

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **A importância do *speak-up* no dia-a-dia das equipas multidisciplinares**

Beatriz Isabel Esteves Branco

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos,

Professora Associada, ISCTE-IUL

Setembro, 2021



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**A importância do *speak-up* no dia-a-dia das equipas multidisciplinares**

Beatriz Isabel Esteves Branco

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos,

Professora Associada, ISCTE-IUL

Setembro, 2021

## **Agradecimentos**

A escrita desta dissertação marca o fim do meu percurso académico e marca o fim de cinco anos nesta instituição, que tão bem me recebeu desde o primeiro dia!

Sendo assim, importa referir que as pessoas que cruzaram no meu caminho foram contribuindo, de forma mais ou menos direta, para o meu sucesso académico, pessoal e profissional.

É por esse motivo que faço questão de ressaltar o papel de algumas pessoas que tanto fizeram por mim.

Começo por agradecer aos meus pais, que são e sempre foram os meus pilares em todo o meu percurso e me deram força para que, nos dias em que o cansaço apertava, tivesse motivação para escrever mais um bocadinho. A eles lhes devo tudo e, especificamente, o acompanhamento inexplicável nesta fase.

Seguidamente, um enorme agradecimento à minha orientadora. À Professora Doutora Ana Passos, mil obrigadas nunca são suficientes pelo trabalho, esforço e dedicação, durante este último ano. Por toda a paciência nas reuniões de orientação, nos emails em que suplicava ajuda por me sentir perdida e no *feedback* contínuo e regular que me proporcionou. Tenho a certeza de que foi uma ótima escolha e todos os dias me encho de orgulho por ter sido acompanhada por esta docente. Para além de competente Professora, é um excelente ser humano e desde cedo foi criada uma ligação que nos acompanhou sempre.

Um Obrigada especial à minha tia Emília. Por todo o acompanhamento que me deu, por todas as sugestões, por todas as correções. Pelo tempo despendido a ler este trabalho e ajuda em o tornar melhor. Obrigada pela paciência e ter estudado sobre esta área para me conseguir ajudar.

Agradecer também aos meus amigos, em especial a todos, porque estiveram sempre e todos os dias comigo e me foram lembrando da urgência e necessidade em terminar a dissertação. Nunca chegarão mil obrigadas por ter estas pessoas ao meu lado porque, cada vez mais, sou uma afortunada por vos ter comigo.

Um grande, grande Obrigada, a todos, sendo que, este trabalho, também é vosso, porque contribuíram ativamente para o seu sucesso.

Por fim, dedico esta dissertação aos meus Avós que, onde estiverem, estão sempre a olhar por mim. Tudo aquilo que sou, lhes devo a eles.

## **Resumo**

Atualmente, é perceptível o ambiente complexo, repleto de incertezas e volátil, em que vivemos, pelo que a sua análise e consequente conhecimento aprofundado, é fulcral para uma necessária adaptação. Neste sentido, a literatura tem revelado algumas lacunas na forma como o *speak-up* tem contribuído para a efetiva melhoria da *performance* das equipas.

Neste sentido, a presente dissertação tem como principal objetivo comprovar, como a adaptação das equipas e a segurança psicológica, podem significar como funções mediadora e moderadora, respetivamente, para uma relação entre o *speak-up* e a *performance* das equipas.

Para esta análise, recorreu-se a uma amostra composta por equipas e seus respetivos líderes, sendo que responderam a tipos diferentes de questionários, 162 colaboradores e 47 líderes de equipas.

Em geral, não se obtiveram resultados significativos, à exceção da relação entre o *speak-up* e a adaptação das equipas, com a mediação da segurança psicológica.

No final, foram discutidos os resultados e propostas algumas orientações e recomendações para estudos futuros.

**Palavras-chave:** *speak-up*, adaptação, *performance*, segurança psicológica, equipas, líder.

### **Categorias e códigos de classificação:**

**J24** Capital Humano; Competências; Escolha Ocupacional; Produtividade de Trabalho

**J28** Segurança; Satisfação no Trabalho; Política Pública Relacionada

**J29** Alocação de tempo, comportamento no trabalho e determinação de emprego

### **Abstract**

Currently, the complex environment full of uncertainties and volatility is noticeable, so its analysis and the consequent in-depth knowledge is crucial for a necessary adaptation. In this sense, the literature has revealed some gaps in the way the *speak-up* has contributed to the effective improvement of the teams' *performance*.

In this line of thought, this dissertation entails the main objective of proving the mediating role that the adaptation of teams and the moderating role that psychological safety can have for a significant relationship between *speaking-up* and team *performance*.

For this test, we used a sample composed of 47 teams and their respective leaders, and different questionnaires were administered for each of them. In total, the sample consisted of 162 employees and 47 leaders.

Overall, no significant results were reached, with the exception of the relationship between *speaking-up* and adaptation with the mediation of psychological safety.

At the end, these results will be discussed and some proposals for future studies will be proposed.

**Keywords:** *speaking-up*, adaptation, *performance*, psychological safety, teams, leader.

### **Classification Categories and Codes**

**J24** Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

**J28** Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy

**J29** Time Allocation, Work Behavior, and Employment Determination: Other Abstract

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Revisão de Literatura .....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo II. Metodologia.....</b>	<b>11</b>
Amostragem de dados .....	11
Operacionalização das variáveis .....	11
Metodologia .....	13
Mediação e moderação das hipóteses formuladas.....	14
<b>Capítulo III. Resultados e discussão .....</b>	<b>15</b>
Agregação das variáveis.....	15
Resultados das análises descritivas e correlacionais .....	15
Testes de hipóteses.....	16
<b>Capítulo IV. Conclusões.....</b>	<b>20</b>
<b>Implicações práticas .....</b>	<b>22</b>
<b>Limitações .....</b>	<b>22</b>
<b>Investigação futura.....</b>	<b>23</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>23</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>25</b>
Anexo A: questionário dos líderes .....	25
Anexo B: questionário dos colaboradores.....	26

## Índice de quadros

Quadro 1 - Descrição e contribuição dos comportamentos <i>speak-up</i> , colaboração e experimentação para a aprendizagem em equipa. Adaptado de (Nembhard & Edmondson, 2012).....	4
Quadro 2 - Semelhanças e diferenças entre os tipos de voz promotora e proibitiva. Adaptado de (Liang <i>et al.</i> , 2012).....	9
Quadro 3 – Escala de categoria de sete respostas para as afirmações relativas às variáveis adaptação, segurança psicológica, <i>speak-up-voz</i> e <i>performance</i> .....	11
Quadro 4 - Estatística descritiva e correlação das variáveis <i>speak-up</i> , adaptação, segurança psicológica e <i>performance</i> , em estudo. ....	16
Quadro 5 – Parâmetros da regressão para a hipótese formulada do modelo de mediação via adaptação. ....	17
Quadro 6 – Parâmetros da interação entre o <i>speak-up</i> e a segurança psicológica na relação com a adaptação.....	18
Quadro 7 – Parâmetros da regressão para a hipótese formulada do modelo de moderação pela segurança psicológica. ....	18
Quadro 8 – Parâmetros da regressão para a hipótese formulada do modelo de moderação pela segurança psicológica. ....	20

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Representação esquemática do modelo teórico de mediação moderada, em estudo, nesta dissertação.....	100
Figura 2 - Moderação da segurança psicológica entre o <i>speak-up</i> e a adaptação. ....	19



## Introdução

Atualmente, vive-se num ambiente bastante complexo repleto de incertezas e de volatilidade, pelo que a sua análise e, o consequente conhecimento aprofundado é fulcral para uma necessária adaptação. Mas, mais do que esta análise aprofundada, é necessário um pensamento coletivo por parte das equipas com vista à adaptação ser mais bem conseguida (o que ainda não se verifica atualmente). Mas, para que esta adaptação em equipa aconteça, é necessária a eliminação da tendência constante de não se falar acerca do que correu menos bem e tentar esconder os erros, quase como uma forma de proteção individual e de não ser mal visto perante a organização e restante equipa (Weiss *et al.*, 2014). Sendo assim, e de forma a compreender esta prevenção pela maior parte dos colaboradores, junto dos seus superiores, pares e subordinados, torna-se importante estudar a forma como momentos de aprendizagem, como o *speak-up*, contribuem para a melhoria da *performance*.

