



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A influência do Capital Psicológico nos Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente das Equipas: O papel moderador da Segurança Psicológica

Inês Gonçalves Torres

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador(a):

Dr. Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada com Agregação, ISCTE Business School

Novembro, 2022

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Gestão de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional

A influência do Capital Psicológico nos Comportamentos de
Cidadania Organizacionais pelo Ambiente das Equipas: O papel
moderador da Segurança Psicológica

Inês Gonçalves Torres

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientador(a):

Dr. Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada com
Agregação, ISCTE Business School

Novembro, 2022

Agradecimentos

“Houvesse um sinal a conduzir-nos

E unicamente ao movimento de crescer nos guiasse. Termos das árvores

A incomparável paciência de procurar o alto

A verde bondade de permanecer

E orientar os pássaros”

Daniel Faria, Explicação das Árvores e de Outros Animais *in* Poesia

A todos os sinais que me conduzem,

Houvessem no mundo palavras intensas o suficiente para vos agradecer.

Da sempre vossa,

Inês

Resumo

A sustentabilidade e a tendência para que os valores mais “verdes” dos indivíduos se espelhem nos seus comportamentos tem sido cada vez mais acentuada ao longo dos últimos anos; naturalmente a necessidade de alinhamento de comportamentos acaba por se traspor para os locais de trabalho, onde os indivíduos são, geralmente, agrupados em equipas. Nesse sentido, o presente estudo visa analisar, com base nos conceitos de literatura mais robustos, se a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente – e em qualquer uma das suas três dimensões integrantes – é influenciada pelo Capital Psicológico de Equipa. Testa-se ainda um modelo de moderação com o clima de Segurança Psicológica, um conceito de equipa que pode influenciar diretamente esta relação.

Foram conduzidos dois estudos, ambos com recolha de dados através da aplicação de questionários, sendo o primeiro ao nível de equipa (n=6; 17 subordinados e 6 líderes) e o segundo ao nível individual. Os resultados sugerem que ao nível da equipa a segurança psicológica é moderadora da relação entre capital psicológico e os comportamentos de cidadania organizacional pelo ambiente enquanto que ao nível individual, apenas se verificaram relações diretas. Exploratoriamente, neste segundo estudo, foram também medidos os Comportamentos Verdes por parte dos trabalhadores no local de trabalho.

Após a análise e discussão de resultados, são apresentadas as limitações dos estudos, discutidas as implicações práticas dos mesmos e ainda exploradas direções para Investigações Futuras.

Palavras-chave: Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente; Capital Psicológico; Segurança Psicológica; Equipas.

Classificação JEL:

O15 – Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano

D23 – Comportamento Organizacional

Abstract

Sustainability and the tendency for individuals' "greener" values to be mirrored in their behaviours has been increasingly accentuated over the past few years; naturally, the need for behavioural alignment eventually carries over to the workplace, where individuals are usually grouped in teams. In this sense, this study aims to analyse, based on the most robust literature concepts, whether the adoption of Organisational Citizenship Behaviours for the Environment - and in any of its three dimensions - is influenced by the Team Psychological Capital. A moderation model is also tested with Psychological Safety Climate, a team concept that may directly influence this relationship.

Two studies were conducted, both with data collection through the application of questionnaires, the first at team level (n=6; 17 subordinates and 6 leaders) and the second at the individual level. The results suggest that at the team level psychological safety moderates the relationship between psychological capital and organisational citizenship behaviours for the environment while at the individual level, only direct relationships were found. Exploratorily, in this second study, practical Employee Green Behaviours at the workplace were also measured.

After the analysis and discussion of results, the Limitations of the studies are presented, their Practical Implications are discussed and directions for Future Research are explored.

Key Words: Organisational Citizenship Behaviours for the Environment; Psychological Capital; Psychological Safety; Teams.

