeito de um programa de treino de liderança focado no desenvolvimento de comportamentos orientados para a tarefa versus a relação. Os resultados do estudo mostram que enquanto as equipas dos líderes com comportamentos orientados para a tarefa obtêm níveis de eficácia e positivismo mais elevados, as equipas dos líderes com comportamentos orientados para a relação têm um aumento da coesão. Também em 2009, um trabalho de Hocova *et al.* sobre equipas de desenvolvimento de *software* identificou um conjunto de qualidades que o processo de liderança deveria ter (por exemplo feedback e consciencialização contextual continuados), de forma a promover a inovação e a cooperação no seio das equipas.

Existem também trabalhos desenvolvidos na última década, no âmbito das abordagens positivistas à liderança como por exemplo a liderança humilde ou a liderança autêntica (*e.g.* Rego *et al.*, 2019a, 2019b). Estes trabalhos indicam, por exemplo, que a humildade da chefia direta está positivamente relacionada com a criatividade da equipa (Gonçalves & Brandão, 2017), o desempenho da equipa, e que esta relação é mediada pelo capital psicológico (Rego *et al.*, 2017), pelo processamento de informação (Rego *et al.*, 2018), e pela segurança psicológica da equipa (Gonçalves & Brandão; 2017). Ainda dentro desta linha de investigação, Rego *et al.* (2013) verificaram que a autenticidade do líder de equipa prevê a potência da equipa, na medida em que também promove a virtuosidade da equipa e a implicação afetiva.

Um outro conjunto de estudos tem-se focado na liderança transformacional (*e.g.* Rebelo *et al.*, 2018). Estes trabalhos mostram que a liderança transformacional está positivamente relacionada com dimensões da eficácia do trabalho em equipa (*e.g.* desempenho, viabilidade), e que esta relação é mediada por processos de equipa como os comportamentos de suporte (Pessoa *et al.*, 2018) e aprendizagem (*e.g.* Rebelo *et al.*, 2018), bem como por estados emergentes como a implicação afetiva (Paolucci *et al.*, 2018). Mais, Dimas *et al.* (2018) realizaram um estudo com 90 equipas organizacionais em que verificaram que a liderança transformacional promove a resiliência da equipa, o que por sua vez está positivamente relacionado com a viabilidade da equipa e a qualidade da experiência de trabalho da equipa.

Mediadores – Processos. Os processos de equipa referem-se a “atos interdependentes dos membros que convertem *inputs* em resultados através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais voltadas para a organização de tarefas para alcançar objetivos coletivos” (Marks *et al.*, 2001, p. 357). Esta definição é relevante na medida em que distingue processos de equipa de estados emergentes (propriedades dinâmicas de uma equipa), ajudando a clarificar a classificação da miríade de variáveis que são utilizadas na literatura de equipas, principalmente com recurso ao modelo IPO. Marks *et al.* (2001) consideram três tipos de processos – transição, ação e interpessoais. Os *processos de transição* são típicos da fase de transição onde as equipas estão mais focadas na avaliação e no planeamento de atividades; os *processos de ação* surgem mais frequentemente na fase de ação, quando as equipas executam atividades diretamente dirigidas para o alcance dos objetivos; e os *processos interpessoais* são utilizados para gerir relações interpessoais e podem ocorrer tanto na fase de transição como na fase de ação. Em Portugal, estes três tipos de processos têm sido um alvo particular da atenção da investigação em equipas nos últimos 10 anos.

Processos de transição, ação e interpessoais. Embora haja trabalhos que estudaram os três tipos de processos em simultâneo (*e.g.* Graça & Passos, 2010 - ver Liderança Funcional), os processos de transição foram aqueles que menos atenção mereceram por parte dos investigadores portugueses. Uma exceção é o recente estudo de Rego *et al.* (2018) sobre os efeitos da humildade dos líderes na eficácia das equipas. Os

autores verificaram que os líderes humildes tendem a adotar mais *balanced processing behaviours* com os membros da equipa, o que faz com que os membros da equipa vejam os líderes como mais eficazes. Os autores argumentam que estes líderes recolhem informação com mais qualidade, melhorando a qualidade da tomada de decisão e, conseqüentemente, a eficácia das equipas. Apesar de presente nas fases de ação, a tomada de decisão é um processo típico da fase de transição, nomeadamente na formulação de estratégias e planeamento (Marks *et al.*, 2001).

Outro processo de transição que tem vindo a ser investigado a nível nacional é o de aprendizagem, ou os comportamentos de aprendizagem e reflexão em equipa, vistos como processo em que os membros da equipa fazem perguntas, procuram feedback, refletem e discutem os resultados, os erros e os resultados (Edmondson, 1999). Os processos de aprendizagem e reflexão são considerados como uma etapa chave no funcionamento das equipas, na medida em que permitem às equipas atualizar conhecimento, visitar rotinas e refletir sobre a sua *performance* (e.g. Burke *et al.*, 2006).

Este tipo de comportamentos tem efeitos relevantes na eficácia das equipas. Por exemplo, Santos *et al.* (2016a) observaram que equipas que se envolvem em comportamentos de aprendizagem são capazes de se adaptar quando necessário, o que lhes permite alcançar maiores níveis de desempenho. No mesmo sentido, Abrantes *et al.*, (2018b) verificaram que os comportamentos de aprendizagem em equipa moderam positivamente a relação entre cognições temporais partilhadas e a adaptação improvisada em equipa, com efeitos positivos no desempenho da equipa. Rebelo *et al.*, (2018) também verificaram que os comportamentos de aprendizagem funcionam como mecanismos de mediação entre a liderança transformacional e o desempenho das equipas, via capital psicológico da equipa. Um outro estudo mais recente, realizado com equipas de enfermagem hospitalar, indica que os processos de reflexão nas equipas ajudam as equipas a tirar melhor partido do seu sistema de memória transitiva, o que se traduz em mais comportamentos de inovação na tarefa (Marques-Quinteiro *et al.*, 2019a). Também recentemente, um estudo piloto com equipas de resposta a emergências observou que programas de formação específicos levam a melhores resultados nos respetivos cenários, revelando a importância da especificidade da formação no processo de aprendizagem em equipa (Pinheiro *et al.*, 2019). Por último, um estudo experimental levado a cabo por Santos *et al.* (2019) mostra que quando os membros da equipa discutem as principais ações que contribuem para um elevado desempenho da tarefa e criam um mapa de conceitos ("*concept mapping*"), as equipas desenvolvem um sistema de memória transitiva preciso, e um modelo mental de tarefa semelhante e preciso que faz com que sejam capazes de adaptar as suas ações a mudanças inesperadas na tarefa.

No entanto, os efeitos dos comportamentos de aprendizagem nem sempre se apresentam como óbvios. Por exemplo, Santos *et al.* (2015a), num estudo longitudinal, não observaram qualquer relação direta entre os comportamentos de aprendizagem e a curva de desempenho da equipa. Os autores verificaram que os modelos mentais temporais e de tarefa são fundamentais para transformar os comportamentos de aprendizagem na melhoria do desempenho ao longo do tempo.

Já os processos de ação foram bastante estudados em Portugal, sendo a coordenação um dos processos mais investigados. Num trabalho de 2013, Marques-Quinteiro *et al.* verificaram que a coordenação implícita da equipa tem efeitos positivos no desempenho, mesmo em equipas que executam tarefas não rotineiras. Numa continuação deste trabalho, Marques-Quinteiro *et al.* (2019b) verificaram também que a forma como os comportamentos de coordenação explícita mudam ao longo do tempo medeia positivamente a relação entre a coesão das equipas no início de um projeto e o seu desempenho ao longo do tempo.