O *speak-up* assume-se como uma das formas de voz mais utilizadas no mundo organizacional, sendo uma forma de comunicação aberta e autêntica, e que inclui questionar, apresentar preocupações e sugerir (Nembhard & Edmondson, 2012). Sendo assim, e tal como expectável, estes momentos de comunicação aberta entre os colaboradores resultarão bastante positivos para a organização, nomeadamente a deteção atempada de eventuais problemas e oportunidades para melhorar a *performance* e os métodos de trabalho utilizados. Para além destas consequências no dia-a-dia da organização, a prática do *speak-up* tem benefícios, ao nível individual e das equipas, em que cada colaborador se insere. O *speak-up* é uma temática explorada em algumas áreas, nomeadamente ao nível das equipas diretamente ligadas ao tratamento dos pacientes na saúde, com a obrigatoriedade de agir de forma rápida e pronta (Weiss *et al.*, 2014). Num dos estudos destes autores, foi detetada uma tendência para os indivíduos não falarem, com medo de eventuais represálias oriundas dos seus superiores. Para além disto, foram detetados variados erros na hora do socorro ao paciente, nomeadamente aos níveis da intubação e das doenças cardíacas. Com estes dois exemplos bastante práticos, é possível verificar que discutir problemas, apresentar sugestões e preocupações pode evitar consequências graves, nomeadamente ao nível de situações em que as equipas devem agir prontamente, como é o caso das equipas da

saúde ligadas ao socorro. Nestes casos, a hierarquia é bastante marcada e existe um medo desenfreado, aos níveis da punição e “perda da face”.

Para além do contexto inicial, e de estar provado na área da saúde (Kolbe *et al.*, 2016; Weiss *et al.*, 2014), espera-se que o *speaking-up*, também, possua uma extrema importância na vida das organizações, sendo atualmente ainda lacuna no domínio de análise das equipas. Dada esta ausência na literatura, esta dissertação tem como objetivo estudar a forma como o *speaking-up* contribui para a *performance* das equipas multidisciplinares. Neste grupo profissional é exigido desenvolver vários tipos de projetos e uma mudança de *mindset* bastante rápida, dada a constante mudança de projetos. De uma forma geral, é importante verificar qual o papel do *speaking-up* para a adaptação constante e necessária que estas equipas estão sujeitas uma vez que só as equipas que aprenderam com os erros é que se adaptam. Para este complexo processo de aprendizagem que envolve a participação em experiências-chave e a análise dessas experiências, estamos perante o *debriefing*. Durante o *debriefing*, os indivíduos devem recapitular eventos/experiências passados e delinear estratégias que contribuam para a melhoria do futuro (Zigmont *et al.*, 2011).

Tal como referido anteriormente e, apesar de alguns desenvolvimentos em estudos no âmbito do *speaking-up* e na forma como este influencia as equipas, ainda existem vários *gaps*, nomeadamente ao nível de fatores, como a adaptação e a segurança psicológica, e a forma como estes podem influenciar a *performance* das equipas. São dois temas importantes no dia-a-dia das organizações, fazendo todo o sentido integrar neste estudo. Tendo em conta que a mudança está sempre presente, as empresas devem a saber gerir, para adaptação a novas realidades e formas de trabalhar (Burke *et al.*, 2006). A adaptação, contemplada ao nível individual, de equipa e organizacional, resulta numa mudança ao nível da *performance* de equipa, como forma de resposta a alterações nas estruturas e processos. A adaptação contempla fatores como a inovação, a aprendizagem e, ainda, a gestão de equipas, terminando com a integração e aplicação de novos conhecimentos (Tynan, 2005). Por outro lado, a segurança psicológica é um tema recente e que mais tem ocupado os profissionais líderes de equipas. A segurança psicológica é o sentimento partilhado entre os membros de uma equipa para correr riscos, nomeadamente através de dar e receber *feedback*, assim como de partilhar informações e opiniões pessoais (Savelsbergh *et al.*, 2009). Nesta dissertação, estes fatores são incluídos num modelo teórico com o objetivo de estudar a forma como

influenciam positivamente ou negativamente a *performance* das equipas e, conseqüentemente, avaliar a eficácia e eficiência destas.

## Capítulo I. Revisão de Literatura

A aprendizagem, em equipa, é um dos comportamentos relevantes a analisar para a *performance* de equipa (Edmondson, 1999), sendo considerado como o maior influenciador. Segundo a mesma autora, foi testado e comprovado que os comportamentos de aprendizagem, em equipa, contribuem positivamente para a *performance* de equipa.

Iniciando a contextualização teórica deste tema, importa refletir acerca dos conceitos associados. Sendo assim, é definido aprendizagem em equipa, como um processo *ongoing*, resultado de uma reflexão e ação contínuas (Edmondson, 1999). Resulta de um conjunto de interações com os membros da equipa, através da experimentação e junção das diferentes perspetivas; usa-se, então, esta informação com vista à observação, através de diferentes ângulos. Adota uma abordagem ativa para o *reframing* contínuo, de forma a integrar e partilhar as diferentes perspetivas. Ainda, segundo a mesma autora, a aprendizagem de equipa, integrada num ciclo contínuo, é composta por quatro níveis essenciais:

1. **Explorar** através das conversações entre os membros da equipa para partilha de conhecimento, opiniões e perspetivas);
2. **Refletir** procedendo a uma retrospectiva de situações passadas: experiências, ações, métodos de trabalho;
3. **Discutir erros e resultados não expectáveis**, e formas de prevenir estes no futuro;
4. **Procurar *feedback*** e o analisar entre os colegas de equipa e fora da equipa para futuras conclusões;
5. **Experimentar**, ou seja, elaborar de forma diferente, adaptado, tendo em conta todos os passos anteriores.

Todos os estádios deste ciclo consideram o nível de equipa, e não o nível individual. Seguindo o exemplo deste ciclo definido, podem ser desmitificados *gaps* num dos planos pré-definidos, de forma a ocorrerem mudanças sustentadas. Para tal, os membros da equipa ouvem todas as perspetivas do grupo de forma aberta, acerca desta situação específica, ao invés de o fazerem individualmente (Savelsbergh *et al.*, 2009).

Por outro lado, a aprendizagem em equipa é uma das dinâmicas mais importantes no dia-a-dia das organizações, tendo como base a geração de novas ideias, a ação e a reflexão (Edmondson, 2002), formando um ciclo bastante recorrente, que requer a integração de conhecimento diferenciado de diferentes indivíduos, e a forma como pode ser usado para impulsionar e melhorar as rotinas de equipa. Para melhor explicar este modelo cíclico, são definidos três comportamentos fulcrais como o *speak-up*, colaboração e experimentação (Nembhard & Edmondson, 2012), que contribuem para a aprendizagem em equipa.

