

**ISCTE  IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Liderança e Aprendizagem nas Equipas de Futebol: O Papel da Segurança Psicológica

Lino Pedro Soares Martinho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências  
em Emoções

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos,

Professora Associada, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional, ISCTE – Business School

Setembro, 2019



**ISCTE  IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Liderança e Aprendizagem nas Equipas de Futebol: O Papel da Segurança Psicológica

Lino Pedro Soares Martinho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências  
em Emoções

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos,

Professora Associada, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional, ISCTE – Business School

Setembro, 2019



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao leitor por ter demonstrado interesse em pegar neste meu pequeno trabalho e ter perdido um pouco do seu dia a ler o resultado do meu trabalho.

De seguida, gostaria de agradecer à minha Orientadora da Dissertação, à Professora Doutora Ana Margarida Passos por me ter acolhido mesmo apesar de eu não ser da área académica habitual dos seus orientandos e pela transmissão de conhecimentos ao longo deste ano letivo.

Um obrigado aos meus colegas de Mestrado, pelos bons momentos e camaradagem que partilhámos ao longo destes últimos dois anos

Quero deixar um obrigado em especial à minha Professora do Ensino Primário, a Professora Eduarda, pois sem saber os básicos como ler e escrever, nada disto seria possível.

Um obrigado à minha namorada Andreia por ser o meu porto seguro. Por toda clarividência que consegue me transmitir e por todo o apoio que me deu quer na minha, quer na minha carreira académica.

Obrigado à minha irmã Inês que teve o trabalho difícil de ser irmã mais velha, a definir qual é que seria a performance aceitável de um aluno em nossa casa: sem tendo noção colocou a fasquia elevada, fazendo-me ter de superar todos os dias.

Um grande obrigado aos meus Pais, Lino e Vanda, que de tudo fizeram para que eu fosse bem-sucedido. Ver o meu Pai trabalhar dois empregos para que nada nos falte em casa ou a minha Mãe lutar contra uma doença crónica, faz com que escrever esta Dissertação tenha sido “uma canja”. Com uns Pais e Irmã assim, é fácil ir longe: esta Dissertação não é minha, é nossa!



## **Abstract**

This study aims to make a first approach about Psychological Safety in Sports and its relationship with Error Communication and then with Performance perception of the team members. To do so, it was used a sample of 34 subjects, 32 athletes and 2 coaches from two different amateur football teams. It was analyzed Efficacy, Reflexivity, Leadership Behaviors, Learning Behaviors, Psychological Safety and Performance through a questionnaire that was applied to the athletes alongside some sociodemographic questions. There is a direct relationship between Leadership Behaviors and Performance, however Psychological Safety didn't present itself as a mediator in this relationship. The variable Psychological Safety didn't present itself as a moderator between the Leadership Behaviors and Error Communication. Suggestions are made to be applied in a Sports setting.

**Keywords:** Psychological Safety, Performance, Leadership; Error Communication.

PsycINFO Codes

3020 Group & Interpersonal Processes

3720 Sports





## **Resumo**

O presente estudo pretende realizar uma abordagem inicial da temática de Segurança Psicológica no Desporto e qual a sua relação com a Comunicação do Erro e posteriormente com a perceção de Desempenho dos membros da equipa. Para tal, foi utilizada uma amostra composta por 34 sujeitos, 32 atletas e 2 treinadores de duas equipas de futebol amadoras diferentes. Foram analisadas a Eficácia, Reflexividade, Comportamentos do Líder, Comportamentos de Aprendizagem, Segurança Psicológica e Desempenho através de um questionário aplicado aos atletas, juntamente com algumas questões sociodemográficas. Foram encontradas relações direta entre os Comportamentos do Líder e o Desempenho, porém os resultados obtidos não demonstraram que a variável Segurança Psicológica seja uma variável mediadora nesta relação. A variável Segurança Psicológica também não demonstrou ser uma variável moderadora na relação entre os Comportamentos do Líder e a Comunicação do Erro. São sugeridas também alguns tópicos a aplicar no meio desportivo.

**Palavras-chave:** Segurança Psicológica; Desempenho; Liderança; Comunicação do Erro.

Códigos PsycINFO

3020 Processos de Interação e Grupais

3720 Desporto

## ÍNDICE

Agradecimentos.....	V
Abstract.....	VII
Resumo.....	IX
Índice de Tabelas.....	XII
<b>CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	
Pertinência do Estudo.....	16
Definição de Equipa.....	17
Tipos de Equipa.....	17
Como são estudadas as Equipas?.....	18
Processos de Equipa.....	19
Estados Emergentes.....	20
Liderança Funcional.....	20
Ciclo de Performance das Equipas.....	22
Funções do Líder em Fase de Transição.....	22
Funções do Líder em Fase de Ação.....	24
Segurança Psicológica.....	26
Aprendizagem.....	26
Aprendizagem Coletiva.....	27
<b>CAPÍTULO II – OBJETIVOS DO ESTUDO.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO III – MÉTODO</b>	
Participantes.....	32
Medidas .....	32
Reflexividade.....	32

Eficácia.....	32
Segurança Psicológica.....	33
Comportamentos de Aprendizagem.....	33
Comportamentos do Líder.....	33
Procedimento.....	34
<b>CAPÍTULO IV – RESULTADOS</b>	
Estatística Descritiva e Correlações entre as Variáveis em Estudo.....	36
Resultados da Regressão para o Efeito Condicional Indireto.....	37
Resultados da Regressão para a Mediação Simples para a variável Liderança em Fase de Ação.....	38
Resultados da Regressão para a Mediação Simples para a variável Liderança em Fase de Transição.....	39
<b>CAPÍTULO V – DISCUSSÃO.....</b>	
Limitações.....	44
<b>CONCLUSÃO.....</b>	
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	
<b>ANEXOS.....</b>	

## **Índice de Quadros**

Tabela 1 - Estatística Descritiva e Correlações entre as Variáveis em Estudo.

Tabela 2 - Resultados da Regressão para o Efeito Condicional Indireto.

Tabela 3 - Resultados da Regressão para a Mediação Simples para a variável Liderança em Fase de Ação.

Tabela 4 - Resultados da Regressão para a Mediação Simples para a variável Liderança em Fase de Transição



## **INTRODUÇÃO**

Os humanos começaram a trabalhar em equipa de forma a conseguirem unir esforços para alcançar objetivos que solitariamente não seriam tão fáceis de alcançar; esta ideia também se aplica em contextos organizacionais em que as pessoas ao unirem as suas capacidades são capazes de realizar feitos que de outra forma seriam mais difíceis de atingir (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

Este trabalho pretende utilizar o conceito de Segurança Psicológica que já foi aplicado em diferentes áreas profissionais, como é o caso da Medicina em que esta temática surgiu com os estudos de Edmondson (1999) e entretanto este começou transitar para outras áreas profissionais como é o caso da aviação (Leonard, Graham & Bonacum, 2004) , e pretende dar início ao estudo da Segurança Psicológica em contexto desportivo, neste caso específico sendo a modalidade Futebol de 11. Para tal, irão ser abordadas temáticas de Liderança, Aprendizagem Coletiva e Segurança Psicológica, procurando formar um modelo de estudo que resulta numa melhoria do Desempenho por parte da equipa.



## **CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

O presente estudo aborda as implicações que os comportamentos do líder influenciam a comunicação do erro entre os membros da equipa, e por sua vez, aumentam a perceção de desempenho por parte dos mesmos.

### **Pertinência do Estudo**

O Futebol conta com uma das maiores bases de praticantes a nível mundial, quer federado ou não federado, sendo alvo de estudo das mais variadas de conhecimento científico. Com isto, este estudo pretende contribuir para o conhecimento científico que vem a ser produzido na medida em que pretende adicionar conceitos que se verificam a ser aplicados noutras áreas, como é o caso da Saúde. As temáticas de Liderança Funcional, Aprendizagem Coletiva e Segurança Psicológica são as temáticas em questão no presente trabalho, sendo que estas não têm sido alvo de investigação em contexto desportivo.

Em Portugal, segundo dados da PORDATA (2016), verificou-se um aumento de praticantes federados de entre 67 federações e dos dois comités (Olímpico e Paralímpico), sendo que em 1996 existiriam 265.588 praticantes e no ano de 2016 este número aumentou para 590.668; o Futebol seguiu esta tendência de aumento de praticantes federados também, apresentando 95.746 praticantes no ano de 1996 (representando 36,05% dos praticantes desse ano) e em 2016 este número foi de 168.097 praticantes (representando 28,46% dos praticantes para esse ano). Estes números apontam para o Futebol como sendo a modalidade com mais praticantes a nível federado em Portugal. Relativamente aos participantes, é de destacar um aumento nas últimas 5 épocas de praticantes de futebol no escalão júnior feminino: para a época de 2013/2014 este número foi de 1.172 praticantes tendo este número aumentado em mais do dobro na época de 2017/2018, em que se verificou.