JEL Classification System:

O15 – Human Resources; Human Development

D23 – Organizational Behavior

Índice

Introdução.....	7
CAPÍTULO I.....	9
Revisão de Literatura	9
1.1 Comportamentos Verdes	9
1.2 Comportamentos de Cidadania Organizacionais	11
1.3 Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente.....	12
1.4 Capital Psicológico.....	17
1.5 Capital Psicológico ao Nível Coletivo	18
1.6 Segurança Psicológica.....	20
CAPÍTULO II	23
Metodologia	23
Procedimento.....	23
Estudo 1.....	23
Participantes	24
Operacionalização das Variáveis	24
Resultados	25
Agregação.....	25
Teste de Hipóteses.....	26
Estudo 2.....	30
Contextualização	30
Participantes	31
Operacionalização de Variáveis	31
Resultados	32
Teste de Hipóteses.....	32
Parte Exploratória – Comportamentos Verdes	36
CAPÍTULO III	37
Discussão.....	37
Implicações Práticas	42
Limitações	43
Investigação Futura	45
Referências Bibliográficas	49
Webgrafia	55
Anexos.....	56
Anexo A – Questionário Equipas.....	56
Anexo B – Questionário Líderes	59

Anexo C – Questionário Equipas em Inglês	62
Anexo D – Questionário Líderes em Inglês	65
Anexo E – Questionário Global	67
Anexo F – Questionário Global em Inglês.....	70

Índice Quadros

Quadro 2.2 – Resultados do Modelo de Moderação do Estudo 1	28
Quadro 2.3 – Intervalos de Confiança do Estudo 1	29
Quadro 2.4 – Estatísticas Descritivas e Correlações das Variáveis do Estudo 2	33
Quadro 2.5 – Resultados do Modelo de Moderação do Estudo 2	35
Quadro 2.6 – Intervalos de Confiança do Estudo 2.....	35
Quadro 2.7 –Estatísticas Descritivas e Frequências de Comportamentos Verdes	36

Índice Figuras

Figura 1.1 – Modelo Conceptual de Investigação	22
Figura 2.1	30

Introdução

A sustentabilidade ambiental é cada vez mais uma temática relevante a vários níveis. Tanto para a sociedade como um todo, a preocupação e integração do tema é crescente, estando o mesmo incluído no centro das agendas de muitos organismos internacionais. Exemplos disso são as conferências anuais das Nações Unidas para as alterações climáticas (“COP - Conference of the Parties”) onde líderes mundiais se reúnem para discutir esta temática; e o Pacto Ecológico Europeu com a ambição de ser o primeiro continente com impacto neutro no ambiente; fazendo-se esforços para que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável até 2030 definidos pela ONU em 2015 sejam alcançados. Também ao nível organizacional a relevância do tema é crescente, existindo cada vez mais associações empresariais tanto a nível nacional como a GRACE, o *Business Council for Sustainable Development* Portugal, como a nível internacional com exemplos como o *World Business Council for Sustainable Development*. Visando explorar o papel das organizações como peças ativas e fulcrais das mudanças e da evolução sustentável, a preocupação e exigência neste tema para com as organizações tem sido cada vez maior e as mesmas tem respondido ao mesmo nível, existindo cada vez mais relatórios sobre esta área (cada vez mais um relatório separado do Relatório Único).

Schneider (1987 citado por Ones & Dilchert, 2013, p.115) afirma que “as organizações são uma "função das pessoas que nelas se comportam". Continuam ainda os autores afirmando que “as discussões sobre sustentabilidade ambiental nas organizações começam com uma compreensão dos comportamentos individuais - incluindo os dos líderes, funcionários, e mesmo candidatos a emprego. Como os membros da organização perseguem objetivos comuns, os comportamentos dos indivíduos determinam a direção, estrutura e processos organizacionais (p.115)”.

A questão da adoção de comportamentos ambientalmente sustentáveis não é apenas relacionada com os indivíduos mas nas organizações também com as equipas, uma vez que “as equipas desempenham um papel crucial em organizações altamente eficazes” (S. Kim et al., 2020, p. 1) e muitas organizações tem vindo a utilizar estas unidades de trabalho que, segundo Glassop (2002, citado por S. Kim et al., 2020, p.1) “têm melhor desempenho do que os indivíduos (Glassop, 2002), tornando-se fontes de vantagem competitiva sustentável para as empresas”. Torna-se, então, relevante perceber se as mesmas estão alinhadas com este tema e se isso se reflete nos seus comportamentos voluntariamente; assim, a adaptação das equipas para os Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente (CCOA) revela-se uma temática com crescente importância. Além disso, a nível individual existe cada vez mais consciência ecológica, pelo que, esta pode tornar-se um fator preponderante alinhador entre os

colaboradores e a organização. Vários estudos têm então procurado compreender os preditores dos comportamentos mais sustentáveis, como é o caso dos CCOA. Exemplos disso são os estudos de Daily et al. (2009) e Paillé et al. (2013, 2014).