Quadro 1 - Descrição e contribuição dos comportamentos *speak-up*, colaboração e experimentação para a aprendizagem em equipa. Adaptado de (Nembhard & Edmondson, 2012).

<b>Comportamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Contribuição</b>
<i>Speak-up</i>	Comunicação aberta e autêntica acerca de eventuais questões, preocupações e sugestões.	Aumento da consciência dos problemas e das oportunidades e aumento da transferência de conhecimento.
Colaboração	Cooperação entre os indivíduos da equipa contribuindo para um objetivo comum.	Melhor <i>expertise</i> e facilitação através da coordenação.
Experimentação	Tentativa para a inovação, novas práticas e soluções para eventuais problemas.	O fracasso motiva a aprendizagem e a absorção de lições.

O *speak-up* é considerado um dos comportamentos de aprendizagem em equipa, surgindo da junção entre a voz (Morrison, 2011) e a segurança psicológica (Edmondson, 1999), sendo um tipo de comunicação que engloba sugestões, problemas, opiniões e dúvidas, relativas ao *status quo* no interior de uma determinada equipa. Mas, para além destas duas variantes grupais, é de extrema importância a análise de fatores individuais para se concluir como o *speak-up* pode ser efetivamente uma forma de remoção de barreiras de expressão nas equipas. Sendo assim, é possível a divisão destes fatores individuais em dois grandes temas: *agency* e *communion* (Weiss *et al.*, 2014). *Agency* é o nome dado ao conjunto de características como a assertividade, a persistência

e a independência, enquanto *communion* é o conjunto de características, como a sociabilidade, a gentileza e a amigabilidade. Segundo Weiss *et al.* (2014), os indivíduos que se auto-percecionam como *agentic*, são um bom preditor de *speak-up*. Em contrapartida, aqueles que se auto-percecionam como *communal*, são um preditor negativo para o *speak-up*. Existem muitos fatores que conduzem a que este último grupo de indivíduos escolha não ter voz, com receio dos efeitos, das consequências negativas e das represálias a que poderão estar submetidos; para evitar tal postura, é necessário o estabelecimento de uma cultura de segurança psicológica (Edmondson, 1999), de forma a reduzir o medo inerente a verbalizar as suas opiniões e a sugerir.

A *collaboration* está relacionada com a cooperação entre os indivíduos de uma equipa, com o intuito de atingirem um objetivo comum. Para tal, é importante referir que existem vários fatores influenciadores dos momentos de aprendizagem, como é o caso da estrutura organizacional, a segurança psicológica e ainda o supervisor (Weiss *et al.*, 2014). A segurança psicológica é um conceito cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas, e que cada vez mais influencia a forma como momentos de aprendizagem têm impacto nas empresas. Sendo assim, segurança psicológica é definida como o grau de perceção individual relativo a riscos interpessoais no ambiente de trabalho (Nembhard & Edmondson, 2012). Este conceito é de tal forma amplo que influencia formas de estar, como conseguir ser si próprio, sem filtros, aberto e direto. É o grau de conforto percecionado para opinar, questionar o que sentir necessidade, procurar *feedback* por sua iniciativa, reportar eventuais erros e, ainda, sugerir novas ideias (Edmondson, 1999). Cada organização tem a capacidade de criar uma cultura que admita e impulse todas estas formas de agir, formando uma cultura de apreciação em que seja possível cometer erros e discutir estes. Fatores, como o respeito e a confiança quando absorvidos no seio de uma equipa, tornam possível a ocorrência de momentos de *speak-up* e o peso (relação positiva com a *performance*).

Sendo assim, foram encontradas evidências suficientemente fortes que confirmam que a maioria dos comportamentos de aprendizagem, em equipa, é um bom preditor da *performance* de equipa (Edmondson, 1999). Há suporte fiável para concluir que a segurança psicológica, também, contribui positivamente para a aprendizagem em equipa, sugerindo ocorrer uma linha lógica de atribuição de sentido entre a aprendizagem em equipa, a segurança psicológica e a *performance* de equipa. Mas, apesar da existência de uma linha clara de correlação entre estes comportamentos de equipa, é importância relevar a importância do líder e a forma como atitudes negativas

podem colocar em causa todo este modelo. Para tal, torna-se imprescindível estudar o comportamento do líder de cada equipa e de forma individual, para detetar eventuais pontos de atenção neste aspeto e que, caso a *performance* de equipa não seja a expectável, possa existir alguma discrepância no desempenho do líder. Segundo (Edmondson, 1999), o *coaching* prestado pelo líder e todo o suporte dado por este é positivamente correlacionado com a segurança psicológica. Conclui-se, então, a importância de um líder e da transparência de bons comportamentos numa equipa.

Outro dos conceitos discutidos, atualmente, decorre da necessidade constante das equipas se adaptarem a novas mudanças; estas são reveladas, cada vez com mais regularidade, e num espectro cada vez maior, uma vez que afeta cada vez mais setores e áreas de atuação. Sendo assim, e dada toda a incerteza associada a momentos de mudança, as equipas tornam-se importantes para uma maior adaptação e conseqüente sucesso na *performance* da equipa. Pode, então, ser definida a adaptação como a inovação de algo novo ou a modificação de estruturas já existentes, capacidades, comportamentos e ações em resposta a eventuais mudanças internas ou externas à empresa onde a equipa está inserida (Burke *et al.*, 2006). A adaptação surge, então, como a junção de inovação, seguido de aprendizagem e equipa e, ainda, a gestão de eventuais problemas oriundos (Edmondson, 1999).

De uma forma geral, a adaptação em equipa conduz a um fenómeno intitulado de *performance* de equipa adaptativa (Burke *et al.*, 2006), que inicia com uma análise profunda às características individuais de cada membro da equipa e termina com a adaptação de equipa. Algumas das características individuais consideradas são o conhecimento, as atitudes e as habilidades. Tendo como base estes aspetos, é definido um ciclo de adaptação da equipa, com início na avaliação da situação, seguido da formulação de um plano e sua execução, com término na aprendizagem em equipa e respetivo *feedback*. Note-se que a adaptação é multifásica e cíclica, ao invés de algo pontual.

1. **Avaliação da situação:** considerada uma etapa individual, cabendo a cada indivíduo elaborar um *scanning* de todo contexto e situação, de modo a detetar obstáculos para a *performance* da equipa. Os processos de reconhecimento de sugestão, a atribuição de conhecimento e a comunicação de equipa (Rosen *et al.*, 2011) são parte desta fase.
2. **Formulação do plano de ação:** estabelecer objetivos, clarificar posições, tarefas e responsabilidades, tendo em conta o contexto. Discutir características do

ambiente, priorizar tarefas e clarificar expectativas de *performance*. A análise da missão, a especificação dos objetivos, a formulação da estratégia, a diferenciação da função e a prevenção da gestão de conflitos são processos que compõem esta fase (Rosen *et al.*, 2011).