No que toca a financiamento público (de um universo de 17 federações e 2 comités, Olímpico e Paralímpico), o Futebol apresenta uma das federações mais financiadas, com algumas flutuações relativamente à conjuntura da economia nacional, porém quando comparando 1996 a 2016 não existem grandes alterações: em 1996 o financiamento público foi de 2.344.350€ num total de 28.136.112€ (8,33%); para 2016 o valor de financiamento público foi de 3.121.216€ de um total de 37.985.235€ (8,22%) (PORDATA, 2016). O pico de financiamento para a modalidade de Futebol é verificado no ano de 1999 em que recebeu 9.721.406€ de um orçamento de 38.500.778€ (25,25%) (PORDATA, 2016); enquanto outras modalidades este financiamento se tem demonstrando como mais estável, o Futebol foi



sofrendo alterações no que toca ao seu financiamento. É possível verificar que ainda se efetua um grande investimento público na modalidade bem como um aumento do orçamento de forma a conseguir financiar outras tantas modalidades.

Com o aumento dos praticantes desta modalidade ao longo dos anos, bem como o investimento público que vai sendo realizado, é fulcral existir investigação que não só melhore a experiência dos atletas durante a sua prática da modalidade, mas como a melhoria da qualidade do futebol produzido em Portugal. Para tal, este estudo pretende ajudar os líderes das equipas a promoverem comportamentos de aprendizagem nos seus atletas, através da obtenção de um clima de trabalho nomeado de Segurança Psicológica. Este estudo pretende também auxiliar à melhoria da modalidade através da introdução de novos conceitos e conhecimentos nesta modalidade.

### **Definição de Equipa**

Hackman (1987) definiu equipas como grupos de trabalhos que existem dentro de contextos organizacionais em que partilham responsabilidades por um produto ou um serviço coletivo; por outro lado, Cohen e Bailey (1997) definem uma equipa como sendo: “um grupo de indivíduos que possuem tarefas interdependentes entre si, que partilham responsabilidade nos resultados, que se vêm a eles próprios e por outros como parte de uma entidade social integrante em um ou mais sistemas sociais mais amplos e que gerem os seus relacionamentos através de fronteiras organizacionais”.

### ***Tipos de Equipa***

Os autores Cohen e Bailey (1997) descrevem a existência de 4 tipos de equipa: de Trabalho Paralelas, de Projeto e de Gestão. As Equipas de Trabalho são o exemplo mais utilizado pelo senso comum quando se fala relativamente a equipas, geralmente associadas a bens e serviços; a participação neste tipo de equipas tende a ser estável, em regime *full-time* e bem definida (Cohen, 1991) em que os seus supervisores é que tomam a maioria das decisões.

No que toca a Equipas Paralelas tendem a possuir uma autoridade limitada e realizam sugestões apenas a indivíduos que se encontram mais acima na hierarquia organizacional, sendo utilizadas para resoluções de problemas e em atividades relacionadas com o melhoramento (Cohen & Bailey, 1997); estas equipas são formadas através da junção de pessoal pertencente a diferentes unidades de trabalho, de forma a dar resposta a algo que a organização não está preparada para dar resposta (Ledford, Lawler & Mohrman, 1988; Stein & Kanter, 1980).

As Equipas de Projeto são as que possuem um espaço temporal limitado em que realizam uma tarefa não-repetitiva (Cohen & Bailey, 1997), na medida em que produzem apenas um único *input* (e.g. um novo produto/serviço) (Mankin, Cohen & Bikson, 1996). Os membros que constituem estes grupos são angariados de diferentes unidades de trabalho, de forma a que os seus conhecimentos consigam ser aproveitados para a tarefa em questão; após a conclusão dessa tarefa, os membros retornam às suas unidades de trabalho iniciais (Cohen & Bailey, 1997).

Por último, as Equipas de Gestão são as que oferecem orientação às outras subunidades da organização que se encontram sob a sua supervisão (Mohrman et al., 1995), sendo estas equipas responsáveis pelo desempenho geral da unidade supervisionada (Cohen & Bailey, 1997).

### *Como são estudadas as Equipas?*

Segundo o modelo de McGrath (1984), as equipas poderão ser estudadas através do modelo Input-Processo-Output (IPO), sendo que a performance da equipa ocorre em vários de tipo IPO (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). No que toca ao Input são consideradas 4 categorias: propriedades dos membros, tarefa/situação, do ambiente envolvente e a estrutura do grupo, representando assim as condicionantes nas quais as interações do grupo ocorrem. Na fase de Processo resulta num culminar das forças modeladoras do sistema de algumas outras forças adicionais, sendo influenciada pelos Inputs existentes na fase inicial e pelas forças que são parte integrante do grupo em si. Por último, os Outputs resultado deste Processo de interação do grupo ocorrem de forma paralela aos Inputs, representando alterações sobre os mesmos.

Outro modelo utilizado para o estudo de equipas é o Input-Mediador-Output-Input (IMOI: Ilgen et al., 2005) em que é dividido em duas etapas: a Etapa de Formação, formada pelas fases IM, a Etapa de Funcionamento, constituída pela Fase MO, e a Etapa de Finalização, correspondendo à Fase OI.

Durante a Fase de Formação esta é constituída por três aspetos. O primeiro aspeto é criação de Confiança, em que a equipa tem de sentir de se sentir competente o suficiente para realizar as tarefas que lhe irão ser propostas (Ilgen et al., 2005). Este pode ser avaliado através da Potência, que é definida como a crença que o membro da equipa possui relativamente à eficácia da mesma (Guzzo et al., 1993), Eficácia Coletiva, Eficácia de Grupo e Confiança de Equipa. É necessário ter em atenção também em que o membro da equipa sente que a equipa não se irá colocar os seus interesses individuais, nomeado de Segurança Psicológica, termo cunhado por Edmonson (1999), que será visto com maior profundidade neste trabalho, em que é definido por: “Crença partilhada que a equipa é segura para tomar riscos interpessoais”.

O segundo aspeto é constituído por Planeamento. Aqui a equipa terá de recolher informação, que pode ser obtida através da partilha e procura de informação e sua posterior comunicação. Com esta informação é necessário desenvolver uma estratégia de forma a pôr em prática essa informação que foi recolhida (Ilgen et al., 2005)

Por último, é necessário um Estruturamento em que é caracterizado por um desenvolvimento e manutenção de normas, papéis e interação dentro da equipa (Ilgen et al., 2005). No que toca a este aspeto, as duas abordagens mais utilizadas são a de Mohammed e Dumville (2001) com o seu Modelo Mental Partilhado, que a define como: “uma compreensão organizada de conhecimento relevante que é partilhado pelos membros da equipa” (p.89); e a Memória Transitiva em que Austin (2003) definiu por: “combinação de conhecimento que é possuído por cada individuo e uma reação coletiva de quem sabe o quê”.

Relativamente à Fase de Funcionamento, é constituída também por três aspetos. O primeiro sendo o *Bonding* ou Criar Laços, em que “reflete os sentimentos afetivos que os membros da equipa têm para com os outros e com a equipa”. Aqui o líder terá que lidar com a diversidade da equipa, bem como a gestão de conflitos que irão surgir ao longo do período de vida da equipa (Ilgen et al., 2005).

O segundo aspeto é a Adaptação, em que equipas se deparam ou com performances rotineiras ou então contextos novos durante os seus ciclos de trabalho. Durante estes ciclos deverá existir uma ajuda e partilha de informação entre os membros das equipas (Ilgen et al., 2005).

Ultimamente, durante a Fase de Funcionamento a equipa também terá de realizar comportamentos de Aprendizagem, que é caracterizada com um precursor da adaptação. Aqui será benéfico aprender com a minoria dentro da equipa e com os membros que foram saindo da equipa; por outro lado também será de interesse aprender com o “melhor” membro da equipa (Ilgen et al., 2005).

### ***Processos de Equipa***

Os Processos de Equipa não têm sido alvo de uma definição bem conseguida por parte dos investigadores, no entanto é possível retirar algumas definições para este. É possível realizar uma cronologia no que toca à definição destes: McGrath (1984, p.12) descreve os “Processos de Interação de Grupo” como sendo “ter comportamentos em conjunto, sob uma relação reconhecida por ambos, em que duas ou mais pessoas que também têm alguma relação passada

ou uma relação futura entre si”; mais tarde, Cohen e Bailey (1997, p. 244) definem estes Processos de Equipe como sendo “interações como a comunicação e conflito que ocorrem entre membros do grupo e outros externos”. Marks, Mathieu e Zaccaro (2001, p.357) apresentam outra definição: “atos interdependentes dos membros que convertem os *inputs* em *outcomes* através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais direcionadas para organizar as tarefas e alcançar objetivos coletivos”.