Também relacionado com o impacto das questões ambientais nos mais valiosos recursos das organizações, Duarte e Neves (2010) concluíram que as percepções de Responsabilidade Social (RS) focada no ambiente influenciam positivamente a satisfação no trabalho através da ação medidora da imagem organizacional (podendo ser relevante para novas formas de atração de talento); em linha com as conclusões de que propõe que os trabalhadores tem menos intenções de sair da sua empresa quando percecionavam boas práticas de RS. Assim, comprova-se que também na literatura, o interesse no tema tem crescido e ganhado relevância ao longo dos anos.

O tema desta dissertação recai sobre as equipas, o Capital Psicológico, os Comportamentos de Cidadania Organizacionais Ambientais e as suas três dimensões constituintes, a Segurança Psicológica e a interligação entre todos estes elementos; propondo-se este estudo a avançar com investigação neste nível de análise, estudando-se a relação entre o capital psicológico das equipas e a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional Ambientais por parte das mesmas, bem como o possível papel moderador da Segurança Psicológica.

O problema de investigação desta dissertação prende-se com o estudo, ao nível das equipas, da relação entre o capital psicológico (CP) e os Comportamentos de Cidadania Organizacionais Ambientais e de cada uma das suas dimensões (Eco Iniciativas; Eco *Engagement* Cívico; Eco Ajuda) (Boiral & Paillé, 2012) e se a segurança psicológica (SP) possui ou não um papel moderador nesta relação. Pretende então estudar-se a influencia do CP (das equipas) na adoção de CCOA por parte das mesmas, analisando o papel moderador da SP, averiguar-se, quantitativamente, se existem correlações entre os níveis de CP das equipas e a sua adoção de CCOA, esperando-se que as equipas com níveis mais elevados de CP, tenham também níveis mais elevados de CCOA.

Numa vertente prática e exploratória, pretende também analisar-se a frequência de Comportamentos Verdes (CV) que os trabalhadores transpõem para o seu local de trabalho.

A relevância do conceito *core* desta dissertação (ambiente/sustentabilidade) foi já explicitado e foi aprofundado detalhadamente por ser o elemento de inovação do estudo e ser o relevante na variável critério, no entanto, também o CP e a SP são temas relevantes, principalmente na literatura (e.g. A. C. Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Christian et al., 2009). A relevância destes conceitos tem vindo a ser cada vez mais reconhecida pelas

organizações como pode ser comprovado pelo estudo de Abril de 2021 da Mckinsey&Company.

Esta dissertação está dividida em 3 capítulos: começando-se pelo enquadramento teórico fundamental para a definição das hipóteses a ser estudadas; seguem-se a metodologia utilizada e a enumeração dos resultados obtidos nas análises quantitativas; passa-se então para a discussão de resultados, enquadrando as descobertas da investigação na contribuição para a teoria e implicações para a prática, bem como as suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

CAPÍTULO I

Revisão de Literatura

1.1 Comportamentos Verdes

Os comportamentos individuais estão na génese das ações organizacionais, uma vez que estas são o resultado das pessoas que se comportam nelas. Assim, e dada a crescente importância da sustentabilidade na vida, torna-se relevante estudar neste campo os comportamentos verdes.

Os comportamentos Verdes (CV) começaram por ser estudados na vida quotidiana/pessoal dos indivíduos, derivando dos intitulados Comportamentos Pró-Ambientais, que se referem a “comportamentos que prejudicam o menos possível o ambiente, ou mesmo que o beneficiam” (Steg & Vlek, 2009, p. 1). Estes comportamentos tem uma génese completamente individual e voluntária (Ones & Dilchert, 2012), estando, assim, associados às escolhas pessoais de cada indivíduo.