3. **Execução do plano:** nesta fase, é fulcral o empenho de todos os membros da equipa para conseguir colocar em prática o que foi planeado *à priori*. Alguns processos, nesta fase incluídos, são a coordenação, a monitorização mútua, a formulação de estratégias, baseada na postura reativa ao planeamento prévio e a gestão dos afetos (Rosen *et al.*, 2011).
4. **Aprendizagem de equipa:** processo final que resulta da junção de inferências do passado e a sua inclusão na nova rotina de equipa. Nesta fase, são encontrados processos, como a recapitulação e reflexão de fatores, como os eventos, forças e fraquezas (Rosen *et al.*, 2011).

Para além deste ciclo, apresentado para explicar a adaptação de equipa, existem outros fatores importantes na alteração do rumo teórico: as características da função, o *expertise* associada à tarefa, os modelos mentais, a orientação da equipa, a abertura para a experiência e, ainda, a habilidade cognitiva (Burke *et al.*, 2006). De um modo geral, são estados emergentes, que contribuem para um entendimento coletivo, não sendo possível a adaptação, enquanto equipa, na ausência destes.

A *performance* de equipa é o grau de identificação dos membros da equipa com os objetivos grupais e a forma como os resultados são concordantes com a missão da equipa (Savelsbergh *et al.*, 2009). No entanto, segundo estes autores, ainda não foi observada uma relação definitiva e concreta entre os comportamentos de aprendizagem em equipa e a *performance* de equipa. Concluíram, ainda, que os comportamentos de aprendizagem anteriormente referidos (explorar, gestão do erro, procura de *feedback* e experimentação), como elementos separados, não apresentam uma relação direta com a *performance* de equipa, sendo que a exploração e integração da opinião dos outros pode ajudar na clarificação dos objetivos e da interdependência associada às tarefas (Savelsbergh *et al.*, 2009). Dada esta correlação, podem ser incluídas as características de equipa, dado que contribuem, de forma positiva, para a *performance* de equipa (Burke *et al.*, 2006). Segundo Savelsbergh *et al.* (2009), a *performance* de equipa contribui para os comportamentos de aprendizagem em equipa. As equipas bem-sucedidas, ao nível da *performance*, apresentam uma tendência para aceitarem melhor as recomendações dos seus superiores e dedicarem mais tempo à aprendizagem.

Por último, pode ser abordado o *speaking-up*, como uma das formas para ser ouvido numa organização, sob a forma de expressão de opiniões construtivas, preocupações e ideias relacionadas com o trabalho, e com vista a ajudar a organização (Liang *et al.*, 2012). Fatores individuais, motivacionais e contextuais podem inibir ou promover a voz nas organizações. Além destes, devem ser analisados antecedentes psicológicos, tal como a segurança psicológica (Edmondson, 1999), obrigação sentida para uma mudança construtiva e autoestima baseada na organização.

O uso da voz nas organizações pode conduzir a benefícios e riscos associados ao *speaking-up*, levando a que a maioria dos colaboradores opte por não se exprimir, de forma a evitar riscos, como colocar em causa o seu *status quo*, e ocorrerem mal entendidos, com consequências negativas (Liang *et al.*, 2012).

Sendo assim, a segurança psicológica contribui positivamente para a voz, uma vez que esta se apresenta como a forma dos colaboradores assumirem que os colegas não punirão, nem existirão mal entendidos, estando à vontade para cometer riscos, tal como apresentar sugestões e preocupações – *speaking-up* (Edmondson, 1999). Sendo assim, quando os colaboradores são livres de preocupações e medos, existe tendência para ser automaticamente minimizada a perceção dos custos do *speaking-up* e, por isso, uma maior tendência para os indivíduos conseguirem expressar.

O nível do sentimento de obrigação de mudanças construtivas tem em conta a disponibilidade dos colaboradores para o comprometimento e desenvolvimento de novos processos e novos modos de trabalho (Liang *et al.*, 2012). Existe, assim, uma tendência marcada de que elevados níveis deste sentimento por parte dos colaboradores, conduz à perceção de que o *speaking-up* é uma forma positiva de autocuidado e preocupação com a sua própria organização; consequentemente, os níveis de *engagement* nas equipas poderão aumentar. No mesmo sentido e, de forma inversa, em colaboradores onde o sentimento de obrigação de mudanças construtivas apresenta níveis baixo, também o *speaking-up* é afetado, uma vez que diminui o sentimento de obrigação, ao nível de cuidados e preocupações com a empresa.

A autoestima também é analisada com base na organização e na forma como afeta o *speaking-up*. Sendo assim, é definida como a crença individual acerca das suas capacidades sociais e de trabalho no seu local de trabalho e a forma como os indivíduos percecionam o controlo que possuem sobre os métodos de trabalho na sua organização (Liang *et al.*, 2012).



De uma forma geral, é importante diferenciar voz proibitiva de voz promotora. Sendo assim, a voz promotora é caracterizada pela expressão, por parte dos colaboradores, de novas ideias e sugestões, com vista à melhoria das formas de trabalho na organização (Liang *et al.*, 2012). Desta forma, este tipo de voz contribui para a mudança do *status quo*, tendo o seu principal foco no futuro e em novas formas de inovação. Em contraposição, a voz proibitiva é caracterizada pela expressão, por parte dos colaboradores, de preocupações, com as formas de trabalho, alguns incidentes ou certos comportamentos por parte de colegas, prejudiciais para a organização. Este tipo de voz tem como principal objetivo detetar eventuais problemas com vista a serem resolvidos e evitados prematuramente (Liang *et al.*, 2012). O Quadro 2 apresenta as semelhanças e diferenças entre estes dois tipos de voz.

Quadro 2 - Semelhanças e diferenças entre os tipos de voz promotora e proibitiva. Adaptado de (Liang *et al.*, 2012).

<b>Caraterísticas</b>	<b>Voz promotora</b>	<b>Voz proibitiva</b>
<b>Semelhanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não está previsto na JD, sendo parte do extra papel;</li> <li>• Contribuem para o funcionamento das unidades de trabalho e da organização, por isso são construtivos;</li> <li>• São motivados pelo desejo de ajudar a organização refletindo o sentido de responsabilidade e a atitude construtiva por parte dos colaboradores.</li> </ul>	
<b>Diferenças</b>		
<b>Comportamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressa novas ideias ou soluções de forma a melhorar o <i>status quo</i>;</li> <li>• Orientada para o futuro: pontos para se fazerem as coisas de melhor forma no futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressa preocupações sobre fatores impeditivos e que são prejudiciais para a organização;</li> <li>• É orientada para o passado ou para o futuro: deteta fatores que podem por em causa o futuro da organização.</li> </ul>
<b>Função</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de a organização conseguir melhorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecção de fatores que poderão ser prejudiciais para a empresa.</li> </ul>
<b>Implicação para os outros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugestão de melhorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chamadas de atenção</li> </ul>

Caraterísticas	Voz promotora	Voz proibitiva
	<p>que poderão trazer mudanças significativas a nível individual ou organizacional;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A boa intenção que está por detrás é facilmente interpretada e reconhecida positivamente.</li> </ul>	<p>para fatores prejudiciais;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A boa intenção que está por detrás não é tão facilmente reconhecida dada a emoção negativa associada e postura defensiva invocadas no processo.</li> </ul>

Após apresentação, nos pontos anteriores, do enquadramento teórico, esta dissertação de mestrado tem como objetivo estudar a importância do *speaking-up* no dia-a-dia das equipas multidisciplinares e a sua contribuição para o aumento da *performance* destas. Desta forma, foi avaliada a correlação entre os comportamentos de aprendizagem em equipa – *speaking-up* e a *performance*. Este modelo é representado esquematicamente na Figura 1 e inclui as variáveis mediadora e moderadora, adaptação e segurança psicológica, respetivamente.