A Tarefa traduz aquilo que o grupo “está a fazer” enquanto que o trabalho de equipe se refere a que forma é que essa tarefa está a se realizada (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

### **Estados Emergentes**

Uma das questões que surge durante o estudo uma equipe, é a diversidade existente de variáveis que podem ser consideradas como “processos” (como o caso da potência, coesão e eficácia coletiva), sendo que Marks, Mathieu e Zaccaro (2001, p.358) apresentam o conceito de “Estados Emergentes” (EE). Estes EE são definidos por “construtos que caracterizam propriedades da equipe que são tipicamente dinâmicos por natureza e variam em função do contexto de equipe, *inputs*, processos e *outcomes*”.

### **Liderança Funcional**

O modelo de Liderança Funcional foi baseado num no trabalho de McGrath (1984) tem sido um dos modelos mais proeminentes e conhecidos no que toca à investigação relacionada com a Liderança (Fleishman et al., 1991; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Nesta perspectiva, o líder é visto como um “completador” em que “a melhor que o líder pode fazer é observar as funções que não estão a ser realizadas por uma parte do grupo e potenciar esta parte a completá-las” (Schutz, 1961, p. 61), sendo de uma forma deliberada, uma visão inclusiva no que toca às necessidades da equipe.

Liderança Funcional foi inicialmente definida por Hackman e Walton (1986). Daqui também é possível destacar algumas responsabilidades do líder funcional: a) ser capaz de diagnosticar os possíveis problemas que poderão colocar em causa o alcançar dos objetivos do grupo/organização; b) gerar e planear soluções adequadas para os problemas que possam surgir e c) implementação das soluções, tendo em conta a complexidade do domínio social que é uma equipe (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Também surgem algumas distinções relativamente à definição de liderança de equipe; inicialmente esta aponta como a liderança como uma tarefa de unir as equipes ao seu ambiente; a liderança envolve uma escolha do que porquê de

determinada ser viável em detrimento de outra; por último, surge também a relevância dada ao “não é o que o líder faz, mas o que o líder precisa de fazer” (Hackman & Walton, 1986, p 77), de forma a que a sua equipa consiga permanecer a ser eficaz (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

De forma a otimizar a performance de um líder, Fleisman e colaboradores (1991) destacaram 4 dimensões: 1) Procura e estruturação da informação; 2) Utilização da Informação em situações de resolução de problemas; 3) Gestão dos recursos humanos e 4) Gestão dos recursos materiais. A primeira refere-se à procura por parte do líder de obter informação relativamente aos objetivos da equipa e suas operações, sendo que a fonte desta informação pode ser dentro ou fora da equipa; a segunda dimensão está relacionada com a aplicação da informação que foi adquirida por parte do líder de forma a resolver o problema durante a obtenção do objetivo por parte da equipa; a terceira e quarta dimensões referem-se à implementação de soluções e planos desenvolvidos por parte do líder (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Para que uma equipa possa ser conseguir ter uma ação eficaz, esta precisa de apresentar uma identificação apropriada dos contributos individuais de cada membro da equipa bem como de um plano que consiga combinar da melhor forma todas as contribuições individuais de forma a conseguir produzir uma resposta integrada de equipa (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997).

De forma a ser possível englobar as diferentes formas que um líder pode ser integrado na equipa, existe os Locus de Liderança. Esta é dividida em entre líder Interno/Externo e Formal/Informal, formando assim quatro quadrantes. Quando o líder faz parte da equipa e possui uma relação com o ciclo de trabalho da equipa, este é considerado um líder interno; por outro lado, quando este não é um membro integrante da equipa e não faz parte do ciclo de trabalho da equipa, este é um líder externo. Para situações em que a responsabilidade da performance é formalizada pela organização, isto dá origem a um líder formal; porém, quando esta formalização não acontece tende a ser considerando um líder informal (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Neste caso específico, o Treinador é considerado um líder externo e formal.

Zaccaro, Rittman e Marks (2001) descreveram os aspetos que consideram fundamentais para uma a performance de uma Equipa Eficaz: a) integração com sucesso das ações individuais dos membros; b) a equipa possuir capacidade de aturar em meios complexos e dinâmicos e c) existência de um elemento com a função de definir os objetivos da equipa, bem como a estruturação da equipa de forma a que esta consiga alcançar o objetivo delineado. Este elemento

delineador de objetivos também deverá surgir em *self-managing teams* (Nygren & Levine, 1996).

### **Ciclo de Performance das Equipas**

As equipas funcionam num ciclo de atividade em que é formado por Fases de Transição (em que ocorre uma avaliação daquilo que foi feito, um planeamento para alcançar os objetivos que são propostos à equipa) e uma Fase de Ação (em que consiste nas ações realizadas que contribuem diretamente para alcançar determinado objetivo) (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Nestas duas fases, a equipa encontra diversos desafios que surgem não só de dentro da própria equipa, mas que surgem também da respetiva organização e do ambiente em que esta se encontra inserida (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

Durante estas fases, diversos autores enumeram as diferentes necessidades que uma equipa apresenta durante estas fases. Durante a Fase de Transição é necessário que seja delineada uma missão à equipa; definição de objetivos; desenvolvimento de normas coletivas positivas; delineamento da estratégia coletiva; desenvolvimento de um entendimento partilhado dentro da equipa, bem como tornar claro a distribuição de conhecimento dentro da equipa (Cohen & Bailey, 1997; Kozlowski & Ilgen, 2006; Marks et al., 2001). Durante a Fase de Ação, as preocupações são outras: monitorização do *output*, juntamente dos sistemas que existem dentro e fora da equipa, de comportamentos coletivos e auxílio a colegas de equipa; coordenação de ações coletivas e realização de comunicação de elevada qualidade (Marks, Mathieu & Zaccaro., 2001).

Porém, existem necessidades a ter em conta durante ambas as fases, nomeadamente: manutenção de uma motivação coletiva adequada; promoção de uma noção de Segurança Psicológica; gestão de emoções e de conflitos que possam ocorrer (Edmondson, 1999; Marks, Mathieu & Zaccaro., 2001).

### ***Funções do Líder durante a Fase de Transição***

Durante esta fase, as preocupações do líder deverão ser orientadas para o estabelecimento de estruturas e de processos que irão garantir que a equipa no futuro irá ser eficaz, como por exemplo: assegurar-se que possui as pessoas indicadas na sua equipa; delinear a missão geral, objetivos e como será avaliada a performance; estruturamento de papéis e responsabilidades na equipa; assegurar-se que os membros são capazes de cumprir as funções

que lhe foram atribuídas de forma eficaz; fazer sentido do ambiente em que a equipa está inserida e facilitar processos de feedback dentro da equipa. (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

Durante o processo de Construção da Equipa, que é uma das tarefas mais importantes a realizar por parte do líder (Morgeson, DeRue & Karam, 2009), é necessário ter em atenção as características e atributos que cada indivíduo possui e de que forma é que estas se encontram distribuídas dentro da equipa (Kozlowski & Bell, 2003), como é o caso da diversidade demográfica. Após os objetivos serem delineados pela organização, é necessário que o líder seja capaz de garantir que possui as pessoas indicadas para realizar as tarefas diretamente relacionadas com o alcance desse objetivo, tendo de reunir uma combinação de pessoas ideal ao longo do tempo e que consegue dar resposta às alterações do ambiente (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Durante esta fase, destacam-se duas tarefas a serem cumpridas por parte do líder: alinhamento da equipa com o ambiente da tarefa, e garantir que este alinhamento é preservado ao longo do tempo à medida que o ambiente se vai alterando; a outra tarefa a realizar é o assegurar que a sua equipa possui o conhecimento necessário para a realização da tarefa e que os indivíduos confiam e se criam relações cooperativas entre os membros da equipa (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

Para a fase de Delineamento da Missão, o líder deverá determinar e comunicar quais é que são as expectativas de performance propostas pela organização à sua respetiva equipa em que deverá desmontar essa missão em ações mais tangíveis e compreensíveis, como é o caso dos micro-objetivos; deverão ser claros, desafiantes e partilhados pelos membros da equipa em que ao cumprirem estes, estarão a satisfazer as necessidades da equipa (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Durante o estabelecimento de objetivos e de expectativas, este processo é importante por diversas razões segundo a *Goal Setting Theory* de Locke e Latham (1990) em que afirma que estes são importantes para orientar as ações individuais dos membros da equipa. Estes são agentes facilitadores de identificação coletiva, permitindo um aumento do compromisso existente entre os membros da equipa para com os objetivos (Morgeson, DeRue & Karam, 2009) e se a equipa participa durante a fase de definição de objetivos, torna-a mais comprometida para com esses mesmos objetivos (Cohen et al., 1997).