Recentemente, Pessoa *et al.* (2018) verificaram que a liderança transformacional tem um efeito direto positivo nos comportamentos de suporte, e que estes, por sua vez, têm um efeito positivo na eficácia da equipa. Os autores verificaram, ainda, que os comportamentos de suporte medeiam a relação entre a liderança transformacional e a eficácia das equipas. Num estudo de 2014, Peralta *et al.* observaram que o efeito de processos de inovação em equipa na sua eficácia é positivo, mas contingente a estados emergentes. Por exemplo, o efeito no desempenho é mais forte quando a clareza dos objetivos e o compromisso dos membros da equipa com os mesmos são elevados.

Os processos interpessoais foram os mais estudados pelos investigadores portugueses. Vera *et al.* (2016) verificaram que os comportamentos sociais de suporte na equipa estão positivamente relacionados com o *engagement* individual dos colaboradores e têm um papel moderador na relação entre a autonomia na função e o *engagement* individual.

Dimas e Lourenço (2015) estudaram os efeitos do conflito e a gestão de conflitos no desempenho e na satisfação das equipas, chegando à conclusão de que a redução do conflito intragrupal e a capacidade de gerir conflitos de forma cooperativa não só aumenta a satisfação dos membros das equipas, como tem efeitos positivos no seu desempenho. Por outro lado, Costa *et al.* (2015) observaram que equipas com níveis de *work engagement* coletivo mais elevados beneficiam com a existência de conflitos de tarefa,

traduzindo-se em melhorias de desempenho. Isto acontece porque estas equipas integram melhor as diferentes contribuições dos seus membros, mesmo quando estas aparentam estar em oposição, ou seja, estas equipas são mais competentes na gestão de conflitos (mais à frente nesta revisão iremos abordar com mais detalhe o tema do *engagement*).

Na gestão de conflitos, diferentes estratégias podem ser utilizadas. Por exemplo, Marques *et al.* (2015) verificaram que estratégias passivas são mais prováveis de ser usadas em situações de conflito relacional do que em situações de conflito de tarefa. Em situações de conflito de tarefa, os grupos tendem a escolher estratégias integrativas. Este estudo mostrou ainda que a frequência com que um grupo utiliza estratégias integrativas tem um efeito positivo na satisfação do grupo. Nesta sequência, Dimas *et al.* (2018) observaram que estratégias passivas atuam como variáveis de bifurcação, tendo um papel moderador com efeitos não-lineares na satisfação. Para os autores, este efeito de bifurcação explica as discrepâncias encontradas na literatura relativamente ao efeito das estratégias passivas de gestão de conflitos na eficácia das equipas. No entanto, estratégias passivas são mais prováveis de ser usadas em situações de conflito relacional do que em situações de conflito de tarefas (Marques *et al.*, 2015). Em situações de conflito de tarefa os grupos tendem a escolher estratégias integrativas. O estudo de Marques *et al.* (2015) mostrou, ainda, que a frequência com que um grupo utiliza estratégias integrativas tem um efeito positivo na satisfação do grupo.

Passos *et al.* (2011) analisaram a influência do clima de orientação para a aprendizagem e do clima de segurança psicológica no conflito intragrupal. Os resultados deste estudo mostram que o conflito relacional e o conflito de gestão de tempo surgem essencialmente em equipas com baixa orientação para a aprendizagem e baixa segurança psicológica. Também Santos *et al.* (2015b) estudaram o processo de conflito intragrupal e apuraram que equipas com modelos mentais partilhados apresentam menores níveis de conflito intragrupal, o que sugere que a partilha de modelos mentais funcione como um mecanismo de gestão preventiva de conflitos. Os autores observaram ainda que estas equipas se apresentam mais criativas. Por último, Standifer *et al.* (2015) verificaram que a adoção de processos de ação minimiza o conflito temporal das equipas, o que aumenta a satisfação.

Processo de Adaptação. A adaptação é um processo de equipa particular por muitas vezes integrar outros processos como, por exemplo, a coordenação (processo e ação) e a reflexão (processo de transição). Trata-se de um processo de ajustes aos diferentes processos da equipa (transição, ação e interpessoais) em resposta a uma disrupção que dá origem à necessidade de adaptação (Maynard *et al.*, 2015a). Apesar de Burke *et al.* (2006) olharem para a adaptação em equipa como um resultado, estes autores consideram-no o *outcome* de um ciclo adaptativo que compreende quatro fases: avaliação da situação, formulação do plano, execução do plano e aprendizagem. Num estudo de 2018, Ramos-Villagrasa *et al.* testaram empiricamente a adaptação em equipa concetualizada como um processo e concluíram que, tal como proposto por Burke *et al.* (2006), o processo de adaptação consiste numa sequência de fases indispensáveis que passam pelo desenvolvimento de um plano, a sua execução e a posterior aprendizagem, a qual é determinante para o processo de adaptação. No entanto, uma das questões que se coloca é se perante uma disrupção as equipas adotam processos de adaptação ou se permanecem fiéis às rotinas predefinidas.

Neste sentido, Maynard *et al.* (2015b) teorizam os processos de adaptação como uma tensão que inclui a opção de adaptar ou não adaptar os processos da equipa perante uma contingência que requer esta adaptação. Para os autores, esta opção depende em parte da adaptabilidade das equipas num *continuum* entre o frágil (*brittle*) e o elástico (*elastic*).

Dois trabalhos relevantes foram efetuados em Portugal para medir o processo de adaptação. Em 2015, Marques-Quinteiro *et al.* desenvolveram um instrumento de medida do desempenho adaptativo da equipa, enquanto um processo de grupo emergente. Em 2018b, Abrantes *et al.* expandiram o conceito de adaptação em equipa, propondo a sua divisão em *adaptação improvisada* e *adaptação antecipada (preemptive)*, e desenvolveram uma escala que compreende os dois tipos de adaptação. A adaptação improvisada consiste num processo de adaptação quando o desenvolvimento do plano e a sua execução convergem no tempo; na adaptação antecipada (*preemptive*), o novo plano precede a sua implementação. Para os autores, em situações extremas de escassez de tempo, a capacidade de uma equipa planear e executar simultaneamente aumenta a probabilidade de sucesso perante a emergência de estímulos contingenciais.

A adaptação improvisada em equipa foi alvo do trabalho de Abrantes *et al.* (2018a), que desenvolveram um modelo teórico baseado num fluxo temporal do processo de adaptação como resposta a estímulos contingenciais. Neste modelo, o processo de adaptação improvisada tem como elementos fundamentais dos processos de ação a reflexividade em ação (Schmutz & Eppich, 2017) e a existência de um número restrito de elementos críticos (*i.e.* aqueles sem os quais uma tarefa não pode ser realizada).

Relativamente aos processos de transição, os autores identificam o realinhamento de objetivos pós-ação como elemento fundamental para que a equipa consiga aprender com o incidente de adaptação improvisada. Num trabalho de 2013 sobre equipas de resposta a emergências, que configuram a adoção de processos de adaptação improvisada, Marques-Quinteiro *et al.* (2013) verificaram que a relação entre a coordenação implícita da equipa e os comportamentos adaptativos é fortalecida pelos sistemas de memória transativa.

Liderança como processo: Perspetiva funcionalista. A perspetiva funcionalista é considerada a mais antiga da liderança de equipas (Morgeson *et al.*, 2010). Nesta perspetiva, a ideia principal é a de que “a tarefa principal do líder é fazer ou assegurar tudo o que não está a ser tratado de forma adequada para endereçar as necessidades da equipa” (McGrath, 1962, p. 5). No enquadramento desta abordagem, considera-se que o líder é eficaz quando a sua liderança satisfaz ou vai ao encontro das necessidades das equipas e assegura que todas as funções críticas para a tarefa e manutenção da equipa são cumpridas. A liderança de equipas é assim definida como uma resolução de problemas nos quais existem múltiplas soluções e cujas escolhas dos líderes definem as respostas da equipa nas etapas subsequentes (Kozlowski & Ilgen, 2006; Wu *et al.*, 2018). Muito importante, a liderança funcional não é definida como um conjunto específico de comportamentos, mas sim por respostas genéricas que variam de acordo com situações de problemas diferentes. Por isso, a ênfase não é sobre o que os líderes *devem* fazer, mas sim sobre *o que é necessário ser feito* para um desempenho eficaz.