Decorrente da revisão de literatura, foram colocadas as seguintes hipóteses referentes ao modelo de mediação moderada, em estudo:

Hipótese 1: a adaptação é mediadora da relação positiva entre o *speaking-up* e o desempenho da equipa medido pelo líder;

Hipótese 2: a segurança psicológica é moderadora da relação entre o *speaking-up* e a adaptação;

Hipótese 3: a segurança psicológica é moderadora da relação mediada entre o *speaking-up* e o desempenho via adaptação das equipas.

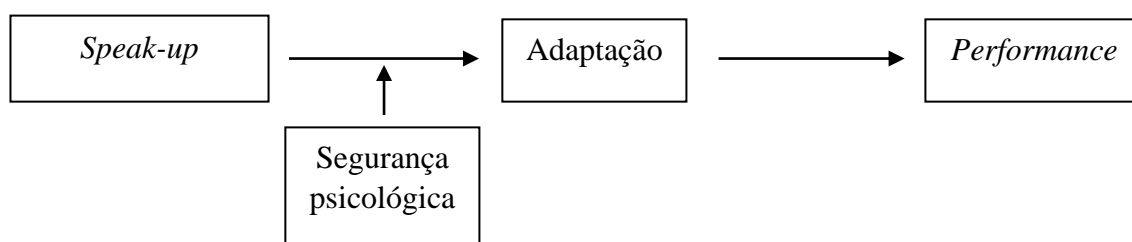


Figura 1 - Representação esquemática do modelo teórico de mediação moderada, em estudo, nesta dissertação.

## Capítulo II. Metodologia

### Amostragem de dados

A amostragem realizada para este estudo foi obtida de um conjunto de dados recolhidos junto de 162 colaboradores pertencentes a 47 equipas multidisciplinares de organizações diferentes na área da consultoria, e com projetos diferentes, através de inquérito por questionário (*vide* anexo 2). Esta amostra, considerada não probabilística, por não envolver seleção aleatória, foi recolhida em equipas, contactadas por existir mais facilidade na comunicação e, também, com maior disponibilidade para colaboração neste estudo. A amostra é composta por 48,8% de indivíduos do sexo feminino (79 colaboradores) e 51,2% do sexo masculino (83 colaboradores), cuja média e desvio-padrão foi de 30,57 e 8,311 anos, sendo o intervalo de idades entre 19 anos a 58 anos.

Para complementar esta amostra, cada um dos líderes de cada equipa – 47 líderes, responderam a um questionário diferente (*vide* anexo 1). Esta amostra é também considerada não probabilística, uma vez que se não envolveu seleção aleatória. Recorreu-se assim aos líderes das equipas que já tinham sido contactadas.

### Operacionalização das variáveis

Os 167 colaboradores foram convidados a emitir o seu grau de concordância com base numa escala de categoria de sete respostas (Quadro 3), onde 1 representa “discordo totalmente” e 7, “Concordo totalmente”, a diversas afirmações relacionadas com as variáveis adaptação (Marques-Quinteiro *et al.*, 2015), segurança psicológica (Edmondson, 1999), *speak-up-voz* (Liang *et al.*, 2012) e *performance* (González-Romá *et al.*, 2009), devidamente validadas e sustentadas pelos respetivos autores.

Quadro 3 – Escala de categoria de sete respostas para as afirmações relativas às variáveis adaptação, segurança psicológica, *speak-up-voz* e *performance*.

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

**Adaptação.** A adaptação foi avaliada através de oito itens adaptados da escala de Marques-Quinteiro *et al.* (2015). Os participantes indicaram o seu grau de acordo com as seguintes afirmações numa escala tipo Likert como apresentado no Quadro 3.

A nossa equipa é eficaz:

- A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas;
- A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas;
- Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando medidas adequadas;
- A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos;
- Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas;
- A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo;
- Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro;
- A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidade.

**Segurança psicológica.** A segurança psicológica foi avaliada através de 5 itens adaptados da escala de Edmonson (1999). Os participantes indicaram o seu grau de acordo com as seguintes afirmações numa escala tipo Likert como apresentado no Quadro 3.

- Se alguém comete um erro nesta equipa, geralmente isso é utilizado contra ele/ela;
- É difícil pedir ajuda aos outros membros da equipa;
- É seguro correr riscos dentro da minha equipa;
- Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros;
- Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa.

**Speak-up.** O *speak-up* foi avaliado através de cinco itens adaptados de Liang *et al.* (2012). Os participantes indicaram o seu grau de acordo com as seguintes afirmações numa escala tipo Likert como apresentado no Quadro 3.

- Tenho a iniciativa de desenvolver e dar sugestões relativamente a questões que podem influenciar o desempenho da minha equipa;
- Tenho iniciativa de sugerir novos projetos que são benéficos para a minha equipa;
- Apresento sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho da minha equipa;
- Tenho iniciativa de apresentar sugestões construtivas que ajudam a minha equipa a alcançar os seus objetivos;
- Apresento sugestões construtivas para melhorar o funcionamento da minha equipa.

**Performance.** A *performance* foi avaliada através de cinco itens adaptados de González-Romá *et al.* (2009). Os participantes indicaram o seu grau de acordo com as seguintes afirmações numa escala tipo Likert como apresentado no Quadro 3.

- A minha equipa tem um bom desempenho;
- A minha equipa é eficaz.

## **Metodologia**

### **Estatística descritiva e agregação das variáveis**

De forma a descrever e sumarizar o conjunto de dados, serão calculadas medidas de tendência central e de variabilidade, como a média (M) e o desvio padrão (DP), respetivamente, assim como o coeficiente de correlação de Pearson, que mede o grau da correlação (e a direção dessa correlação - se positiva ou negativa) entre duas variáveis. Além disso, será avaliada a medida de acordo intra-grupal, ou seja, entre as perceções individuais de uma equipa, através do índice de James (RWG), cujo valor superior a 0,7 é considerado aceitável para a referida concordância. Este último não foi calculado para a variável *performance*, uma vez que esta foi respondida pelos líderes das equipas inquiridas, não se aplicando a avaliação do nível de concordância.

### **Mediação e moderação das hipóteses formuladas**

A análise da mediação e da moderação das três hipóteses formuladas para o modelo de mediação moderada, em estudo, foi realizada através da Macro Process para o SPSS (Hayes, 1985). O cálculo do modelo de mediação foi calculado através da técnica *bootstrapping*, a qual gera uma representação empírica da distribuição da amostra, ao tratar o tamanho da amostra como uma representação da população, embora em menor escala. Pelo procedimento de reamostragem, com reposição, e repetidas vezes, é formada uma nova amostra a cada reamostragem. Após a reamostragem concluída, os caminhos a e b são estimados e o produto de ambos é calculado. Esse processo foi repetido 5000 vezes, ou seja, foram calculadas 5000 estimativas do efeito indireto, cuja distribuição funciona como uma aproximação empírica da distribuição da amostra do efeito indireto, quando temos uma amostra n da população original. Determinada inferência é efetuada sobre o tamanho do efeito indireto da população amostrada, utilizando a quantidade 5000 reamostragens para gerar o intervalo de confiança (95%). Esse cálculo de efeito indireto é efetuado ao sortear as estimativas de  $a * b$  geradas nas reamostragens desde o menor intervalo até o maior intervalo. Assim, para realizar o teste de mediação são conduzidas as regressões simultâneas dos efeitos diretos (variáveis independentes sobre as dependentes) e indiretos (variáveis independentes sobre as dependentes, através da variável mediadora), conforme procedimento de Preacher e Hayes (2004). O procedimento avalia o intervalo de confiança como recomendado por Shrout e Bolger (2002), sendo que, se os valores estiverem dentro dos 95% do intervalo de confiança, o efeito indireto é significativo e, por consequência, a ocorrência da mediação pode ser considerada presente. Este procedimento gera esses dois intervalos: limite inferior e limite superior de 95%. Para que o efeito indireto seja significativo, não pode haver troca de sinal entre esses dois limites. Dessa forma, se os valores de limite superior e inferior forem negativos, o efeito indireto é consequentemente considerado negativo. Ocorre o contrário para limites inferior e superior, positivos. Se um dos limites for positivo e outro negativo, o efeito é considerado nulo ou não significativo.