Com a crescente preocupação ambiental por parte das organizações e dos indivíduos, é cada vez mais relevante estudar estes comportamentos também no contexto de trabalho. Os comportamentos pró-ambientais podem ser influenciados não só pelas suas escolhas pessoais mas também organizacionais (Mesmer-Magnus et al., 2013), o que acrescenta alguma complexidade ao seu conceito (exemplo: serem inseridos nas funções/tarefas ou não), bem como que o contexto e espectro onde os mesmos são praticados seja o laboral, levando a que surja então o conceito de “Comportamentos Verdes por parte dos Trabalhadores” (CVT).

Os CVT na literatura são definidos na literatura por Ones e Dilchert (2012) como “ações e comportamentos mensuráveis nas quais os trabalhadores se envolvem e que contribuem ou prejudicam a sustentabilidade ambiental” (p.87). A definição apresentada é bastante reconhecida na literatura (e.g. Mesmer-Magnus et al., 2013; Ones & Dilchert, 2012; Tian et al., 2020) e os autores reforçam a importância de 4 fatores distintivos e fulcrais da mesma: (1) ser focada no trabalhador; (2) ser focada nas ações e não nos resultados/consequências; (3) ser

mensurável – remetendo o termo “escalável” na definição para tal; e (4) reconhecer que nem todos os comportamentos beneficiam o ambiente, podendo os trabalhadores tanto abster-se dos mesmos, como praticar ações que prejudiquem o ambiente. Assim, os CV e os CVT distinguem-se essencialmente pelo contexto envolvente, refletindo também alguns traços da organização (Mesmer-Magnus et al., 2013).

Ones e Dilchert (2012) criam ainda cinco categorias para os CVT: (1) trabalhar sustentavelmente, (2) conservar recursos, (3) influenciar os outros, (4) tomar iniciativa e (5) evitar prejudicar. Apesar da reconhecida importância teórica desta definição e categorias, a sua abrangência permite que o mesmo comportamento seja posicionado em mais do que uma delas, bem como, a integração de comportamentos que tanto podem fazer parte das tarefas do trabalhador, como ser voluntários (Norton et al., 2015).

Em suma, estes comportamentos alinham-se com os comportamentos organizacionais pró-sociais e tem um “grande potencial de criação de valor” (Ramus & Killmer, 2007, p. 556). Esta é uma abordagem bastante reconhecida na literatura (e.g. Ciocirlan, 2017; Strauss et al., 2017) e daí a relevância de a abordar teoricamente neste contexto, no entanto, no âmbito deste estudo, a taxionomia utilizada por Norton et al. (2015) torna-se mais relevante na medida em que distingue claramente entre CVT obrigatórios e voluntários, e sendo este um aspeto fulcral nesta dissertação será a abordagem utilizada em diante.

Norton et al. (2015) reforçam a importância de os CVT serem conceptualizados como requeridos ou voluntários. Os CVT requeridos estão relacionados com as tarefas que o trabalhador desempenha e com os objetivos nucleares da organização (podendo incluir métodos de trabalho, materiais utilizados, entre outros). Assim, segundo Norton et al. (2014) estes podem ser definidos como “comportamento verde desempenhado no contexto das funções exigidas aos trabalhadores” (p.50), baseando-se na conceptualização de (Bissing-Olson et al., 2013), que realçam que estes são “a medida em que os trabalhadores completam as suas tarefas de trabalho requeridas de maneira amigável para o ambiente” (p.157). Já os CVT voluntários foram definidos por Norton et al. (2014) como comportamentos verdes envolvendo iniciativa pessoal que excedem as expectativas organizacionais” (p. 50). Também baseados em (Bissing-Olson et al., 2013), que, neste caso, realçam que são “a medida em que os trabalhadores tomam a iniciativa de se envolverem em comportamentos amigáveis para o ambiente que vão para além do domínio das suas funções” (p. 158). Estes comportamentos são também fundamentais na gestão sustentável das organizações uma vez que possuem um impacto também um impacto na promoção de RS e apelam a uma abordagem preventiva e com compromisso (voluntário) por parte de um importante grupo de *stakeholders* (Boiral, 2009).