Partindo da perspetiva funcionalista da liderança, Santos *et al.*, (2015) realizaram um estudo quase-experimental que permitiu concluir que os comportamentos de liderança sugeridos pela abordagem funcional (para uma revisão aprofundada, ver Morgeson *et al.*, 2010) podem ser treinados, e que o desenvolvimento desses comportamentos através do treino comportamental prevê a melhoria da eficácia das equipas cujos líderes receberam treino funcional.

Um outro conjunto de estudos no âmbito da abordagem funcional veio chamar a atenção para as influências mútuas entre processos de equipa e liderança, não sendo sempre a liderança um *input* e início de um episódio IPO e que aspetos dinâmicos como o contexto das equipas devem ser considerados.

Em 2010, Graça e Passos (2010) efetuaram um estudo longitudinal cujos resultados indicaram que no tempo 1, os processos de transição, ação e interpessoais tiveram um efeito significativo no desempenho, mas o mesmo não aconteceu com a liderança. Já no tempo 2, o papel do líder torna-se significativo no desempenho mediado pelos processos de ação e interpessoais. Na mesma linha, outro estudo demonstrou que em equipas muito específicas como as Comissões de Proteção de Crianças e Jovens, é um processo de equipa, a reflexividade, que influencia a liderança, com esta última a mediar a relação entre a reflexividade e a eficácia da equipa, mas o contrário não se verifica (Graça & Passos, 2012). Estes resultados demonstram que nem sempre o líder por si só consegue ter efeitos na eficácia da equipa, pois a equipa como um todo pode influenciá-lo e compensar o seu papel.

Num outro trabalho, Graça e Passos (2015) compararam as diferentes funções de liderança – transição, ação e interpessoais – em diferentes contextos de equipa, nomeadamente em diferentes estruturas, estratégias organizacionais e sistemas de recursos humanos. As autoras notaram diferentes ênfases das diferentes funções de liderança, como por exemplo, em equipas com critérios de desempenho menos estruturados as funções de liderança de transição são quase inexistentes. As autoras também adaptaram e validaram o Questionário de Liderança de Equipas (Morgeson *et al.*, 2010) para língua portuguesa (Graça & Passos, 2013), constituindo um instrumento de medida válido para avaliar as funções de liderança de equipas e chamando a atenção para que funções como o suporte social possam ser importantes tanto na fase de transição como na fase de ação das equipas.

Por fim, Santos *et al.*, (2016b) realizaram um estudo onde foi possível concluir que a forma como o líder de equipa gere a forma como a equipa utiliza o tempo que tem disponível para realizar as tarefas que lhe são atribuídas está positivamente relacionado com o desempenho da equipa. Em parte, esta relação deve-se ao papel do líder em gerir os conflitos acerca da gestão temporal da tarefa (*e.g.* quando e durante quanto tempo as tarefas serão feitas).

Liderança como processo: Perspetiva distribuída. Uma terceira abordagem mais recente sobre a liderança de equipas olha para a liderança como um processo emergente e partilhado. Esta abordagem considera que vários membros da equipa podem, em determinado momento, assumir e partilhar a liderança da equipa (*e.g.* Morgeson *et al.*, 2010; Wu *et al.*, 2018). Neste âmbito, alguns investigadores nacionais têm-se focado na forma como a liderança das equipas autogeridas se relaciona com o seu funcionamento e eficácia. Um estudo levado a cabo por Quinteiro *et al.* (2016) encontrou uma relação positiva entre a forma como as equipas regulam as suas crenças e pensamentos acerca da tarefa, e o desempenho e viabilidade das mesmas. Esta relação é totalmente explicada pelo desenvolvimento da

eficácia coletiva, enquanto mediadora. Um outro estudo feito por Curral *et al.* (2016) procurou testar a aplicação dos princípios da teoria do caos à liderança de equipas – teoria da liderança de complexidade. Segundo esta teoria, as equipas com maiores níveis de eficácia são aquelas, cuja distribuição de papéis e responsabilidades permite maior flexibilidade aos membros da equipa para se reorganizarem em função das exigências da tarefa. Neste estudo experimental, os autores encontraram suporte empírico para a teoria da liderança de complexidade. Ainda sobre a liderança de complexidade, um outro trabalho de Curral *et al.* (2018) indica que os comportamentos de facilitação associados à liderança de complexidade promovem a coesão das equipas, e que isso permite explicar a viabilidade (mas não o desempenho) das mesmas.

Por último, Sousa e van Dierendonck (2016) realizaram um estudo onde verificaram a partilha da liderança segundo uma lógica servente (*e.g.* co-responsabilização; empoderamento) que promove a melhoria dos processos de troca de informação dentro da equipa, o que por sua vez está positivamente relacionado com o desempenho.

Mediadores – Estados emergentes. Uma das contribuições mais relevantes do trabalho de Marks *et al.* (2001) é a distinção entre processos e estados emergentes no trabalho em equipa (descritos acima). É o conceito de estado emergente que nos permite dizer que uma equipa é coesa ou está, enquanto equipa - e não considerando os seus membros individualmente -, envolvida com o seu trabalho.

Algumas das pessoas que, no nosso país, se dedicam à investigação sobre eficácia do trabalho em equipa têm estudado estados emergentes específicos, com múltiplos focos. Alguns trabalhos consideram os antecedentes e consequências de determinado estado emergente; outros trabalhos consideram alguns construtos estudados ao nível individual, alargando a sua definição para o nível da equipa; outros ainda focam-se no processo de emergência em si mesmo, procurando compreender quais as interações ou padrões de interação que facilitam o desenvolvimento de certos estados emergentes.

Afetos. Um conjunto de estudos relevantes centrou-se no construto de *work engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003), amplamente estudado ao nível individual enquanto estado psicológico positivo relacionado com o trabalho, caracterizado por elevados níveis de vigor, dedicação e absorção. Em conjunto com colegas internacionais, investigadores portugueses desenvolveram o construto de *team work engagement* (TWE), ou *work engagement* coletivo (Costa *et al.*, 2014a), apresentando um modelo teórico, posteriormente validado e testado em diversos contextos (Costa *et al.*, 2014b, 2015a, 2015b), cuja premissa central é a de que são os processos interpessoais de criação de motivação e gestão do afeto, os responsáveis pela emergência de TWE nas equipas. Nomeadamente, interações centradas na valorização de pequenas vitórias, no salientar das competências da equipa e na regulação emocional dos membros são precursoras de elevados níveis de energia e de motivação para o trabalho (Costa *et al.*, 2016). Ainda no âmbito destes estudos, os investigadores procuraram compreender de que forma é que diferentes padrões de interação teriam impacto nos níveis de TWE e desempenho das equipas. Costa *et al.* (2017), num estudo qualitativo, mostraram que equipas com elevado TWE apresentam uma ativação elevada no início da sua interação, e uma curva em U na valência emocional, com maior número de interações com valência positiva no início e no final dos episódios de desempenho. Assim, e de alguma forma em contra corrente com o movimento da psicologia positiva, é importante que as equipas alternem entre momentos de maior entusiasmo e confiança, e outros em que o foco esteja direcionado para a tarefa e para aquilo que corre menos bem.