### **Capítulo III. Resultados e discussão**

#### **Agregação das variáveis**

A presente dissertação pretende estudar as variáveis presentes em contexto de equipa e, sendo assim, foi necessária a agregação dos dados individuais para o nível de equipa. Para tal e, de forma a justificar esta agregação (para se verificar o nível de concordância entre os diferentes elementos), calculou-se o Índice de James (RWG) (James, Demaree, & Wolf, 1993) com exceção da variável desempenho uma vez que esta foi respondida pelo líder e, para tal, não se aplica o presente nível de concordância. Calculou-se também a fiabilidade e consistência (Bliese, 2000).

Para tal e segundo o referido autor, usar-se-ão níveis acima de 0.7 aceitáveis para a referida concordância, assumindo assim que a média das respostas é uma boa representação das respostas dadas individualmente por cada colaborador das equipas.

Como esperado, pode assim concluir-se que o nível de concordância em todas as variáveis de estudo é bastante satisfatório segundo a escala prevista anteriormente e torna-se viável a sua agregação e, conseqüentemente, a análise dos resultados enquanto equipas. Sendo assim, mantiveram-se 47 equipas para análise.

#### **Resultados das análises descritivas e correlacionais**

No Quadro 4 são apresentados os resultados da análise descritiva aos dados, que inclui média e desvio-padrão, correlação de Pearson entre as variáveis e o índice de James. A análise da concordância das variáveis *speack-up*, adaptação, segurança psicológica e *performance* revela que existe consenso (concordância) entre as perceções individuais de cada uma das 47 equipas, com valores superiores a 0,7 (adaptação>*speack-up*>segurança psicológica), permitindo a agregação de dados ao nível da equipa, em cada variável.

Considerando o coeficiente de correlação de Pearson, constata-se que existem correlações positivas entre as quatro variáveis, sendo o maior grau de correlação medido, entre as variáveis adaptação e segurança psicológica com valor de 0,37, e o menor, entre as variáveis *speack-up* e desempenho com valor de 0,17. Tendo em conta que os valores de p são maiores do que o nível de significância (0,05), não é possível concluir que a correlação é diferente de 0.

Quadro 4 - Estatística descritiva e correlação das variáveis *speak-up*, adaptação, segurança psicológica e *performance*, em estudo.

	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>RWG</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
<b><i>Speak-up-Voz</i></b>	5,66	0,59	0,83	-		
<b>Adaptação</b>	5,87	0,44	0,90	0,33	-	
<b>Segurança psicológica</b>	6,25	0,57	0,74	0,23	0,37	-
<b>Desempenho medido pelo líder</b>	5,92	0,85	-	0,17	0,27	0,34

N = 47; M-média; DP-desvio padrão; RWG-índice de James; \*\*correlação de Pearson significativa para  $p < 0,05$

### Testes de hipóteses

#### Análise da moderação e da mediação das hipóteses formuladas para o modelo de mediação moderada

- 1) Efeitos indiretos do *speak-up* na *performance*, através da variável mediadora, adaptação

Verifica-se, através do Quadro 5, que os efeitos (diretos) da variável preditora (*speak-up*) sobre a variável critério (desempenho) não foram significativos ( $r=0,12$ ,  $p > 0,05=0,58$ ), uma vez controlada a variável mediadora (adaptação). Contrariamente, o *speak-up* está positivo e significativamente associado com a adaptação ( $r=0,25$ ,  $p < 0,05=0,02$ ), além de que o intervalo de confiança não inclui o zero. Foi observado um efeito indireto não significativo do *speak-up* no desempenho, através da adaptação ( $p > 0,05=0,11$ ).



Quadro 5 – Parâmetros da regressão para a hipótese formulada do modelo de mediação via adaptação.

Variáveis preditoras	Coefficiente	<i>p</i>	Limite inferior	Limite superior
<b>Efeito direto</b>				
<i>Speak-up</i> Desempenho	0,12	0,58	-0,32	0,57
<i>Speak-up</i> Adaptação	0,25	0,02**	0,04	0,46
Adaptação Desempenho	0,45	0,13	-0,14	1,04
<b>Efeito indireto</b>				
<i>Speak-up</i> Desempenho		0,11	-0,01	0,28

Nota:  $p=0,05$ ; \*\* $p<0,05$

Após esta análise, pode-se concluir que o *Speak-up* não tem um efeito significativo direto no desempenho medido pelo líder, mas tem através da adaptação da equipa, dado que a relação entre as variáveis *Speak-up* e adaptação foi a única significativa.

- 2) Efeitos diretos do *Speak-up* na *performance*, através da variável moderadora, segurança psicológica

No Quadro 6, e relativamente aos efeitos da interação da variável segurança psicológica na relação entre o *Speak-up* e a adaptação, pode concluir-se que é inexistente ( $r=2,84$ ;  $p=0,09>0,05$ ). Sendo assim, não é possível suportar a hipótese 2.

Quadro 6 – Parâmetros da interação entre o *speak-up* e a segurança psicológica na relação com a adaptação

	<b>Coefficiente</b>	<b>p</b>
<b>Interação</b>	2,84	0,09
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>		0,05

Nota:  $p=0,05$ :  $**p<0,05$

No Quadro 7 apresentam-se as relações entre as variáveis *speak-up* e adaptação, quando a adaptação é moderada pela segurança psicológica.

Quadro 7 – Parâmetros da regressão para a hipótese formulada do modelo de moderação pela segurança psicológica.

<b>Variável preditora</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>p</b>	<b>Limite inferior</b>	<b>Limite superior</b>
<b><i>Efeito direto</i></b>				
<b><i>Speak-up</i></b>	0,25	0,02**	0,03	0,46
<b>Adaptação</b>				
<b>Segurança Psicológica</b>	0,31	0,01**	0,08	0,55
<b>Adaptação</b>				
<b><i>Efeito da Segurança Psicológica</i></b>				
<b>Baixa</b>		0,99	-0,31	0,31
<b>Média</b>		0,09	-0,03	0,38
<b>Alta</b>		0,01**	0,07	0,62

Nota:  $p=0,05$ :  $**p<0,05$

Para testar a moderação, com base nos procedimentos sugeridos por Aiken e West (1991), foram realizados os coeficientes da equação de regressão, de forma a refletirem os diferentes níveis de moderação. Foi calculado um desvio-padrão acima e um desvio-padrão abaixo da média de forma a representarem níveis de segurança psicológica elevados e baixos, respetivamente. A Figura 2 mostra o efeito de interação do *speak-up* e da segurança psicológica na adaptação. É possível verificar que o efeito do *speak-up* na adaptação é positivo e não-significativo na condição baixa segurança

psicológica ( $p > 0,05 = 0,99$ ). Em sentido contrário, o efeito do *speak-up* na adaptação é positivo e significativo na condição elevada segurança psicológica ( $p < 0,05 = 0,01$ ).