Dado ser um conceito relativamente recente na literatura e geralmente analisado ao nível individual (com ligações ao nível organizacional mas ainda não muitas de equipa), o estudo ao nível grupal – equipa - está ainda em fase bastante embrionária. Perante os dados e conclusões apresentadas ao nível individual, pretende-se extrapolar alguns desses fatores para o nível de análise coletivo, de maneira a preencher o *gap* existente na literatura e permitir avançar com estudos mais robustos neste sentido.

Definidos os conceitos de CVT relacionados com as tarefas do trabalhador e os discricionários, e tendo em conta que estes dois tipos de CVTs são conceptualmente diferentes e tem antecedentes distintos, como demonstrado por (Bissing-Olson et al., 2013; Norton et al., 2014) no âmbito desta dissertação o conceito fulcral é o segundo, uma vez que estes estão intimamente ligados (Ciocirlan, 2017; Francoeur et al., 2021; Norton et al., 2015; Ones & Dilchert, 2013) e são geralmente percecionados como o mesmo constructo aos Comportamentos de Cidadania Organizacional pelo Ambiente, onde a literatura é mais robusta (e.g Boiral, 2009; Boiral & Paillé, 2012; Ramus & Killmer, 2007). Assim, a próxima secção será dedicada a esta temática. Apesar deste vínculo, proceder-se-á também a uma análise exploratória dos CVT que pretende mensurar comportamentos práticos, concretos e mais perto da realidade organizacional e não apenas académica, no sentido de não só promover uma aproximação entre os dois campos mas também gerar resultados de base empírica que a academia possa utilizar como meio de formulação de hipóteses futuras.

Existe ainda uma ligação positiva entre o género feminino e a tendência a participar em ações de Responsabilidade Social (RS) (Alonso-Almeida et al., 2015; Aouina Mejri and Bhatli, 2014 citados por Chaudhary, 2017), e também para ter maior tendência a ter intenções comportamentais pró-ambientais (Chang & Wu, 2015), argumenta-se que o mesmo possa acontecer na adoção de CVTs - apesar da também existência de estudos que não encontram influência de moderação com o género (Chaudhary, 2020).

1.2 Comportamentos de Cidadania Organizacionais

O estudo dos Comportamentos de Cidadania Organizacional Ambientais (CCOA), tem por base a literatura sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), que, segundo Organ et al. (2006) consistem em comportamentos individuais que seja discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas, e no seu conjunto promovam o funcionamento eficiente e eficaz da organização” (p.3), os autores definem ainda categorias para os mesmos: Altruismo, Desportivismo, Lealdade Organizacional, Conformidade Organizacional, Iniciativa Individual e Auto-Desenvolvimento.

Apesar dos CCO terem sido estudados essencialmente ao nível individual, a partir dos anos 2000, começam a surgir também na literatura estudos ao nível coletivo ou de equipa. Assim, estes comportamentos, foram já estudados ao nível coletivo (e.g. Ehrhart et al., 2006; Ehrhart & Naumann, 2004; Nielsen et al., 2009; Vigoda-Gadot et al., 2007), e, neste nível, os mecanismos de interação social e identidade social são influenciados, devendo ser equacionados como mais do que a soma dos CCO individuais (Ehrhart et al., 2006; Ehrhart & Naumann, 2004). No domínio das equipas de trabalho, Lau & Lam propõem então a seguinte definição: “esforços adicionais realizados por toda a equipa que estão acima e além do que é necessário, e contribuem para o funcionamento eficaz da organização” (2008, p.142). Na abordagem deste conceito ao nível grupal, retira-se o foco no indivíduo e passa-se o mesmo para o coletivo da equipa (Nohe & Michaelis, 2016). Estes comportamentos são inclusive apontados como fundamentais para a sobrevivência das organizações (Organ, 1988 citado por Ribeiro et al., 2022) e das equipas (Ehrhart & Naumann, 2004).