Durante o Estruturamento e Planeamento deverá ser determinado de que forma é que as ações deverão ser executadas (i.e., método), determinação relativa a quem irá realizar determinados aspetos relacionados com o trabalho (i.e., clarificação dos papéis) e de quando é que o trabalho será realizado (i.e., agendamento) (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

Durante a Fase de Transição, o líder também deverá providenciar Treino e Desenvolver a Equipa. Deverá ser realizado para que a equipa consiga atingir níveis ótimos de performance; a equipa necessita de ter as capacidades e de ser capaz de realizar a tarefa que é esperada dela (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Como por exemplo, o *coaching* em que tem vindo a ser indicada como uma forma de melhorar a performance coletiva e a eficácia (Kozlowski et al., 1996).

Outro aspeto a ter em conta é o *Sense Making*, isto é, identificação de eventos que ocorrem no ambiente da equipa, interpretação destes dado a situação de performance da equipa e sua comunicação à equipa (Morgeson, 2005; Zaccaro et al., 2001).

Providenciar *Feedback*, segundo Bandura (1986) é essencial nos mecanismos regulatórios que direcionam ou controla comportamentos individuais. Este é essencial para o bom funcionamento, manutenção e desenvolvimento ao longo do tempo da equipa (Katz & Kahn, 1978), permitindo à equipa avaliar a sua performance passada ou atual e adaptar-se de forma a garantir sucesso no futuro (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). No caso da Liderança Funcional, este é uma parte integral do processo de Liderança possibilitando uma avaliação, uma adaptação (se necessário) e um possível desenvolvimento (Einstein & Humphreys, 2001, Katz & Kahn, 1978). Este *feedback* é capaz de satisfazer as necessidades da equipa, sendo que é um facilitador de alguns processos de tarefa e interpessoais, na medida e que permite à equipa trabalhar de forma mais eficaz; por outro lado, melhora o funcionamento da equipa devido às implicações psicológicas da equipa em receber *feedback* dos seus líderes, através de um reforço do laço entre os membros da equipa e um reforço do compromisso (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

### ***Funções do Líder durante a Fase de Ação***

Durante esta Fase do ciclo de performance da equipa, esta realiza atividades que estão associadas de forma direta com o alcance dos objetivos da equipa (Marks et al., 2001). Durante esta Fase as funções que Morgeson, DeRue e Karam (2009) indicam como importantes são as seguintes: Monitorização da Equipa; Gerir os Limites da Equipa; Desafiar a Equipa; Realizar Tarefas da Equipa; Resolver Problemas; Providenciar Recursos; Encorajar a Autogestão da Equipa e por último, Apoiar o Clima Social da Equipa.

Durante a função de Monitorização da Equipa, o líder tem de garantir que a equipa que a equipa interage de uma forma ativa com a realização das tarefas, de forma a que esta consiga atingir o seu potencial (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Esta função está relacionada com



a examinação dos processos, performance bem como o contexto externo à equipa (Hackman & Walton, 1986; McGrath, 1962).

Para a função de Gestão de Limites da Equipa, o líder terá de gerir as relações entre a equipa e o restante contexto em que esta se insere (Ancona & Caldwell, 1992). Para tal, o líder terá de comunicar com membros ou unidades que são exteriores à equipa (e.g. outros líderes ou equipas) e procurar uma forma de incorporar o trabalho da equipa com o restante que foi realizado pelo resto da organização (Sunstrom, De Meuse & Futrell, 1990). Durante esta gestão o líder terá de equilibrar duas exigências que são colocadas à equipa: a existência de um limite rígido de forma a transmitir aos membros da equipa, quem é que pertence e não pertence à mesma, no entanto, o líder ao mesmo tempo tem possibilitar um limite da equipa relativamente largo de forma a que esta não se isole do resto do ambiente que a rodeia (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Outras atividades que o líder terá de realizar durante esta função também são a de representação e proteção dos interesses dos membros e da equipa em si (Ancona & Caldwell, 1992) e a segunda envolve a coordenação de atividades coletivas externas à equipa (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

A função de Desafiar a Equipa envolve estimular a equipa, relativamente à sua performance coletiva, confrontando a mesma com os seus métodos e processos utilizados para alcançar os objetivos a que esta se propôs cumprir. Esta função está relacionada com a Liderança Transformacional, na componente de Estimulação Intelectual (Bass, 1985).

Durante a Realização de Tarefas da Equipa envolve uma participação ativa por parte do líder em que este procura participar, intervir ou até mesmo realizar uma das tarefas da equipa (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Hackman e Walton (1986) referem que a liderança é na sua essência “uma habilidade de conseguir fazer as coisas” (p.108).

Hiller, Day e Vance (2006) definem resolução de problemas como uma identificação e diagnóstico de problemas relacionados com a com as tarefas da equipa. Um líder procura Resolver Problemas, como a função apresentada por Morgeson, DeRue e Karam (2009) afirma, em que este procura resolver os problemas que vão surgindo à equipa durante a sua fase de ação.

Para a função de Providenciar Recursos, função importante porque a equipa necessita destes para conseguir cumprir as suas tarefas (Hackman, 1987); por mais motivação ou liderança, sem recursos uma equipa não consegue ter uma performance adequada (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Porém não são apenas recursos materiais, Fleishman e colaboradores

(1991) destacam a importância da obtenção e alocação de recursos materiais, mas também humanos.

No que toca ao Encorajamento da Autogestão da Equipa, o líder procura encorajar a equipa a realizar as suas próprias funções de liderança, em linha com filosofias de autogestão em que as equipas possuem uma estrutura de trabalho mais autónoma (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

Por último, a função de Apoiar o Clima Social da Equipa é também importante pois ao longo do ciclo de tarefa pois a presença de problemas interpessoais poderão intervir com a performance da equipa em que pode ser implementada de diferentes formas (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

### ***Segurança Psicológica***

Esta perspetiva integrativa, apresentada em 1999 por Edmondson, junta os aspetos associados à Estrutura de Equipa, como o Apoio do Contexto e o *Coaching* do Líder, bem como a Moldagem do Resultado, através das Crenças Coletivas. Alguns autores já teriam dado importância a esta, como é o caso de Schein e Bennis (1965) em que referem que esta é importante para que os indivíduos se sintam seguros para alterarem os seus comportamentos.

Esta perspetiva vai para além daquilo que é tradicionalmente descrito como “Confiança”, esta é definida como sendo uma expectativa sobre as ações futuras de outrem em que estas serão favoráveis ao próprio, tanto que este se torna vulnerável a essas mesmas ações (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Robinson, 1996); esta Segurança Psicológica Coletiva é caracterizada por um clima de confiança interpessoal aliada a um respeito mútuo em que permite que os colaboradores possam ser iguais a si próprios, sendo que este clima deverá facilitar os comportamentos de aprendizagem (Edmondson, 1999) aliviando assim possíveis expectativas de ameaça ou de embaraço (Argyris, 1982).

### **Aprendizagem**

O conceito de Aprendizagem é definido como um processo de adquirir ou alterar conhecimentos, comportamentos, *skills*, valores ou preferências que não pode ser observado de forma direta, porém pode ser observado através dos comportamentos do sujeito (Gross, 2015). Para o presente trabalho, é também importante definir Aprendizagem Organizacional: processo de integrar novos conhecimentos de forma a melhorar as ações da organização (Nembhard & Tucker, 2011).

## ***Aprendizagem Coletiva***

A Aprendizagem Coletiva foi descrita por Edmondson (1999) como sendo uma “análise de um processo contínuo de ação e reflexão, caracterizado por realizar questões, procura de *feedback*, experimentação, reflexão sobre os resultados e discussão de erros ou resultados inesperados”. Edmondson (1999) enumera também alguns Comportamentos de Aprendizagem: procura de *feedback*, partilha de informação, pedidos de ajuda, falar sobre erros e experimentação; estes permitem recolher informações que de outra forma não seria possível como por exemplo, alterações do ambiente em que a equipa está inserida, tomar conhecimento das exigências dos clientes, melhorar a compreensão coletiva da tarefa bem como a descoberta de possíveis consequências associadas a determinada tarefa. No entanto, estas informações por vezes não são valorizadas nas organizações.