Cognições. Em Portugal, a investigação sobre o trabalho em equipa tem-se focado também ao nível dos fatores cognitivos que levam as equipas a serem mais eficazes, uma vez que elas desempenham cada vez mais tarefas que são complexas a nível cognitivo e intelectual, as quais são impossíveis de realizar individualmente (Pinto & Mónico, 2017; Pinto *et al.*, 2017). A investigação ao nível da cognição de equipas foca-se nas estruturas e conteúdos cognitivos que são partilhados pelos membros das equipas, bem como nos processos cognitivos usados pelos membros das equipas para realizar as tarefas (Kozlowski & Ilgen, 2006). Modelos mentais partilhados, sistemas de memória transativa, e cognição temporal partilhada são exemplos de construtos cognitivos.

A nível nacional, e também a nível internacional, os modelos mentais partilhados representam a forma de cognição de equipas mais frequentemente estudada (*e.g.* Santos & Passos, 2013; Santos *et al.*, 2016a; Santos *et al.*, 2015a). Os modelos mentais partilhados referem-se a um entendimento comum entre os membros da equipa em relação aos aspetos mais importantes sobre a tarefa (modelo mental de tarefa), sobre a equipa (modelo mental de equipa), e sobre os aspetos temporais (modelo mental de tempo) para realizar as tarefas com sucesso (ver Santos *et al.*, 2015a). Quando as equipas desenvolvem modelos mentais de equipa, os níveis de conflito intragrupal diminuem, a criatividade dos membros da

equipa aumenta, o que por sua vez aumenta o desempenho da equipa, a satisfação dos membros com a equipa, e a viabilidade da equipa (Santos & Passos, 2013; Santos *et al.*, 2015b). De forma interessante, a investigação revela que um modelo mental de tempo nem sempre é benéfico para a aprendizagem da equipa. Concretamente, quando as equipas têm um modelo mental de tempo muito semelhante, mas incorreto (pouco preciso), os membros das equipas não se envolvem em comportamentos de aprendizagem em equipa (Santos *et al.*, 2016a). Finalmente, um estudo longitudinal indica que os modelos mentais de tarefa e de tempo são cruciais para que comportamentos de aprendizagem em equipa se traduzam num aumento de desempenho ao longo do tempo (Santos *et al.*, 2015a).

Um sistema de memória transativa é uma estrutura cognitiva que combina o conhecimento de cada membro da equipa com uma perceção partilhada sobre que membros da equipa possuem, e são responsáveis, por determinado conhecimento (Lewis, 2003). Um estudo, já mencionado acima, realizado com unidades especiais da Polícia de Segurança Pública demonstrou que o efeito positivo da coordenação implícita no desempenho das equipas através da adaptação da equipa é mais forte quando as equipas têm um sistema de memória transativa bem estabelecido (Marques-Quinteiro *et al.*, 2013). Um outro estudo, também referido anteriormente, mostra que um sistema de memória transativa promove a reflexão em equipa, o que por sua vez beneficia a inovação da equipa (Marques-Quinteiro *et al.*, 2019a).

Cognição temporal partilhada refere-se a um entendimento partilhado pelos membros da equipa sobre os aspetos temporais de uma tarefa específica da equipa, como por exemplo, a importância do cumprimento de prazos, o tempo para completar (sub)tarefas, ou o ritmo a que as atividades têm que ser cumpridas (Standifer *et al.*, 2015). A investigação realizada em Portugal mostra que quando as equipas desenvolvem uma cognição temporal partilhada, os membros da equipa envolvem-se em processos de ação, o que diminui o nível de conflito de tempo e, por sua vez, aumenta a satisfação dos membros da equipa (Standifer *et al.*, 2015). Um outro estudo indica que uma cognição temporal partilhada funciona como um substituto do papel do líder na gestão das questões temporais da equipa (*e.g.* quando é que o trabalho deve ser executado), o que contribui para a redução do conflito de tempo e a promoção de um elevado desempenho (Santos *et al.*, 2016b). Finalmente, um estudo mostra que uma cognição temporal partilhada permite que as equipas melhorem o seu desempenho através da adoção de processos de adaptação improvisada (Abrantes *et al.*, 2018).

Em suma, a investigação nos últimos 10 anos em Portugal ao nível da cognição de equipa tem mostrado que diferentes aspetos cognitivos têm implicações importantes na forma como os membros das equipas interagem, coordenam o seu trabalho, aprendem uns com os outros, e se adaptam a situações inesperadas, assim como na qualidade com que desempenham as suas tarefas.

Outputs. Os outputs e a forma como se relacionam com os inputs e mediadores foram referidos ao longo das últimas secções. De uma forma geral, a investigação nacional tem-se focado na ideia de eficácia proposta por Hackman (1987), dando primazia ao desempenho (*e.g.* González-Romá *et al.*, 2009), satisfação (*e.g.* Alves, Lourenço, & Dimas, 2017; Dimas, Lourenço, & Rebelo, 2018) e viabilidade (*e.g.* Pessoa *et al.* 2018). Em linha com propostas teóricas mais recentes acerca de outros indicadores da eficácia das equipas de trabalho (Burke *et al.*, 2006; Maynard *et al.*, 2015), a investigação nacional teve ainda em consideração outras variáveis como a criatividade, (*e.g.* Baldé *et al.*, 2018; Peralta *et al.*, 2019), a inovação (*e.g.* Marques-Quinteiro *et al.*, 2019a) e a performance adaptativa (*e.g.* Marques-Quinteiro *et al.*, 2013; Santos *et al.*, 2019).

Um resumo sobre a última década

A Figura 1 apresenta uma síntese das variáveis estudadas na última década por autores nacionais, no âmbito da eficácia do trabalho em equipa no contexto organizacional. A revisão de literatura feita a este ponto mostra claramente que a investigação nacional se tem guiado principalmente pelos trabalhos teóricos de Marks *et al.* (2001) e Ilgen *et al.* (2005). Neste âmbito, a variável liderança tem predominado enquanto variável de *input* (ver Graça & Passos, 2012 como exceção). Já os processos e estados emergentes das equipas de trabalho parecem ocupar o grosso dos estudos empíricos desenvolvidos. O foco nas equipas enquanto sistemas adaptativos complexos, e na adaptação processo e adaptação resultado enquanto antecedentes da eficácia do trabalho em equipa tem sido o denominador comum.