No caso dos CCOA os estudos foram maioritariamente conduzidos a nível individual. No entanto, partindo este conceito nuclear dos CCO e tendo estes já sido fundamentados ao nível coletivo, tendo inclusive a investigação deste conceito para nível coletivo partido do suporte literário a nível individual (como por exemplo Pearce & Herbig (2004) que partem de antecedentes de CCO estudados a nível individual para suportar a investigação dos mesmos ao nível grupal) extrapola-se, portanto, com base nas constatações apresentadas anteriormente, que se possam também analisar os CCOA ao nível coletivo, concordantemente com (Luu, 2019).

1.3 Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente

Boiral (2009) baseou-se na definição de CCO de Organ et al. (2006) já apresentada para transpor os mesmos para um plano pró-ambiental. Assim, o autor define os CCOA como “comportamentos sociais individuais e discricionários não explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensa e contribuindo para melhorar a eficácia da gestão ambiental das organizações” (p.223). Apesar de ainda em fase muito embrionária, a investigação destes comportamentos ao nível de equipa começou recentemente com a definição proposta por Luu, (2019) que conceptualiza os CCOA de equipa como a “vontade de uma equipa de cooperar com a sua organização e com outras equipas para se envolverem em comportamentos ambientalmente benéficos e para além das funções da equipa (p. 1172). Assim, segundo o mesmo autor os CCOA de equipa não consistem na soma dos seus CCOA individuais, mas sim “na sinergia dos esforços dos membros da equipa em atividades verdes” (p.1172).

Em analogia com o conceito de CCO previamente definido por Organ (2006) - uma vez que o conceito base é multidimensional faz sentido que a versão ambiental também o seja - Boiral e Paillé (2012) propõem que as mesmas sejam adaptadas para versões que beneficiem voluntariamente o ambiente, como por exemplo: mesmo estando ocupado, despende algum tempo para ajudar colegas em questões ambientais na categoria “Desportivismo”. Os mesmos autores partem das seis categorias enunciadas anteriormente como base para a elaboração de uma escala de medida para os CCOA; concluindo que os CCOA podem ser taxonomizados em três categorias: (1) Eco Iniciativas (EI); (2) Eco *Engagement* Cívico (EEC); e (3) Eco Ajuda (EA). Luu (2019), que estudou estes comportamentos a nível grupal, contemplou também estas categorias.

Os CCOA de EI derivam dos itens relacionados com as iniciativas pró-ambientais individuais no local de trabalho, ou seja, tem uma base *employee-driven* e foram definidos pelos autores (2012) como “comportamentos ou sugestões discricionárias que não são reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que cumulativamente ajudam a melhorar as práticas ou performance ambiental da organização (p.438). Comparando com as categorias anteriores, esta dimensão corresponde genericamente à anterior “Iniciativas Individuais”, podendo contemplar comportamentos como reciclagem e poupar energia, mas também sugestões pró ambientais. Apesar do seu foco individual, a transposição para o nível grupal desta categoria pode ser definida como “comportamentos e sugestões discricionários da equipa para melhorar o desempenho ecológico da organização” (Luu, 2019, p.1172). Além disso, a interligação entre níveis de análise é um fator a ter em conta, como enfatizado pelos autores, uma vez que o contexto organizacional (Paillé et al., 2013) pode influenciar a promoção destes comportamentos. Assim, a continuação da investigação deste conceito ao nível de equipa pode acrescentar bastante à literatura na medida em que se podem descobrir novas dimensões dentro da categoria como por vezes acontece neste plano (exemplo: *engagement* no nível grupal depende de mais fatores que o individual (Costa et al., 2014)).

Os CCOA classificados como sendo de Eco *Engagement* Cívico caracterizam-se pelo seu contributo para as iniciativas organizacionais focadas no ambiente, sendo definidos como “participação voluntária e não remunerada em atividades ambientais (eventos, iniciativas ou projetos) que tenham sido instituídas pela organização e que contribuam para melhorar a sua imagem ou práticas” (Boiral & Paillé, 2012, p.438) – inserindo-se genericamente na Lealdade Organizacional e Autodesenvolvimento nas categorias anteriores. São então protagonizados pela participação em ações organizacionais ambientais que contribuem para a melhoria da sua imagem (organizacional) ou práticas, suportando, assim, os seus interesses e compromissos

ambientais. A adaptação grupal contempla então a participação voluntária da equipa nas iniciativas da organização (Luu, 2019). Esta categoria inclui comportamentos como a participação/envolvimento voluntário nas atividades ambientais da empresa, observando-se também a impossível dissociação do contexto envolvente – caso não existam atividades desta tipologia na organização, a participação é obviamente nula.