Edmondson (1999) indica também a existência de uma crença que quando se está numa posição de aprendizagem, que o colaborador se sente estar a colocar em “risco”, sendo que estes sentem a sua posição a ser ameaçada ou de possível embaraço (Argyris, 1982). Existe evidência científica de que mesmo numa situação em que a equipa irá beneficiar a nível de resultados, existe uma relutância em assumir os erros (Michael, 1976) bem como de pedir auxílio (Lee, 1997). Outro aspeto realçado por Edmondson (1999) é o da Familiaridade. Esta tende a possibilitar partilhas de informação considerada de anormal à equipa (Sauna & Shotland, 1990). Edmondson (1996) ao estudar equipas em contexto médico que transmitiam, ou não, erros de medicação durante o tratamento; as equipas que partilhavam a existência deste erro acabariam por não o repetir enquanto as equipas que não partilhavam esta informação acabariam por voltar a repetir o mesmo.

Esta perspetiva vai de encontro à de Argyris e Schön (1978) em que encara a Aprendizagem Coletiva como sendo um processo e não um resultado como indicam Levitt e March (1988). Estes erros possibilitam a organização obter informação sobre algum aspeto que não correu durante o esperado durante a fase de performance, estando associado à eficácia organizacional (Michael, 1976; Sitkin, 1992; Schein, 1993). Estes comportamentos poderão beneficiar a performance, no entanto estes processos consomem tempo e não garantem qualquer tipo de resultados positivos à organização (Edmondson, 1999).

Edmondson e colaboradores (2007) realizaram uma revisão de estudos em que indicam três formas em que a Aprendizagem Coletiva é estudada: para Melhoria de Resultados, para obter Mestria de uma Tarefa ou como um Processo de Grupo.

Como Melhoria de Resultados, esta Aprendizagem está associada a uma curva de aprendizagem em que a “prática leva à perfeição” (Edmondson et al., 2007); nesta linha de investigação, Wright (1936) em que verificou a existência de uma redução dos custos de produção com o aumentar da experiência por parte dos colaboradores. Os estudos realizados nesta área tendem a utilizar uma medida de melhoria de performance organizacional de forma a conseguir verificar os efeitos da aprendizagem (Edmondson, Dillon & Roloff, 2007).

Relativamente aos estudos realizados sobre a Mestria de Tarefa, estes procuram verificar “como os membros aprendem para realizar tarefas interdependentes”. Aqui a Aprendizagem surge como um resultado da comunicação e coordenação daquilo que constitui o conhecimento partilhado por parte dos elementos da equipa. Os estudos procuram verificar de que forma com os membros da equipa os seus *skills* e conhecimentos para aumentarem a qualidade e a quantidade de informação disponível para os membros realizarem a tarefa em questão (Edmondson et al., 2007).

Por último, a Aprendizagem Coletiva como Processo de Grupo segue o Modelo I-P-O proposto por McGrath (1984) em que pretendem verificar de que forma os processos mediam a relação entre os *inputs* e os *outputs*, isto é, de que forma a Aprendizagem Coletiva media a relação entre as duas; se esta produz um melhor resultado ou não (Edmondson et al., 2007).



## **CAPÍTULO II – OBJETIVOS DO ESTUDO**

Este estudo tem como objetivo (ver Anexo A) introduzir o conceito de Segurança Psicológica em contexto desportivo, mais propriamente, na modalidade de Futebol de 11 masculino. Para tal, procurou verificar de que forma é que os Comportamentos do Líder influenciam a Comunicação do Erro e por sua vez a sua relação com a perceção de Desempenho por parte dos atletas. Para que esta Comunicação do Erro ocorra, é introduzido o conceito de Segurança Psicológica de forma a verificar se este possui alguma influência na posterior Comunicação do Erro. Para tal, baseando-se nos estudos realizados em 1999 por Edmondson, este estudo procura realizar uma primeira incursão desta temática no Futebol, procurando realizar uma passagem dos conhecimentos não apenas desse estudo, mas também de outros estudos realizados em diferentes contextos. Tendo em conta os resultados desses outros estudos, em que verificam uma relação positiva um clima de trabalho caracterizado por Segurança Psicológica e a Comunicação do Erro.

É esperado que um clima de trabalho caracterizado por Segurança Psicológica, que promova uma maior Comunicação do Erro entre os atletas e que por sua vez, aumente a perceção de Desempenho nos mesmos.

Hipótese 1a: A Comunicação do Erro irá mediar a relação entre a Liderança em Fase de Ação e o Desempenho.

Hipótese 1b: A Comunicação do Erro irá mediar a relação entre a Liderança em Fase de Transição e o Desempenho.

Hipótese 2a: A Segurança Psicológica é moderadora da relação entre a Liderança em Fase de Ação e a Comunicação do Erro.

Hipótese 2b: A Segurança Psicológica é moderadora da relação entre a Liderança em Fase de Transição e a Comunicação do Erro.

Hipótese 3a: A Segurança Psicológica é moderadora da relação mediada entre a Liderança em Fase de Ação e Comunicação do Erro e o Desempenho.

Hipótese 3b: A Segurança Psicológica é moderadora da relação mediada entre a Liderança em Fase de Transição e Comunicação do Erro e o Desempenho



## CAPÍTULO III – MÉTODO

### **Participantes**

Relativamente aos Participantes, foi utilizada uma amostra obtida por conveniência de 34 sujeitos (32 atletas juntamente com 2 treinadores) membros de duas equipas identificadas por equipa A e equipa P. Foi obtida uma média de idades de  $25.26 \pm 6.04$  anos. De forma a participar no estudo, teriam de preencher alguns pré-requisitos: teriam de estar inscritos na federação, possibilitando a formalização da sua pertença à equipa bem e compreensão de língua portuguesa, sendo que em caso de dificuldades em compreender alguma das questões estes teriam o auxílio do investigador.

Relativamente à questão “Há quanto tempo joga neste clube/associação desportiva?”, tendo sido obtido os seguintes resultados: 20 responderam “Menos de 1 ano” (58.8%), 4 responderam “1 a 3 anos” (11.8%), 3 responderam “3 a 5 anos” (8.8%), 1 respondeu “5 a 7 anos” (2.9%) e 6 responderam “Mais de 7 anos” (17.6%).

Na equipa P, 8 atletas optaram por não responder ao questionário, na equipa A 1 dos atletas não preencheu pois não compareceu ao treino no dia de recolha.

### **Medidas**

O presente estudo utilizou 5 escalas de forma a avaliar a Reflexividade ( $\alpha = .81$ ), Eficácia, Segurança Psicológica ( $\alpha = .64$ ), Comportamentos de Liderança e Comportamentos de Aprendizagem. As escalas de Reflexividade (e.g. “Os métodos de trabalho da equipa são discutidos frequentemente.”) e de Eficácia (e.g. “A minha equipa é eficaz.”) foram constituídas por 5 questões cada, avaliadas numa escala de tipo Likert de 7 pontos que variava de “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”, podendo assim cada escala obter a cotação máxima de 35 pontos.

#### ***Reflexividade***

A escala de Reflexividade é constituída por 5 itens adaptados de Carter e West (1998).

#### ***Eficácia***

A escala de Eficácia resulta na junção de 3 dimensões: Desempenho ( $\alpha = .84$ ) composta por 2 itens adaptados de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009), Viabilidade ( $\alpha = .80$ )



composta também por 2 itens adaptados de Costa, Passos e Barata (2015) e Satisfação composta por 1 item adaptado de Standifer e colaboradores (2015).

### ***Segurança Psicológica***

Foi utilizada também a escala de Segurança Psicológica de Edmondson (1999) que consiste numa escala composta inicialmente por 7 itens (e.g. “Ninguém nesta equipa iria deliberadamente agir numa forma que debilitaria os meus esforços”) em que foi retirado um dos itens (“Os membros desta equipa podem trazer problemas e questões difíceis”) de forma a aumentar a consistência interna do instrumento em questão, avaliados também numa escala de tipo Likert de 7 pontos, entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”, de forma a avaliar a presença ou não deste clima dentro da equipa. A pontuação deste instrumento foi entre 7 e os 49 pontos.

### ***Comportamentos de Aprendizagem***

Para avaliar os Comportamentos de Aprendizagem foram utilizadas 4 dimensões presentes no *Team Learning Behaviors' Instrument* de Savelsbergh, van der Heijden e Poell (2009) consideradas relevantes para o presente estudo. Todas as escalas foram avaliadas numa escala de tipo Likert de 7 pontos que variava entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. As dimensões foram as seguintes: Análise de Erros ( $\alpha=.78$ ), composta por 4 itens (e.g. “Nesta equipa, pensamos que é útil analisar erros); Comunicação de Erros ( $\alpha=. 87$ ) composta por 4 itens (e.g. “Os erros são discutidos abertamente”); Comportamento de Procura de Feedback ( $\alpha=. 89$ ) composta por 3 itens (e.g. “Nós procuramos feedback em relação às nossas ações”) e por último Experimentação ( $\alpha=. 92$ ) composta também por 3 itens (e.g. “A nossa equipa testa novos métodos de trabalho”).