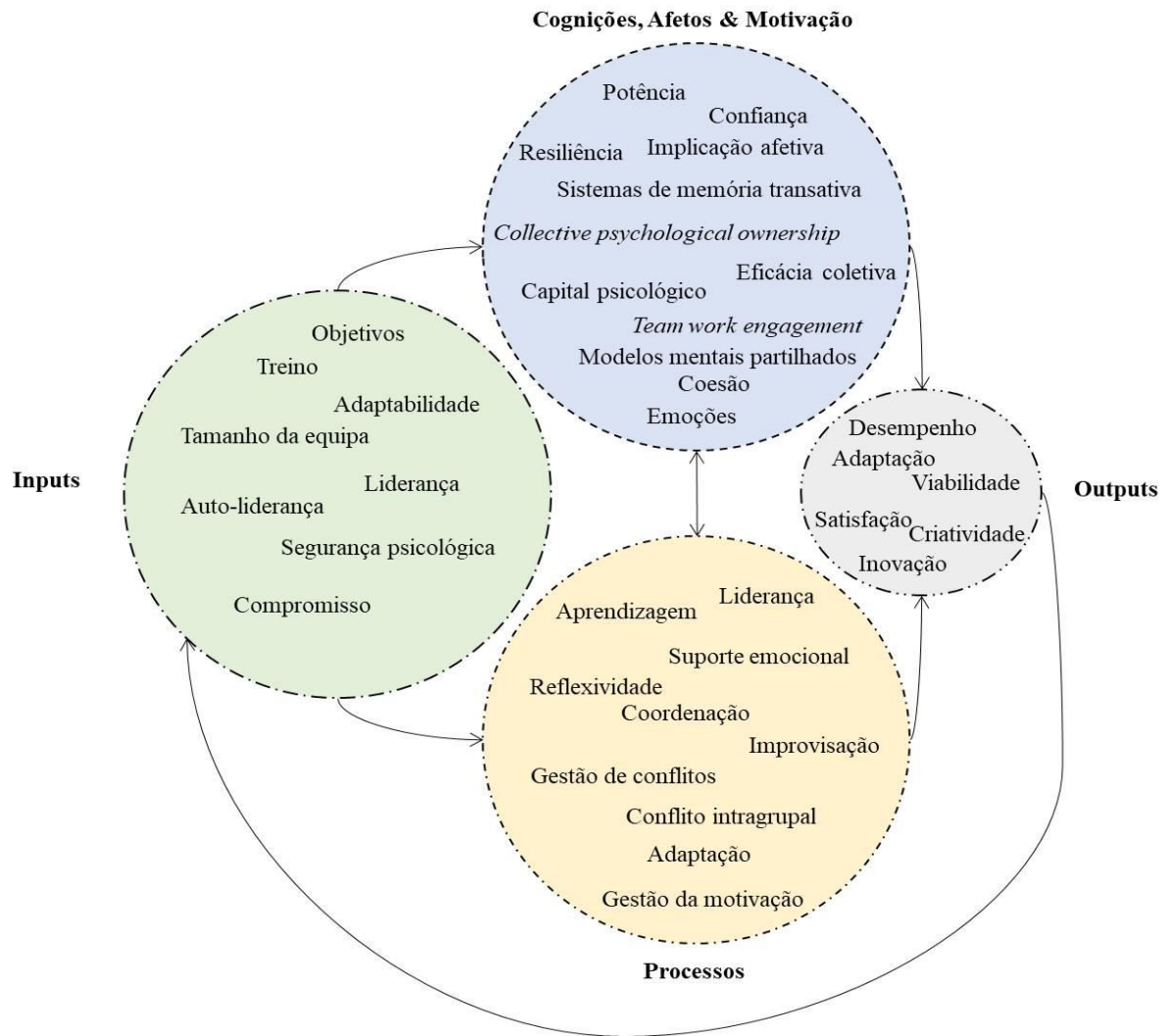


Figura 1. Resumo do conjunto das variáveis identificadas na revisão de literatura.

UM OLHAR SOBRE O FUTURO

Nesta secção vamos abordar alguns temas que só muito recentemente começaram a ser explorados na Psicologia das Organizações, no nosso país. São áreas promissoras e que poderão vir a dominar a investigação nas próximas décadas, na medida em que oferecem formas alternativas de olhar para os fenómenos psicológicos que ocorrem nas organizações. No entanto, a quase inexistência de estudos empíricos sobre estes temas faz com que a breve síntese que em seguida vamos apresentar tenha como principal objetivo apontar alguns caminhos que acreditamos valer a pena explorar.

A era do caos

O século XX foi o século da Física dos buracos negros, da relatividade e da teoria das cordas. O século XXI é o século do caos na variabilidade saudável, das catástrofes, e dos expoentes de *lyapunov* (para uma revisão, ver Ramos-Villagrasa *et al.*, 2018). A teoria do Caos (Gleick, 2011), ou teoria da complexidade, tem como princípios básicos a ideia de que os sistemas saudáveis devem exibir alguma forma de comportamento não linear (*e.g.* ritmo cardíaco; conversas entre pessoas), e que todos os sistemas são sensíveis às condições iniciais (*e.g.* Efeito Borboleta; Gleick, 2011). Esta mesma teoria põe ainda em causa a adequabilidade de metodologias lineares como os modelos lineares gerais para descrever fenómenos psicológicos, muitas vezes descritos como *complexos* ou *não lineares*.

Curiosamente, uma revisão feita recentemente acerca da investigação sobre equipas enquanto sistemas adaptativos complexos, revela que Portugal é o segundo país que mais contribuiu com trabalhos empíricos sobre o tema, entre 2000 e 2017 (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2018). Este segundo lugar deve-se a trabalhos feitos no âmbito da Psicologia do Desporto e da Performance, onde os processos de

sincronização e assincronização entre os membros das equipas têm sido estudados enquanto preditores da performance desportiva (*e.g.* Duarte *et al.*, 2012; Travassos *et al.*, 2013).

No âmbito da Psicologia das Organizações, Curral *et al.* (2016) testaram laboratorialmente a teoria da liderança de complexidade (para uma revisão, ver Uhl-Bien *et al.*, 2007). Os resultados deste estudo mostram que, em ambientes onde as equipas têm de processar grandes quantidades de informação para tomar decisões complexas, a forma mais eficiente de liderança é descentralizada e ancorada em regras simples de comportamento. Já Rebelo *et al.*, (2016), usaram um modelo de catástrofe cúspide para prever oscilações abruptas nos processos de aprendizagem em equipas de projeto. O seu estudo revelou que enquanto a cultura da equipa explica os comportamentos de aprendizagem lineares, o potencial da equipa explica as alterações abruptas nesses mesmos comportamentos. Mais recentemente, enquanto Dimas *et al.* (2018) utilizaram um modelo de catástrofe cúspide para demonstrar que a satisfação da equipa pode exibir variabilidade caótica e que essa variabilidade pode ser explicada pelo uso de estratégias passivas de gestão de conflitos, Marques-Quinteiro *et al.* (2019c) utilizaram um modelo de catástrofe cúspide para demonstrar que a variação temporal das faltas por doença no contexto laboral é não linear e que tanto a coesão como a adaptabilidade funcionam como fatores que reduzem a probabilidade de alguém faltar ao trabalho.

Avaliar à distância

Com o advento de um possível regresso à Lua e a colonização de Marte, a procura por formas não invasivas de avaliação e monitorização de conceitos psicológicos tem aumentado. Uma vez sendo possível, poder-se-ão abrir portas a novas oportunidades de investigação e intervenção psicológica à distância (*e.g.* terapia, aconselhamento de medicação). Um exemplo disso é o investimento feito por agências espaciais como a NASA, que têm financiado a viabilidade da utilização de crachás sociométricos para medir em tempo real a variabilidade de conceitos como o isolamento social, a coesão, ou a liderança (*e.g.* Kozlowski *et al.*, Ref. NNX13AM77G). Estes crachás são alimentados a bateria e podem ser usados à volta do pescoço. Sendo programáveis, de uma forma geral os diferentes equipamentos disponíveis no mercado avaliam a interação entre os indivíduos num espaço confinado, medindo a distância física a que se encontram, aceleração e inclinação dos corpos, e tom de voz. Estes crachás não gravam o conteúdo áudio (para uma revisão, ver Kim *et al.*, 2012).

Uma outra tecnologia que tem vindo a ser desenvolvida é a medição da energia do movimento entre duas ou mais pessoas em interação (*motion energy analysis*). Este tipo de medida é feito através da gravação vídeo da interação entre sujeitos e é utilizado para estudar mecanismos de comunicação não-verbal, nomeadamente a mímica e a sincronia interpessoal durante uma conversa entre pelo menos duas pessoas. Muitos dos estudos a utilizar esta metodologia são feitos no contexto clínico e centram-se na relação entre o psicoterapeuta e o paciente. No entanto, é possível extrapolar a aplicabilidade imediata desta tecnologia para o estudo das relações entre pares de membros dentro de uma equipa de trabalho, ou entre um membro da equipa e o líder da equipa (*e.g.* Ramseyer & Tschacher, 2014).