Por fim, os CCOA inseridos na categoria Eco Ajuda caracterizam-se como “comportamentos voluntários e não remunerados que visam ajudar os colegas a melhor integrarem as preocupações ambientais no local de trabalho” (Boiral & Paillé, 2012, p.439). Nas equipas, a lógica passa a ser “equipas que ajudam equipas” voluntariamente. Esta é uma categoria de natureza inter-relacional, tal como as possíveis atividades ambientais das organizações geralmente o exigem – envolvendo uma abordagem interdisciplinar (Ramus & Killmer, 2007) onde um clima de entreajuda/abertura/cooperação pode ser um fator favorecedor destes comportamentos onde se inserem ações como, ajudar um colega a limpar um derrame acidental ou pedir aos colegas para desenvolver ações/comités “verdes”.

Em suma, e baseando este resumo nas palavras dos próprios autores, cada uma destas categorias, apesar de partilharem a base/génese comum, focam-se em diferentes tipos de CCOA que podem coabitar no local de trabalho. Os CCOA EI focam-se nas iniciativas pessoais, podendo melhorar práticas internas e reduzir os impactos ambientais; nesta categoria, é relevante mencionar que, anteriormente, Ramus & Steger (2000) citados por Ramus & Killmer, (2007, p.555), definem também eles o conceito de Eco-Iniciativas como “sugestões criativas por parte dos indivíduos ou equipas que tem potencial para melhorar a performance ambiental da organização”, neste caso, os autores denominam este conceito, e estudam as suas motivações (2007), introduzindo a possibilidade de ser estudado ao nível de equipa. Já os CCOA EEC orientam-se para o apoio das iniciativas organizacionais neste tema, ajudando a melhorar a imagem e a atingir os resultados ambientais organizacionais; e ainda os CCOA EA que se focam no apoio mútuo entre colegas, promovendo a cooperação e entreajuda, bem como encorajando os novos colegas.

Todas estas categorias conservam na sua definição os princípios chave dos CCO: natureza voluntária/discricionária/pró-ativa e não recompensação formal fruto da adoção dos mesmos. Assim, foram estes os critérios fulcrais para a elaboração desta revisão de literatura, podendo assim extrapolar-se conclusões de autores que não utilizam a denominação CCOA mas que contemplam estes critérios e distinguem claramente nos seus estudos as hipóteses para comportamentos embebidos na função e extra-papel (e.g A. Kim et al. (2017)), utilizam o termo

“Comportamentos Verdes Voluntários de Trabalho” mas seguem os princípios e conceptualização de CCOA de Boiral (2009).

Apesar da definição das categorias, os CCOA têm vindo a ser estudados como um todo, não diferenciando as diferentes dimensões nos resultados, nem estudando aprofundadamente se diferentes categorias podem ter diferentes antecedentes (dado o seu diferente foco) como acontece por exemplo no estudo de Paillé et. al em 2013. Alguns investigadores decidiram analisar conceitos relacionados (exemplo: comportamentos pró-sociais extra-papel relacionados com o ambiente no estudo de Ramus & Killmer (2007); mas a análise de possíveis motivações/antecedentes partindo das 3 categorias de CCOA de Boiral e Paillé (2012) está ainda muito pouco desenvolvida na literatura. Assim, além da transposição para um nível grupal (equipa) pretende-se fazer-se uma análise mais detalhada ao nível das três diferentes categorias - uma vez que Luu (2019), apesar de ter estudado o conceito a nível grupal, se focou na dicotomia coletivo *versus* individual e não nas categorias ao nível coletivo – bem como explorar a possível existência de impacto diferenciado do mesmo antecedente e moderador em cada uma das categorias.