Os resultados do presente estudo permitiram suportar a hipótese de moderação da segurança psicológica na relação entre o *speak-up* e a adaptação (hipótese 2), quando aquela é elevada.

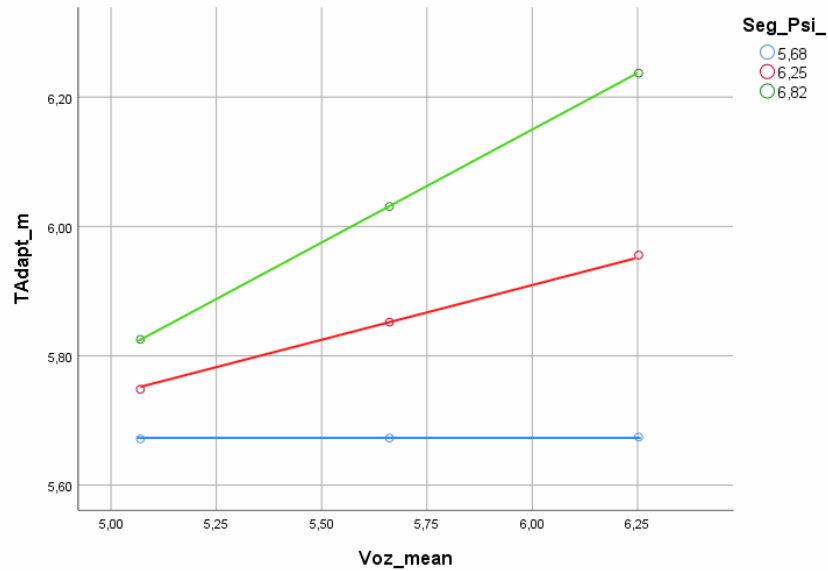


Figura 2 - Moderação da segurança psicológica entre o *speak-up* e a adaptação, em que as retas verde, vermelha e azul representam a condição elevada (6,82), média (6,25) e baixa (5,68) de segurança psicológica, respetivamente.

### 3) Efeitos diretos do *speak-up* na *performance*, através da mediação moderada

De acordo com o Quadro 8, a relação entre o *speak-up* e o desempenho mediada pela adaptação e moderada pela segurança psicológica, não se apresentou significativa ( $p > 0,05 = 0,14$ ), rejeitando a última hipótese formulada. O zero não se encontra contemplado no intervalo de confiança.

Quadro 8 – Parâmetros da regressão para a hipótese formulada do modelo de moderação pela segurança psicológica.

Variável preditora	<i>p</i>	LLCI	ULCI
	0,14	-0,15	0,46

Nota:  $p=0,05$ ;  $**p<0,05$

#### Capítulo IV. Conclusões

Este estudo teve como principal objetivo avaliar a forma como o *speaking-up* influencia a eficácia através da adaptação das equipas, assim como a forma como a segurança psicológica funciona como variável moderadora nesta relação. No geral, pode concluir-se que os resultados presentes nesta dissertação sustentam as hipóteses de estudo apresentadas.

A primeira hipótese é suportada porque pode concluir-se que o *speaking-up* tem um efeito significativo no desempenho medido pelo líder, através da adaptação da equipa, relação única significativa. Os resultados encontrados na literatura não foram esclarecedores, uma vez que não existem dados que suportem a existência de uma relação entre o *speaking-up* e o desempenho da equipa com mediação através da adaptação. Desta forma, e tal como descrito na introdução deste estudo, o clima incerto em que cada vez mais se vive é provocador da necessidade constante de adaptação, por parte das equipas. Sendo assim e, recorrendo aos resultados deste estudo, é perceptível o papel que a adaptação desempenha na eficácia das equipas. Segundo Burke *et al.* (2006), o processo de adaptação é cíclico e não pontual e requiere a junção de características individuais e de equipa. Perante a conclusão destes autores, corroborados com os resultados desta dissertação de mestrado, pode afirmar-se que a voz tem efeitos significativos nos comportamentos adaptativos das equipas e, quanto mais regular e constante for esta realidade, maior será a adaptação. Para além disso, os resultados desta dissertação são também sustentados por Zigmont *et al.* (2011), que referem que o *speaking-up* tem um papel importante na adaptação constante e necessária a que as equipas estão sujeitas, pois as melhores adaptadas são aquelas que aprenderam com os erros. Para complementar esta conclusão, é introduzido por estes autores o *debriefing* que envolve a análise de experiências passadas, em que os indivíduos devem recapitular eventos/experiências passados e delinear estratégias que contribuam para a melhoria do futuro.

Relativamente à segunda hipótese, conclui-se que a relação entre o *speak-up* e a adaptação em equipa só se mostra significativa em situações de elevada segurança psicológica, fator determinante na eficácia do *speak-up*. Segundo Edmondson (1999), a segurança psicológica pode ser definida como um “clima de equipa caracterizado pela confiança e respeito mútuo no qual as pessoas se sentem confortáveis a serem elas próprias”. Estes e outros autores sugerem que a segurança psicológica é facilitadora do próprio processo de aprendizagem nas equipas, uma vez que permite aos membros estarem à vontade para cometer riscos, assim como apresentar sugestões e dúvidas, sem diminuírem a sua preocupação excessiva com punições e mal-entendidos dos outros a comportamentos e ações que, em outras circunstâncias, podem ser entendidos como ameaçadores à própria equipa.

Estas sugestões permitem dar origem a comportamento adaptativos e inovativos no âmbito das equipas, através da voz promotora (Liang *et al.*, 2012). Este tipo de voz permite mudanças e inovações nas equipas, nomeadamente quando a segurança psicológica dos elementos da equipa é elevada.

Por último, e em relação à terceira hipótese equacionada nesta dissertação, pode afirmar-se que não foram encontrados resultados significativos. Na revisão teórica, realizada anteriormente, foi encontrada uma grande lacuna nesta hipótese, por não haver uma relação comprovada e significativa entre os comportamentos de aprendizagem e de adaptação, por parte das equipas (Savelsbergh *et al.*, 2009). Segundo o mesmo autor, comprovou-se o inverso, em que equipas bem-sucedidas têm uma relação direta e positiva na dedicação à aprendizagem e adaptação. Nesta análise, é importante ressaltar que a variável *performance* foi avaliada através da perceção por parte dos líderes de cada equipa. Edmondson (1999) releva a importância do líder e a forma como atitudes negativas podem colocar em causa esta relação. No caso da *performance* de equipa não ser a esperada, podem existir discrepâncias no desempenho do líder. Ressalva-se assim a importância de um líder e da transparência de bons comportamentos numa equipa.

Em conclusão, o objetivo deste estudo foi contribuir para um melhor esclarecimento na forma como o *speak-up* contribui para a *performance* das equipas. Em geral, os resultados não foram os esperados, uma vez que a maioria foram não-significativos, mas foi intelegível que, apenas com elevados níveis de segurança psicológica, podem ser obtidos resultados significativos na adaptação das equipas e, conseqüente, melhoria da sua *performance*.