Equipas virtuais

Contrariamente à ideia tradicional de “equipas virtuais” enquanto conjuntos de pessoas, geográfica ou organizacionalmente dispersos, que se reúnem para trabalhar utilizando uma combinação de telecomunicações e tecnologias de informação de modo a cumprir uma variedade de tarefas críticas, as conceções mais atuais consideram que todas as equipas podem ser descritas em termos do seu grau de virtualidade. Este depende do grau de utilização de ferramentas virtuais, do valor informacional que estas permitem transmitir, e do grau de sincronia comunicacional da interação (Kirkman & Mathieu, 2005).

Em Portugal, o estudo da eficácia das equipas virtuais foi recentemente alvo de financiamento pela FCT (SFRH/BPD/124649/2016), consubstanciando a relevância desta temática para a comunidade científica. A equipa de investigação deste projeto tem-se centrado sobretudo na tentativa de compreensão daquilo que efetivamente é característico exclusivamente do trabalho em equipa virtual, uma vez que os resultados de investigações anteriores reportam em grande maioria resultados idênticos entre equipas ditas “virtuais” e “não virtuais”. Por exemplo, a relação do nível de confiança e o desempenho das equipas tem-se verificado significativa e positiva em todos os tipos de equipas. Assim, uma extensa revisão em curso, feita por Costa, Gilson, Passos e O’Neill, tem em consideração os estudos sobre “equipas virtuais” realizados desde 2005 até 2018. Nesta revisão os autores têm constatado que as alterações profundas que cada avanço tecnológico inicia, se refletem na necessidade das equipas realizarem um triplo ajustamento, em três dimensões interligadas: utilização da tecnologia (*e.g.* adequação do meio utilizado à tarefa em causa), necessidade de adaptação (*e.g.* através de formação ou processos *bottom-up* de aprendizagem e desenvolvimento), e reações dos indivíduos (*e.g.* desconfiança em relação à tecnologia, diferentes formas de comunicação e influência). Este processo de ajustamento ocorre em paralelo com os

aspectos mais “tradicionais” que encontramos nos modelos de eficácia de equipas (IMOI, Ilgen *et al.*, 2005). Desta forma, o trabalho concetual realizado em Portugal poderá informar a investigação futura sobre equipas virtuais, salientando os aspetos que, por serem exclusivos da transformação digital das últimas décadas, terão um impacto novo e ainda desconhecido sobre o modo de funcionar das equipas. Se, de acordo com Cohen e Gibson (2003), a virtualidade amplia os desafios encontrados pelas equipas e, simultaneamente, pode ter a capacidade de potenciar os benefícios do trabalho em equipa, a compreensão de como o processo de ajustamento à disrupção tecnológica pode influenciar a eficácia destas equipas torna-se assim uma linha de investigação futura fundamental.

Ciborgues

C3PO, Hal 9000, ou *Terminator* são os nomes de robôs que ficaram famosos pela sua presença em filmes de ficção. Os avanços na robótica e na computação têm acontecido de tal forma que hoje já é real encontrarmos equipas ciborgues, equipas em que pelo menos um dos membros é uma forma de inteligência artificial que interage com os membros da equipa, realiza pequenas tarefas e toma decisões. As previsões são de que muito em breve tenhamos alguma forma de inteligência artificial como “colega de trabalho” (Newman, 2018). Neste ponto, convidamos à exploração da *webpage* da empresa norte americana Boston Dynamics, que se tem dedicado ao desenvolvimento de robôs e exosqueletos com grande capacidade de trabalho autónomo e colaborativo.

Ao nível nacional, estão a ser feitos alguns trabalhos promissores nesta área. Um exemplo é o conjunto de estudos desenvolvidos para perceber de que forma é que conceitos psicológicos como o sentimento de pertença ou a confiança emergem durante a interação humano-robô. Num estudo publicado recentemente, a equipa de investigação verificou que os seres humanos preferem colaborar com robôs programados para exibir padrões de comportamento semelhantes aos seus (*e.g.* cooperar vs. competir), e que ter interagido previamente com um determinado robô aumenta a pré-disposição para colaborar com ele (Correia *et al.*, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações atuais fazem-se valer de equipas de trabalho para alcançar níveis de desempenho que vão muito para além da soma das meras contribuições individuais. Através desta revisão de literatura, é-nos possível afirmar que a investigação nacional está alinhada com o que de melhor se faz a nível internacional, sendo Portugal um dos países que mais tem contribuído para expandir o conhecimento atual sobre as razões pelas quais algumas equipas são mais eficazes do que outras.

Ao longo desta revisão de literatura fizemos uma síntese dos trabalhos realizados em Portugal nos últimos 10 anos. O crescimento substancial das publicações efetuadas por autores nacionais nos últimos cinco anos mostra uma trajetória ascendente e que está ainda longe de estabilizar. Por esta razão, mal podemos esperar para ver o resultado do “10 years challenge” desta revisão, em 2029. Com efeito, olhando para o ritmo exponencial a que as mudanças políticas, sociais e tecnológicas têm vindo a ocorrer, 10 anos é, sem dúvida, muito tempo. Não havendo dúvida de que o trabalho em equipa está para ficar, acreditamos que a nova investigação sobre o tema deve agora começar a tentar perceber como é que várias equipas podem trabalhar como um multi-sistema coeso, ou de que forma é que as cognições, afetos, e comportamentos de cada membro da equipa influenciam o funcionamento e a performance do grupo (*e.g.* Leite *et al.*, 2017). Mais, numa época em que os valores e a ética da liderança são cada vez mais postos em causa, e em que é pedido às equipas que sejam flexíveis e capazes de se adaptar rapidamente à mudança, repensar o papel da liderança e a forma como a integridade e retidão dos líderes influencia o funcionamento das suas equipas é imperioso. Só assim podemos criar as bases de conhecimento que levem à transformação daquilo que hoje é o ensino e preparação das equipas e dos líderes de amanhã.

REFERÊNCIAS

(¹Os trabalhos assinalados são os que foram integrados na revisão de literatura)

- ¹ Abrantes, A. C. M., Passos, A. M., e Cunha, M. P., & Costa, P. L. (2018a). Adaptação improvisada em equipa: Um modelo de adaptação em tempo real. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(3), 29-57.
- ¹ Abrantes, A. C. M., Passos, A. M., e Cunha, M. P., & Santos, C. M. (2018b). Bringing team improvisation to team adaptation: The combined role of shared temporal cognitions and team learning behaviors fostering team performance. *Journal of Business Research*, 84, 59-71. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.005>