### ***Comportamentos do Líder***

Relativamente aos Comportamentos do Líder nas diferentes fases de trabalho da equipa, foram utilizados 5 itens para a Fase de Ação ( $\alpha=. 91$ . e.g. “Revê resultados relevantes com a equipa”) enquanto para a Fase de Transição ( $\alpha=. 83$ ) foram utilizados 3 itens (e.g. “Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho”). Ambas foram avaliadas por uma escala de tipo Likert de 7 pontos que variava entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

No final do questionário, foram colocadas duas questões de foro sociodemográfico, nomeadamente a idade do participante e o número de anos em que representa o respetivo

clube/associação desportiva com as seguintes opções: “Menos de 1 ano”, “1 a 3 anos”, “3 a 5 anos”, “5 a 7 anos” e “Mais de 7 anos”.

### **Procedimento**

A amostra foi obtida por conveniência, através dos contatos possuídos pelo investigador. Inicialmente, foi realizada uma abordagem a um dos dirigentes do clube (presidente, diretor desportivo) de forma a obter autorização do clube/associação desportiva para começar o diálogo com o treinador. Após este passo inicial, o diálogo com o treinador envolvia uma apresentação do investigador e do questionário a ser aplicado aos atletas e ao treinador principal; após a aprovação do treinador foi acordado o procedimento de recolha que menos perturbasse o trabalho da equipa: no caso da equipa A esta seria após o último treino da semana antes do jantar de equipa, a equipa P o treinador autorizou que a recolha fosse feita antes do treino no dia do primeiro contato com este.

Outro aspeto que é importante realçar é a classificação das equipas em estudo: a equipa A encontrava-se no 10º lugar do seu campeonato composto por 16 equipas; a equipa P encontrava-se no 5º lugar do seu campeonato composto também por 16 equipas.



## **CAPÍTULO IV – RESULTADOS**

Relativamente aos resultados, foi calculada a média das respostas obtidas para as diferentes questões bem como uma análise da relação entre as variáveis presentes no estudo. Para dar resposta às hipóteses, foi realizada uma análise de moderação e outra de mediação através da macro PROCESS de Hayes.

As variáveis presentes no estudo, todas apresentaram relações significativas entre elas, tirando algumas exceções: a variável Reflexividade não apresentou relação com as variáveis Viabilidade e Experimentação e a variável Viabilidade apenas apresentou uma relação significativa com a variável Satisfação. O valor mais alto de relação está presente nas variáveis Eficácia e Desempenho. Outro aspeto a destacar é a relação entre a Liderança para as Fases de Ação e Transição, e o Desempenho, que apresentaram significância estatística.

Relativamente à mediação moderada por parte da Segurança Psicológica, não foi encontrada uma relação com significância estatística para ambos os modelos. Ambos os modelos apresentaram um índice de mediação moderada de .01.

Tabela 1

*Estatística Descritiva e Correlações entre as Variáveis em Estudo*\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

	N	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Idade	34	25.26	6.04											
1. Reflexividade	33	4.63	1.11	-										
2. Desempenho	34	4.19	1.27	.37*	-									
3. Viabilidade	34	5.24	1.27	.25	.83**	-								
4. Satisfação	34	5.15	1.47	.59**	.76**	.65**	-							
5. Segurança	34	4.67	1.07	.35*	.53**	.58**	.27	-						
Psicológica														
6. Liderança Ação	34	5.12	1.01	.62**	.51**	.53**	.21	.60**	-					
7. Liderança	33	5.32	1.04	.65**	.52**	.53**	.24	.63**	.63**	-				
Transição														
8. Análise do Erro	33	4.57	1.48	.62*	.42*	.32	.18	.68**	.47**	.53**	-			
9. Comunicação do	34	4.65	1.29	.56*	.45**	.45*	.14	.68**	.67**	.65**	.62**	-		
Erro														
10. Procura de	33	4.86	1.24	.49*	.43*	.36*	.26	.55**	.49**	.69**	.64**	.72**	-	
Feedback														
11. Experimentação	34	4.71	1.39	.56	.49**	.48**	.25	.57**	.44**	.55**	.62**	.71**	.57**	-

Tabela 2

*Resultados da Regressão para o Efeito Condicional Indireto*

Preditor	B	SE	t	p
Comunicação do Erro				
Constante	.43	3.30	.13	.90
Segurança Psicológica (SP)	.32	.80	.40	.69
Liderança em Fase de Ação (LA)	.35	.36	.56	.58
SP x LA	.04	.14	.27	.79
Comunicação do Erro				
Constante	.65	3.60	.18	.87
Segurança Psicológica (SP)	.39	.90	.43	.67
Liderança em Fase de Transição (LT)	.22	.67	.33	.74
SP x LT	.04	.16	.26	.80

Tabela 3

*Resultados da Regressão para a Mediação Simples para a variável Liderança em Fase de Ação*

Passos	B	SE	t	p
Efeitos Diretos e Totais $R^2 = .43$ ; $p < .01$				
Desempenho regredido na Liderança em Fase de Ação (trajeto c)	.54	.23	2.16	.03
Comunicação do Erro regredido na Liderança em Fase de Ação (trajeto a)	.83	.17	4.88	.00
Desempenho regredido na Comunicação do Erro, controlando a Liderança em Fase de Ação (b)	.15	.19	.77	.45
Desempenho regredido na Liderança em Fase de Ação, controlando a Comunicação do Erro (trajeto c')	.13	.23	.75	.46

Tabela 4

*Resultados da Regressão para a Mediação Simples para a variável Liderança em Fase de Transição*

Passos	B	SE	t	p
Efeitos Diretos e Totais $R^2 = .56$ ; $p < .01$				
Desempenho regredido na Liderança em Fase de Transição (trajeto c)	.53	.24	2.20	.04
Comunicação do Erro regredido na Liderança em Fase de Transição (trajeto a)	.78	.18	4.39	.00
Desempenho regredido na Comunicação do Erro, controlando a Liderança em Fase de Transição (b)	.17	.19	.88	.38
Desempenho regredido na Liderança em Fase de Transição, controlando a Comunicação do Erro (trajeto c')	.13	.16	.84	.40





## CAPÍTULO V – DISCUSSÃO

Das hipóteses propostas no presente estudo, não foram confirmadas nenhuma das hipóteses em questão. É possível levantar algumas questões relativamente à não confirmação das hipóteses em que poderá ser resultado da modalidade em questão, são necessários mais estudos para verificar se o conceito de Segurança Psicológica possui importância em contexto desportivo, ou então da pequena amostra utilizada. Porém, é possível verificar que as Liderança nas Fases de Ação e Transição possuem um efeito direto com significância estatística com o Desempenho, dando assim à importância da formação de bons líderes de forma a possibilitar bons desempenhos por parte das equipas; formação esta que está dependente das instituições de ensino e respetivas federações, dando assim uma maior importância ao trabalho que é realizado por estas.

Porém, existem estudos que realçam a importância de alguns aspetos que foram analisados no presente estudo, como é o caso de Brock et al. (2013) em que relatam que a comunicação é um aspeto importante para que a equipa seja eficaz, neste caso específico, na manutenção da segurança dos pacientes. Uma revisão de estudos realizada por Davies (2005) em que reúne exemplos do meio da aviação, destacando a importância da *Situational Awareness*, caracterizada por: “De onde viemos/Onde estamos/Para onde vamos”, em que no contexto desportivo poderia transitar numa forma de objetivos bem claros quer para a época quer para a sessão de treino. Os autores também desatacam os princípios de uma boa comunicação de Davies e Helmreich (1996) em que afirmam que esta deverá ser: Embutida, sendo reconhecida e apoiada pela organização; Apresentada, introduzida na formação como algo a aprender; Recorrente, destacando a repetição para a aprendizagem da comunicação, sendo que esta não se aprende numa única sessão; e Orientada por Dados, ou seja, baseada na informação mais atualizada com acesso às ações/resultados da equipa. No entanto, esta comunicação tem de ser “treinada” de forma a que todos os membros da equipa a dominem, como é referido por Leonard, Graham e Bonacum (2004) em que, em contexto médico, refere que uma má comunicação entre profissionais de saúde é a principal causa de dano a pacientes, destacando também a importância da realização de *briefings* em que são utilizados em outros contextos, como é o caso da aviação ou militar: seria útil ter treinadores a realizarem de forma mais frequente briefings não só após os jogos mas também após os treinos.