## **Implicações práticas**

Sendo assim e, apesar de a maioria das hipóteses não ter tido resultados significativos, o modelo apresentado e testado apresenta evidências que poderão ser transferidas para o trabalho nas organizações.

O estudo da presente dissertação tem implicações, quer para a literatura do *speaking-up*, quer para a literatura da segurança psicológica, dado que foram observados resultados significativos na relação entre o *speaking-up* e a adaptação, no caso de níveis de segurança psicológica elevada. Este último, é o fator que contribuirá para que todos os elementos da equipa não sintam medo de se expressarem, de falarem do passado e de proporem sugestões, sem serem vítimas de opressão e comportamentos agressivos, por parte dos seus colegas. Desta forma, é automaticamente minimizada a perceção referente ao *speaking-up* (Edmondson, 1999). Estes resultados, também, ressaltam a importância do líder, da sua presença e transparência e, ainda, de bons comportamentos desempenhados por este, dado que podem colocar em causa todos os resultados descritos anteriormente. A perceção de *performance* por parte do líder pode ser facilmente alterada e enviesada e, assim, colocar em causa a relação entre o *speaking-up* e a adaptação, com elevados níveis de segurança psicológica.

## **Limitações**

Ainda assim, este estudo apresenta algumas limitações que poderão conduzir ao enviesamento dos resultados. O primeiro foca-se no tipo de amostra não ser probabilística e ter sido por conveniência, provocando uma não-representação real da população em estudo. Para além disso, a *performance* das equipas foi meramente medida pelo líder de cada uma destas, o que pode conduzir a desvirtuação decorrente de ser apenas uma pessoa de cada equipa a avaliar esta variável. Por último, as equipas selecionadas não conseguem representar todos os setores de atividade, dado que só foram representadas equipas que desempenham funções em consultoras. Sugere-se que, no futuro, sejam incluídas equipas mais diversificadas de diferentes setores económicos e com recurso a uma amostra probabilística, na qual seja possível a representatividade ideal.

## Investigação futura

Algumas sugestões, para investigações futuras, são interessantes de serem apontadas. Primeiramente, será importante continuar a investigar o *speak-up* e a forma como este pode influenciar a *performance* e eficácia das equipas. A literatura referente é bastante escassa e não existem muitos autores que tenham trabalhado este tema.

De seguida, e dado que foi encontrado um impacto positivo da segurança psicológica no modelo apresentado e estudado, torna-se fundamental o estudo mais aprofundado desta variável e a forma como pode efetivamente ser um dos mais condutores na dinâmica das equipas.

Sugere-se ainda que este estudo seja realizado no âmbito de outras equipas e não apenas de consultoria. Sendo assim, sugere-se a replicação do modelo apresentado num estudo com uma dimensão da amostra maior e em que se incluam equipas multidisciplinares e nos mais diversos setores de atividade.

Mais especificamente, sugere-se a replicação em equipas das forças de segurança e bombeiros. Tal como se refere na introdução da presente dissertação, cada vez é exigido às equipas estarem prontas para agir e estarem disponíveis para tal. As forças de segurança e bombeiros são equipas a quem é exigida uma prontidão e disponibilidade constantes, em que a qualquer momento tem de agir sem pensar duas vezes. Seria interessante ver a forma como o *speak-up* pode contribuir para a eficácia destas equipas e ainda assim, verificar se elevados níveis de segurança psicológica têm o mesmo impacto positivo verificado nas equipas de consultoria.

## Bibliografia

- Aiken, L., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- 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), 1189–1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1189>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, *13*(2), 128–146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Hayes, A. (1985). Template. In *Datamation* (Vol. 31, Issue 24). <https://doi.org/10.4324/9781315148878-9>

- Kolbe, M., Marty, A., Seelandt, J., & Grande, B. (2016). How to debrief teamwork interactions: using circular questions to explore and change team interaction patterns. *Advances in Simulation*, *1*(1). <https://doi.org/10.1186/s41077-016-0029-7>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive Voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- 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*, *17*(3), 194–206. <https://doi.org/10.1037/a0033304>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2012). Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, July 2018, 1–26. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive *performance* in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, *21*(2), 107–122. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.003>
- Savelsbergh, C. M. J. H., van der Heijden, B. I. J. M., & Poell, R. F. (2009). The Development and for Team Learning Behaviors. *Small Group Research*, *40*(5), 578–607.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, *35*(2), 223–247. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02119.x>
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Dambach, M., Marty, A., Spahn, D. R., & Grande, B. (2014). Agency and Communion Predict Speaking Up in Acute Care Teams. *Small Group Research*, *45*(3), 290–313. <https://doi.org/10.1177/1046496414531495>
- Zigmont, J. J., Kappus, L. J., & Sudikoff, S. N. (2011). The 3D Model of Debriefing: Defusing, Discovering, and Deepening. *Seminars in Perinatology*, *35*(2), 52–58. <https://doi.org/10.1053/j.semperi.2011.01.003>



## Anexos

### Anexo A: questionário dos líderes

#### QUESTIONÁRIO AO LÍDER

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria/ auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores/auditores.
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.ª 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 na EQUIPA e no projeto específico que está a liderar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever **os comportamentos da equipa**. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta seguinte:

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.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos por trabalhar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

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

1. Sexo:  Masculino  Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Função que exerce na empresa: \_\_\_\_\_

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?  
 Menos de 1 anos  1 a 3 anos  3 a 5 anos  5 a 7 anos  Mais de 7 anos

5. Tem experiência militar?  Sim  Não  
Se sim, em \_\_\_\_\_ que ramo?  
 Praça  Sargento  Oficial  Outro  
Se sim, qual a categoria do seu posto quando saiu?

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

## Anexo B: questionário dos colaboradores

### QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria e auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.
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.ª 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 projeto de consultoria/ auditoria em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a trabalhar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os **comportamentos da equipa**. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta:

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

A nossa equipa é eficaz...

1.	A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando as medidas adequadas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7

2. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma como **atua enquanto membro da sua equipa**. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

1.	Tenho a iniciativa de desenvolver e dar sugestões relativamente a questões que podem influenciar o desempenho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Tenho iniciativa de sugerir novos projetos que são benéficos para a minha equipa	1	2	3	4	5	6	7

3.	Apresento sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Tenho iniciativa de apresentar sugestões construtivas que ajudam a minha equipa a alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Apresento sugestões construtivas para melhorar o funcionamento da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7

3. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida e na forma como trabalham uns com os outros**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação. Continue a utilizar a mesma escala:

1.	Se alguém comete um erro neste equipa, geralmente isso é utilizado contra ele/ela	1	2	3	4	5	6	7
2.	É difícil pedir ajuda aos outros membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

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

1. **Sexo:**  Masculino  Feminino

2. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos

3. **Função que exerce na empresa:** \_\_\_\_\_

4. **Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?**

Menos de 1 anos  1 a 3 anos  3 a 5 anos  5 a 7 anos  Mais de 7 anos

5. **Número de pessoas que trabalham na sua equipa:** \_\_\_\_\_

6. **Tem experiência militar?**  Sim  Não

Se sim, em \_\_\_\_\_ que ramo?

Praça  Sargento  Oficial  Outro  
Se sim, qual a categoria do seu posto quando saiu?

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!