- ¹ Alves, M. P., & Lourenço, P. R. (2017). Workgroup interdependence assessment: Group-referent scales and social network analysis. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, *24*(1), 23-44. doi: 10.4473/TPM24.1.2
- ¹ Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Dimas, I. (2017). Workgroup interdependence and satisfaction from a developmental perspective: the moderating role of the group's life cycle stage. *Revista de Psicologia Social*, *32*(3), 482-512. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352166>
- ¹ Baldé, M., Ferreira, A.I., & Maynard, T. (2018) SECI driven creativity: the role of team trust and intrinsic motivation. *Journal of Knowledge Management*, *22*(8), 1688-1711. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0241>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1189. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.6.1189>
- Correia, F., Petisca, S., Alves-Oliveira, P., Ribeiro, T., Melo, F. S., & Paiva, A. (2018). "I Choose... YOU!" Membership preferences in human-robot teams. *Autonomous Robots*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10514-018-9767-9>
- ¹ Costa, P., Passos, A.M., & Bakker, A.B. (2014a). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. *87*(2), 414-436. <https://doi.org/10.1111/joop.12057>
- ¹ Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014b). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, *13*, 34-45. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000102>
- ¹ Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, *8*(4), 211-227. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12061>
- ¹ Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2016). The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(4), 774 - 789. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2014-0336>
- ¹ Costa, P., Passos, A. M., Bakker, A. B., Romana, R. & Ferrão, C. (2017). Interactions in engaged work teams: a qualitative study. *Team Performance Management an International Journal*, *23*(5/6), 206-226. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2016-0054>
- Curral, L.A., & Chambel, M.J. (1999). Processos de grupo em equipas de inovação. *Psicologia*, *13*(1-2), 163-192. <http://dx.doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.565>
- Curral, L.A., Forrester, R.H., Dawson, J.F., & West, M.A. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(2), 187-204. <https://doi.org/10.1080/13594320143000627>
- ¹ Curral, L., Leitão, P., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., & Lind, P. (2017). How complexity leadership and cohesion influence team effectiveness. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *17*(4), 243-251. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13712>
- ¹ Curral, L., Marques-Quinteiro, P., Gomes, C., & Lind, P. G. (2016). Leadership as an emergent feature in social organizations: Insights from a laboratory simulation experiment. *PloS ONE*, *11*(12), e0166697. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0166697>
- ¹ Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2015). Intragroup conflict and conflict management approaches as determinants of team performance and satisfaction: Two field studies. *Negotiation and Conflict Management Research*, *8*(3), 174-193. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12054>
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - uma abordagem integrada. *Psicologica*, *38*, 103-119.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2007). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, *21*(2), 183-205.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: contributo para uma articulação. *Psicologica*, *47*, 9-27.
- ¹ Dimas, I.D., Lourenço, P.R., Rebelo, T. (2018a). Scale of satisfaction with the working group: Construction and validation studies. *Avances en Psicología Latino Americana*, *36*(1), 197-210. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5400>
- ¹ Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. (2018b). Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness. *The Journal of Psychology*, *152*(6), 358-372. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1465022>
- ¹ Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Rocha, H. (2018c). A cusp catastrophe model for satisfaction, conflict, and conflict management in teams. In *International Conference on Computational Science and Its Applications* (pp. 335-350). Springer.

- Duarte, R., Araújo, D., Freire, L., Folgado, H., Fernandes, O., & Davids, K. (2012). Intra-and inter-group coordination patterns reveal collective behaviors of football players near the scoring zone. *Human Movement Science, 31*(6), 1639-1651. <https://doi.org/10.1016/j.humov.2012.03.001>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307%2F2666999>
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gleick, J. (2011). *Chaos: Making a new science*. Road Media.
- ¹ Gonçalves, L., & Brandão, F. (2017). The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis, 25*(4), 687-702. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2016-1036>
- ¹ González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiro, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(3), 511-536. <https://doi.org/10.1348/096317908X370025>
- ¹ Graça, A. M., & Passos, A. M. (2010). Os efeitos da liderança nos processos e desempenho das equipas: uma abordagem longitudinal. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, 2375-2391*.
- ¹ Graça, A. M., & Passos, A. M. (2012). The role of team leadership in Portuguese child protection teams. *Leadership, 8*(2), 125-143. <https://doi.org/10.1177%2F1742715011434108>
- ¹ Graça, A. M., & Passos, A. M. (2013). Teste à validade do Team Leadership Questionnaire numa amostra de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) portuguesas. Um instrumento adequado? *Actas do VIII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, 772-780*.
- ¹ Graça, A. M., & Passos, A. M. (2015). Team leadership across contexts: a qualitative study. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(5), 489-511. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2013-0114>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behaviour* (pp. 315-342). Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). Group behaviour and performance. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (5th ed.) (pp. 1208-1251). Wiley.
- ¹ Hocova, P., e Cunha, J. F., & Stanicek, Z. (2009, August). Design and management of an innovative software enterprise: a case study of a spin-off from university. In *PICMET'09-2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 2788-2797). IEEE.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., & Jundt, D. K. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517-543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Kim, T., McFee, E., Olguin, D. O., Waber, B., & Pentland, A. S. (2012). Sociometric badges: Using sensor technology to capture new forms of collaboration. *Journal of Organizational Behavior, 33*(3), 412-427. <https://doi.org/10.1002/job.1776>
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management, 31*(5), 700-718. <https://doi.org/10.1177%2F0149206305279113>
- 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. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1529-1006.2006.00030.x>
- Kozlowski, S. W. J., Mak, S., & Chao, G. T. (2016). Team-Centric Leadership: An Integrative Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*(1), 21-54. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062429>
- ¹ Leite, M., Baptista, A. J., & Ribeiro, A. M. (2017). A trap of optimizing skills use when allocating human resources to a multiple projects environment. *Team Performance Management: An International Journal, 23*(3/4), 110-123. <https://doi.org/10.1108/TPM-04-2016-0013>
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 587-604. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.4.587>
- Lopes de Almeida, P., & Lameiras, J. (2013). You'll never walk alone: A cooperação como paradigma explicativo das dinâmicas das equipas desportivas. *Revista de Psicologia del Deporte, 22*(2), 517-523.
- ¹ Lourenço, P. R., & Gomes, A. D. (2003). Da pluralidade à bidimensionalidade da eficácia dos grupos/equipas de trabalho. *Psicologica, 33*, 7-32.
- ¹ Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Carvalho, C. (2004). Eficácia Grupal: análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psicologica, (Extra-Série)*, 611-621.

- Marks, M. A., Mathieu, J. A., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team process. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- ¹ Marques, F., Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2015). The relationship between types of conflict, conflict handling strategies and group effectiveness. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(1), 58-77.
- ¹ Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(3), 194-206. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0033304>
- ¹ Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A., Lewis, K., & Gomes, C. (2019a). How transactive memory systems and reflexivity relate with innovation in healthcare teams. *Análise Psicológica*, 37(1), 41-51. <http://dx.doi.org/10.14417/ap.1519>
- ¹ Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21(7/8), 339-360. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2015-0014>
- ¹ Marques-Quinteiro, P., Rico, R., Passos, A. M., & Curral, L. (2019b). There is light and there is darkness: On the temporal dynamics of cohesion, coordination, and performance in business teams. *Frontiers in Psychology*, 10:847. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00847>
- ¹ Marques-Quinteiro, P., Santos, C. M. D., Costa, P., Graça, A. M., Marôco, J., & Rico, R. (2019c). Team adaptability and task cohesion as resources to the non-linear dynamics of workload and sickness absenteeism in firefighter teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, article published ahead-of-print, 1-16. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1691646>
- ¹ Mascarenhas, M.F., Dübbers, F., Hoszowska, M., Köseoğlu, A., Karakasheva, R., Topal, A.B., Izydorczyk, D., Lemoine, J.E. (2018). The power of choice: A study protocol on how identity leadership fosters commitment toward the organization. *Frontiers in Psychology*, 9, 1677. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01677>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Maynard, M. T., Kennedy, D. M., & Sommer, S. A. (2015). Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998–2013) and framework for how this literature needs to “adapt” going forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 652-677. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.1001376>
- Maynard, M. T., Kennedy, D. M., Sommer, S. A., & Passos, A. M. (2015). Team cohesion: A theoretical consideration of its reciprocal relationships within the team adaptation nomological network. In *Team cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice* (pp. 83-111). Emerald Group Publishing Limited.
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. Holt, Rinehart & Winston.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- ¹ Moura, I., Dominguez, C., & Varajão, J. (2018). Information systems project teams: factors for high performance. *Team Performance Management*, 25(1-2), pp. 69-83. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0022>
- Newman, D. (2018). Three AI and Machine Learning Predictions for 2019. In *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/07/23/three-ai-and-machine-learning-predictions-for-2019/#18e6d9df4948>
- ¹ Pais, C. A., & Parente, C. (2015). Representations of team work among organizations with a social entrepreneurship profile. *Team Performance Management*, 21(1/2), 65-84. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2014-0042>
- ¹ Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). El liderazgo transformacional y la eficacia grupal: el papel mediador del compromiso afectivo con el equipo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(3), 135-144. <http://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a16>
- ¹ Passos, A.M., Silva, S.A., & Santos, C.M. (2011). Efeitos da orientação para a aprendizagem e segurança psicológica nos conflitos nas equipas. *Psychologica*, 55, 273-290.
- ¹ Peralta, C. F., Lopes, P. N., Gilson, L. L., Lourenço, P. R., & Pais, L. (2015). Innovation processes and team effectiveness: The role of goal clarity and commitment, and team affective tone. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 80-107. <https://doi.org/10.1111/joop.12079>