De forma a conseguir implementar estes hábitos numa equipa de trabalho, existem algumas sugestões. Risser et al. (1999) utilizam o exemplo que é utilizado no meio da aviação

em que inicialmente são transmitidos os *skills*, comportamentos e hábitos necessários para trabalhar em equipa através da criação de pequenos grupos de trabalho; esta sugestão vai em linha àquilo que é referido por Roebuck (1998) em que também sugere a utilização de pequenos grupos mas que o instrutor funciona como um facilitador e gestor de conhecimento dentro do grupo. Continuando nos exemplos utilizados no contexto de aviação, Leonard, Graham e Bonacum (2004) apontam também à existência de *Crew Resource Management* em que procuram a estandardização da comunicação utilizada e promoção de trabalho de equipa. Seria benéfico para a equipa de futebol, no início da época juntamente com todas as sessões de treino que realiza, existir também um enfoque para as questões de comunicação e de como é que os atletas podem comunicar com os colegas e treinadores ao longo da época. Os erros irão surgir com certeza à equipa durante o seu ano e os treinadores podem também ter uma abordagem mais preventiva e tentar alertar os atletas para os possíveis erros que poderão ocorrer como Seifert e Hutchins (1992) apontam para a importância de os membros terem conhecimento dos potenciais erros que poderão surgir, mas neste caso em contexto naval, quer poderá ser útil também passar este espírito preventivo às equipas desportivas.

Outro aspeto que também é destacado na literatura é o de a realização de simulações, com especial importância em contexto médico (Andreatta, Bullough & Marzano, 2010) em que foi alvo de grande progresso durante a década de 90 em que destacam as seguintes vantagens: aprendizagem/treino realizado em conjunto pelos membros da equipa; promoção de comportamentos de acompanhamento do líder; encorajamento de colaboração efetiva e aperfeiçoamento da comunicação em “close-loop”. Esta utilização de simulação possui alguns objetivos a ter em atenção: analisar a performance em contextos próximos do real; deteção de áreas a melhorar; passagem de informação à equipa através de *debriefings* (sendo este imediato, facilitado e não-confrontacional) e por último, uma melhoria da performance coletiva da equipa ao expor esta a uma situação real. Esta intervenção permite identificar competências críticas necessárias para determinado contexto bem como quais as competências necessárias para atingir benefícios do treino em equipa.

Outro aspeto em destaque no trabalho, é o de presença de um ambiente caracterizado por Segurança Psicológica. Baer et al. (2003) verificaram que na presença de um clima de Segurança Psicológica e de Iniciativa que estas duas estão associadas positivamente a duas medidas de performance: Alterações longitudinais em retorno de ativos e alcance de objetivos da empresa; estas medidas moderavam também as relações entre os processos de inovação e performance da empresa.

Guchait, Pasamehmetoglu e Dawson (2014) verificaram que a Segurança Psicológica possui um papel mediador na relação entre o apoio percebido para a gestão do erro e o compromisso dos trabalhadores, isto em contexto de restauração, que poderia ser útil de forma a promover a manutenção dos atletas na equipa. O estudo realizado por Kessel, Kratzer e Schultz (2012) verificaram que a Segurança Psicológica funcionaria como preditor de performance criativa coletiva quando na presença de partilha de conhecimento por parte dos elementos da equipa. Kostoupoulos e Bozionelos (2011) verificaram que a Segurança Psicológica estaria relacionada com as aprendizagens coletiva e explorativa, sendo que o conflito de tarefa moderava positivamente a relação entre a Segurança Psicológica e a aprendizagem explorativa; estes dois tipos de aprendizagem, coletiva e explorativa, apresentaram uma relação positiva com a performance coletiva. Outro estudo relativo a aprendizagem coletiva verificou que esta possui um efeito de mediação entre a liderança baseada em mudança e a performance coletiva e também para a Segurança Psicológica e a performance coletiva.

Outro aspeto de forma a promover a Segurança Psicológica, apresentado por Hirak et al. (2011) apontam para a importância da promoção da inclusão por parte do líder de forma a aumentar a perceção de Segurança Psicológica por parte dos colaboradores; estando esta também associada a uma melhoria da performance da equipa, facilitando também a aprendizagem com os erros por parte da equipa. Este aspeto poderá ser transformado numa delimitação de funções aos atletas para as diferentes funções que estes poderão vir a desempenhar a longo da época (i.e. titulares, suplentes ou não convocados): o atleta possui sempre um papel na equipa quer este se encontre no campo a jogar quer este esteja de fora.

### *Limitações*

Porém este estudo apresenta algumas limitações como é claro. A dimensão da amostra sem dúvida que é a maior limitação do presente estudo, é difícil para apenas um único investigador sem afiliação a nenhuma organização desportiva de conseguir reunir uma amostra robusta. Seria útil ter o apoio da Federação ou uma Associação distrital da modalidade de forma a facilitar o contato com os clubes. O facto de ter sido uma recolha de dados por caneta e papel, tendo em conta o contexto que os dados foram recolhidos no próprio balneário antes do treino ou após o mesmo no bar do clube, não possibilita o melhor ambiente para a realização de um questionário: se o clube possui uma sala de reuniões será útil pedir acesso à mesma. A duração do questionário também foi uma limitação ao início que teve de ser reduzido de forma a que

este não passe os 10 minutos a ser realizado: no presente estudo como foram utilizadas equipas amadoras, todos os minutos de treino são desejados pelos treinadores pois possuem pouco tempo para trabalhar a equipa. Se um investigador no futuro desejar realizar um estudo semelhante, mas numa equipa profissional, terá de ter em atenção as diferentes línguas por parte dos atletas: terá de ter questionários nos diferentes idiomas dos atletas, algo que neste trabalho não causou muita dificuldade pois em contexto amador os atletas tendem quase todos a serem de nacionalidade portuguesa.



## CONCLUSÕES

Este estudo conta como um dos contributos iniciais sobre a Segurança Psicológica no Desporto: terá de haver muita transição de conhecimento de outras áreas, porém é necessário realizar os ajustamentos necessários. O líder numa equipa futebol é externo e não interno como acontece numa equipa de contexto médico ou de aviação.

É possível destacar também alguns comportamentos que os treinadores poderão apresentar durante as diferentes fases do ciclo de performance, apresentadas por Morgeson, DeRue e Karam (2009), pois nem todas são possíveis de serem aplicadas em contexto desportivo. Para a Fase de Transição destacam-se: Delineamento da Missão, Estruturamento e Planeamento, *Sense-making* e *Feedback*. No que toca à Fase de Ação é importante realçar as funções: Monitorização da Equipa, Desafiar a Equipa, Resolver Problemas e Providenciar Recursos e Apoiar o Clima Social da Equipa. Estes comportamentos se forem apresentados por parte do líder, poderão contribuir para uma melhoria do Desempenho das Equipas.

Destaca-se também a importância da formação de bons treinadores de forma a potenciar o rendimento das equipas, sendo que as instituições que providenciam esta formação terão de ter um papel fundamental se existe uma intenção de aumentar a qualidade do futebol que é praticado em Portugal.

Com este trabalho, podemos verificar que noutras áreas a Segurança Psicológica promove a Aprendizagem Coletiva e por sua vez o Desempenho em equipas em outras áreas de intervenção: equipas estas em que as empresas tomam a iniciativa de ter um ambiente de trabalho caracterizado por Segurança Psicológica. No contexto desportivo, os clubes poderiam também tomar esta iniciativa e alterar ou até mesmo criar as suas filosofias de clube em torno da promoção de um ambiente de trabalho em que todos se sentem à vontade para errar e para ser si mesmos. Com isto, poderíamos ver um aumento da prática e manutenção da prática desportiva numa altura em que a população portuguesa se encontra cada vez mais sedentária.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Andreatta, P. B., Bullough, A. S., & Marzano, D. (2010). Simulation and Team Training. *Clinical Obstetrics and Gynecology*, 53(3), 532-544.
- Argyris, C. (1982) *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Austin, J.R. (2003). Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*. 88:866-78.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 68, 45-68.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Brock, D., Abu-rish, E., Chiu, C., Hammer, D., Wilson, S., Vorvick, L., ... Zierler, B. (2013). Interprofessional education in team communication: working together to improve patient safety. *BMJ Quality & Safety*, 22, 414-423. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2012-000952>.
- Carter, S.M., & West, M.A. (1998). Reflexivity, effectiveness and mental health in BBC production teams. *Small Group Research*, 29, 583-601.
- Cohen, S.G. (1991). New approaches to teams and teamwork. In J.R. Galbraith, E. E. Lawler, & Associates (Eds.), *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations* (pp. 194-226). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Costa, P. L, Passos, A. M., Barata, C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21, 19 – 36.
- Davies, J. M. (2005). Team communication in the operating room. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 49, 898-901. <https://doi.org/10.1111/j.1399-6576.2005.00636.x>
- Davies, J. M., & Helmreich, R. L. (1996). Simulation: *It's a Start*. *Canadian Journal of Anaesthesia*, 45(5), 425-429.

- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-32.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350–83.
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 269-314.
- Einstein, W. O., & Humphreys, J. H. 2001. Transforming leadership: Matching diagnostics to leader behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8: 48-60.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245–287.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511–536.
- Gross, R. (2015). *Psychology: The Science of Mind and Behaviour* (7<sup>th</sup> ed). London: Taylor & Francis.
- Guchait, P., Pasamehmetoglu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.009>
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J. & Shea, G.P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32: 87-106.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In: P. S. Goodman, et al. (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17: 387-397.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, 43–64.
- Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jandt, D. (2005). Teams in organizations: From input–process–output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

- IPDJ. (2018). *Praticantes desportivos federados: total e por algumas federações desportivas*. Lisboa: PORDATA. Disponível em 23 de outubro de 2018 em <https://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+total+e+por+algumas+federa%C3%A7%C3%B5es+desportivas-2226>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley
- Hirak, R., Chunyan, A., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147–157. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x>
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385–415. <https://doi.org/10.1177/1059601111405985>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*: (pp. 333-375). London: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7: 77-124.
- Ledford, G.E., Lawler, E.E. & Mohrnan, S.A. (1988). The quality circle and its variations. In J.P. Campbell, R.J. Campbell & Associates (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 255-294). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, F. (1997). When going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 336-363.
- Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2004). The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *Quality and Safety in Health Care*, 13, 85–90. <https://doi.org/10.1136/qshc.2004.010033>
- Levit, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mankin, D., Cohen, S.G. & Bikson, T.K. (1996). *Teams and technology: Fulfilling the promise of the new organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–377.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Michael, D. N. (1976). *On Learning to Plan and Planning to Learn*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohammed, S. & Dumville, B.C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behaviour*. 22:89–106
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Morhman, A.M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90, 497-508
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 20(10), 1–39.
- Nembhard, I. M., & Tucker, A. L. (2011). Deliberate Learning to Improve Performance in Dynamic Service Settings: Evidence from Hospital Intensive Care Units. *Organization Science*, 22(4), 907–922. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0570>
- Nygren, R., & Levine, E. L. (1996). Leadership of work teams: factors influencing team outcomes. In: M. M. Beyerlein, D. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Interdisciplinary studies of work teams*: Vol. 3 (pp. 67–104). Greenwich, CT: JAI Press.
- Risser, D., Rice, M., Salisbury, M., Simon, R., Jay, G., & Berns, S. (1999). The Potential for Improved Teamwork to Reduce Medical Errors in the Emergency Department. *Annals of Emergency Medicine*, 34(3), 373–383.
- Roebuck, D. B. (1998). Using Team Learning in Business and Organizational Communication Classes. *Business Communication Quarterly*, 62(3), 35–49.
- Seifert, C. M., & Hutchins, E. L. (1992). Error as Opportunity: Learning in a Cooperative Task. *Human Computer Interaction*, 7, 409–435.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Sauna, L. J. & Shotland, R. L. (1990). Valence of anticipated evaluation and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 82-92.

- Schein, E. H. (1993). How organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34, 85-92.
- Schein, E. H. & Bennis, W. (1965). *Personal and Organizational Change via Group Methods*. New York: Wiley
- Schutz, W. C. 1961. The ego, FIRO theory and the leader as completer. In L. Petrullo & B. M. Bass (Eds.), *Leadership and interpersonal behavior*: 48-65. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Sitkin, S. B (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 14: 231-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Impact of cognitions and conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (6), 692 - 708.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45: 120-133.
- Wright, T. P. (1936). Factors affecting the cost of airplanes. *Journal of Aeronautical Sciences*, 3(4), 122–128.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

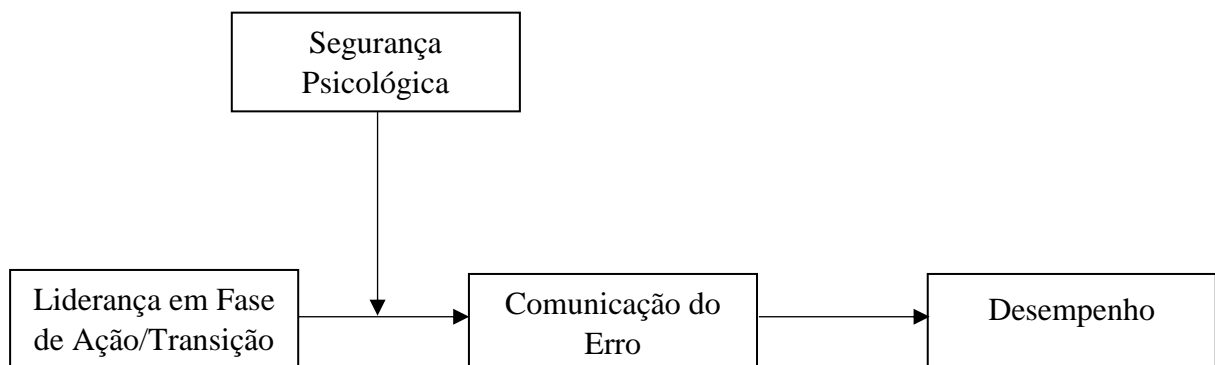
## **ANEXOS**

### **Índice de Anexos**

**ANEXO A** – Modelo de Estudo

**ANEXO B** – Questionário Utilizado no Estudo

## ANEXO A



## ANEXO B

### QUESTIONÁRIO AOS JOGADORES

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado nos comportamentos do treinador, aprendizagem coletiva e segurança psicológica. O principal objetivo deste projeto é verificar de que forma os comportamentos do líder promovem a aprendizagem dos membros da equipa e consequentemente a sua eficácia.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
3. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
4. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
5. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
6. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Passos ([ana.passos@iscte-iul.pt](mailto:ana.passos@iscte-iul.pt)).

Obrigado pela sua colaboração!

**Para responder a este questionário pense no clube ou associação desportiva em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a jogar(representar?)**

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Pense na forma **como a sua equipa funciona**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações utilizando a escala fornecida.

1.	Discutimos regularmente em que medida a equipa está a ser eficaz no seu jogo.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Alteramos os objetivos quando as circunstâncias assim o exigem.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Os métodos de trabalho da equipa são discutidos frequentemente.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os objetivos são revistos com frequência.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Revemos com frequência a forma de abordar os problemas.	1	2	3	4	5	6	7

2. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da sua equipa**. Continue a utilizar a mesma escala

1.	A minha equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros clubes/associações desportivas.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em épocas futuras.	1	2	3	4	5	6	7

3. Por favor, pense agora no **clima de trabalho da sua equipa**.

1.	Se eu cometeres um erro nesta equipa, é normalmente usado contra mim.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros desta equipa podem trazer problemas e questões difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Os membros desta equipa por vezes rejeitam os outros por serem diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
4.	É seguro correr riscos nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	É difícil pedir ajuda a outros membros desta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ninguém nesta equipa iria deliberadamente agir numa forma que debilitaria os meus esforços.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ao trabalhar com os membros desta equipa, as minhas habilidades e talentos são valorizados e utilizados.	1	2	3	4	5	6	7

4. Pense agora no **comportamento de liderança** da sua equipa. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações.

O líder da nossa equipa...

1.	Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Monitoriza a equipa e o desempenho dos jogadores.	1	2	3	4	5	6	7



3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Participa na resolução de problemas com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Assegura que a equipa tem objetivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à mesma.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
19.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

5. Pense agora na forma como os membros da sua equipa **trabalham uns com os outros** na preparação dos jogos em que estão envolvidos.

1.	Depois de cometer um erro, a equipa tenta analisar conjuntamente a sua causa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nesta equipa, pensamos que é útil analisar erros.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Se algo correu mal, a equipa leva o seu tempo a processá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Após a ocorrência de um erro, este é analisado rigorosamente nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Os membros da equipa comunicam os seus erros, de forma a prevenir que outros cometam o mesmo erro.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Nós discutimos os erros dentro da equipa, porque erros e as suas soluções podem revelar informações importantes.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Na nossa equipa, os erros são discutidos entre nós.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os erros são discutidos abertamente.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Nós procuramos feedback em relação às nossas ações.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Nós analisamos a nossa performance de acordo outras equipas.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Nós perguntamos por feedback a elementos internos e externos interessados nos nossos resultados.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Na nossa equipa, nós experimentamos outros métodos de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13.	A nossa equipa testa novos métodos de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Juntos, nós planeamos testar novos métodos de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos

2. Há quanto tempo joga neste clube/associação desportiva?

Menos de 1 anos

1 a 3 anos

3 a 5 anos

5 a 7 anos

Mais de 7 anos

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!