- ¹ Peralta, C. F., Lourenço, P. R., Lopes, P. N., Baptista, C., & Pais, L. (2018). Team development: Definition, measurement and relationships with team effectiveness. *Human Performance*, 31(2), 97-124. <https://doi.org/10.1111/joop.12079>
- ¹ Peralta, C. F., Saldanha, M. F., Lopes, P. N., Lourenço, P. R., & Pais, L. (2019) Does Supervisor's Moral Courage to Go Beyond Compliance Have a Role in the Relationships Between Teamwork Quality, Team Creativity, and Team Idea Implementation? *Journal of Business Ethics*, article published ahead-of-print. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04175-y>
- ¹ Pessoa, C. I. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia*, 35(1), 15-28.
- Pina, J. P., Passos, A., Araújo, D., & Travis, M., (2018). Football refereeing: An integrative review. *Psychology of Sport and Exercise* 35, 10-26. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.10.006>
- ¹ Pinheiro, A. S., Gouveia, R., Jesus, Â., Santos, J., & Baptista, J. S. (2019). The importance of emergency response training: A case study. In *Occupational and Environmental Safety and Health* (pp. 757-764). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14730-3_79
- ¹ Pinto, A., Lourenço, P. R., & Mónico, L. (2017). The knowledge management processes at different stages of group development. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 33. <http://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3351>
- ¹ Proença, T. (2009). Self-managed work teams: a lean or an autonomous teamwork model?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(1), 59-80. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2009.021555>
- ¹ Quinteiro, P. M., Passos, A. M., & Curral, L. (2016). Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams. *Leadership*, 12(1), 110-126. <https://doi.org/10.1177%2F1742715014543579>
- Ramalho, C., Monteiro, J., Lourenço, P. R., & Figueiredo, C. (2008). Emoções e grupos de trabalho: adaptação de uma escala de medida das emoções, para situação normal e para situação de conflito. *Psicologica*, 47, 145-163.
- ¹ Ramos-Villagrasa, P. J., Marques-Quinteiro, P., Navarro, J., & Rico, R. (2018). Teams as complex adaptive systems: Reviewing 17 years of research. *Small Group Research*, 49(2), 135-176. <https://doi.org/10.1177%2F1046496417713849>
- ¹ Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & García-Izquierdo, A. L. (2019). From Planning to Performance: The Adaptation Process as a Determinant of Outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 96-114. <https://doi.org/10.1177%2F0021886318807484>
- Ramseyer, F., & Tschacher, W. (2014). Nonverbal synchrony of head-and body-movement in psychotherapy: different signals have different associations with outcome. *Frontiers in Psychology*, 5, 979. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00979>
- ¹ Rebelo, T., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Palácio, Â. (2018). Generating team PsyCap through transformational leadership: A route to team learning and performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(7/8), 363-379. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2017-0056>
- ¹ Rebelo, T., Stamovlasis, D., Lourenço, 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), 537-563.
- ¹ Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205-218. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3008-3>
- ¹ Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P. E., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *Leadership Quarterly*, 28(5), 639-658. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.002>
- ¹ Rego, A., Owens, B., Yam, K.C., Bluhm, D., Cunha, M.P.E., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A.V., Liu, W. (2019). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033. <https://doi.org/10.1177%2F0149206316688941>
- ¹ Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- ¹ Rego, A., Yam, K.C., Owens, B.P., Story, J.S.P., Pina e Cunha, M., Bluhm, D., & Lopes, M.P. (2019). Conveyed Leader PsyCap Predicting Leader Effectiveness Through Positive Energizing. *Journal of Management*, 45(4), 1689-1712. <https://doi.org/10.1177%2F0149206317733510>

- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors, 50*(3), 540-547.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a Big Five in teamwork? *Small Group Research, 36*, 555-599. <https://doi.org/10.1177%2F1046496405277134>
- ¹ Santos, S. C., & Cardon, M. S. (2019). What's love got to do with it? Team entrepreneurial passion and performance in new venture teams. *Entrepreneurship Theory and Practice, 43*(3), 475-504. <https://doi.org/10.1177%2F1042258718812185>
- ¹ Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?. *The Leadership Quarterly, 26*(3), 470-484. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.010>
- ¹ Santos, S. C., Costa, S. F., & Caetano, A. (2015). Socio-psychological characteristics of entrepreneurial teams: profiling entrepreneurial potential. In *Developing, Shaping and Growing Entrepreneurship* (pp. 101-125). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784713584>
- ¹ Santos, S. C., Morris, M. H., Caetano, A., Costa, S. F., & Neumeier, X. (2019). Team entrepreneurial competence: multilevel effects on individual cognitive strategies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 25*(6), 1259-1282. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2018-0126>
- ¹ Santos, C. M., & Passos, A.M. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management, 19*(7/8), 363-385. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2013-0003>
- ¹ Santos, C.M., Passos, A.M., & Uitdewilligen, S. (2016a). When shared cognition leads to closed minds: Temporal mental models, team learning, adaptation and performance. *European Management Journal, 34*(3), 258-268. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.006>
- ¹ Santos, C.M., Uitdewilligen, S., & Passos, A.M. (2015a). A temporal common ground for learning: The moderating effect of shared mental models on the relation between team learning behaviours and performance improvement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(5), 710-725. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1049158>
- ¹ Santos, C.M., Uitdewilligen, S., & Passos, A.M. (2015b). Why is your team more creative than mine? – The influence of shared mental models on intragroup conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and Innovation Management, 24*(4), 645-658. <https://doi.org/10.1111/caim.12129>
- ¹ Santos, C.M., Passos, A.M., Uitdewilligen, S., & Nübold, A. (2016b). Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance. *The Leadership Quarterly, 27*(4), 574-587. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.002>
- ^{1,2} Santos, C. M., Uitdewilligen, S., Passos, A. M., & Marques-Quinteiro, P. M. (April 2019). The effect of a team intervention on shared cognition and team adaptation over time. Accepted for presentation at SIOP 2019 Conference, Washington, USA.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht, 26*.
- Schmutz, J. B., & Eppich, W. J. (2017). Promoting learning and patient care through shared reflection: a conceptual framework for team reflexivity in health care. *Academic Medicine, 92*(11), 1555-1563. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001688>
- ¹ Shin, D., Seidle, R., & Okhmatovskiy, I. (2016). Making the foreign familiar: The influence of top management team and board of directors characteristics on the adoption of foreign practices. *Journal of World Business, 51*(6), 937-949. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.09.003>
- ¹ Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2016). Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in Psychology, 6*, 2002. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02002>
- Standifer, R. L., Raes, A.M.L., Peus, C., Passos, A.M., Santos, C.M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Cognition, conflict, and team satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 30*(6), 692-708. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2012-0278>
- ¹ Taberner, C., Chambel, M. J., Curral, L., & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 37*(10), 1391-1404. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.10.1391>
- Travassos, B., Davids, K., Araújo, D., & Esteves, T. P. (2013). Performance analysis in team sports: Advances from an Ecological Dynamics approach. *International Journal of Performance Analysis in Sport, 13*(1), 83-95. <https://doi.org/10.1080/24748668.2013.11868633>

- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- ¹ Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L., & Chambel, M. J. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses: A multilevel study. *Social Indicators Research*, 126(3), 1143-1156. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0931-8>
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.81.6.680>
- Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. (2018). A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, article published ahead-of-print. <https://doi.org/10.1177%2F1548051818820862>

Historial do artigo

Recebido 03/2019
Aceite 07/2020
Publicado 08/2020