Os possíveis resultados destes comportamentos foram já sendo explorados ao longo desta revisão. Resta então perceber o que leva a que estes comportamentos sejam efetuados, quais os antecedentes que levam à sua concretização. Dada a complexidade do conceito, ao longo do tempo desenvolveram-se estudos que o analisaram tendo por base várias teorias de antecedentes de comportamentos. Uma vez que este é um conceito multidimensional, pode extrapolar-se que também os seus antecedentes o sejam. Exemplificando claramente, Temminck et al. (2015), comprovam que os CCOA são influenciados por fatores individuais (preocupações ambientais pessoais) mas também por fatores organizacionais (suporte organizacional percebido para o ambiente e compromisso afetivo com a organização). Também o apoio dos líderes e o seu estilo de liderança exercido é um fator que tem ganho cada vez mais a atenção dos académicos nesta temática (e.g. Daily et al., 2009; Zhao & Zhou, 2019).

Norton et al. (2015) na sua análise multinível fazem uma revisão do “porquê” ou dos fatores que levam a que os CVT efetivamente aconteçam à luz de 4 tipologias de teorias: atitudinais, normativas, de troca e motivacionais. Nesta dissertação, pretendendo-se estudar o efeito de um preditor nos CCOA, e tendo os conceitos as semelhanças já mencionadas, considerou-se relevante aprofundar cada uma das teorias sintetizadas pelos autores.

As teorias atitudinais têm por base a conceção de que os indivíduos desempenham mais facilmente um comportamento que corresponda a um assunto cuja atitude interna seja favorável; neste grupo inclui-se a conhecida Teoria do Comportamento Planeado (Ajzen, 1991)

que equaciona que uma atitude é um fator necessário mas insuficiente para que exista um comportamento, sendo também necessário que o indivíduo conheça as normas sociais e possua crenças em torno do controlo comportamental – existem ainda estudos recentes sobre a ligação desta temática a esta teoria (Yuriev et al., 2020).

Os autores no mesmo estudo mencionam também as teorias normativas, que têm por base o quão percecionado como socialmente aceite será aquele comportamento. Tendo por base uma teoria normativa, Norton et al. (2014) mostram que as perceções de políticas de sustentabilidade organizacional influenciam os comportamentos verdes pró-ativos através das perceções de clima “verde” dos colegas; este estudo ganha dupla relevância para este trabalho na medida em que, para o caso dos comportamentos voluntários (bem distinguidos ao longo do estudo) acrescenta o impacto dos colegas na equação, bem como Kim et al. (2014, citados por Norton et al., 2015) que descrevem um processo social onde os valores partilhados de grupo podem influenciar os CVT individuais uma variância que pode ser útil na transposição destes conceitos para o nível de equipa, analisando-se a relação entre colegas para formar a “opinião” da equipa.

Já as teorias de troca defendem que são as interações sociais e no retorno/reciprocidade que determinado comportamento tem por parte do meio envolvente (i.e. colegas, líder, entre outros) (Cropanzano & Mitchell, 2005). A relação entre não só o contexto organizacional mas também as práticas organizacionais (nomeadamente de gestão de recursos humanos) e os conceitos relacionados com comportamentos ambientalmente sustentáveis por parte de trabalhadores foi já abordada anteriormente (Ansari et al., 2021; Chaudhary, 2020), comprovando-se, que quanto mais alinhada com práticas ambientais a organização está, mais probabilidade existe na adoção destes comportamentos, utilizando Paillé et al. (2013) a Teoria de Troca Social para chegar a estas conclusões. Também as trocas com os restantes níveis (ex: líder) – tendo sido inclusivamente estudada a interação dos CCO de equipa (coletivo) com o carisma do líder (individual) à luz desta teoria por Nohe & Michaelis, 2016 - são relevantes, na medida em que se o trabalhador percecionar uma reciprocidade positiva através da adoção de um CCOA por parte da sua liderança, mesmo que não sendo incluídos nas suas funções, por exemplo, estes comportamentos vão ser cada vez mais promovidos (Daily et al., 2009).

Por fim, as teorias de motivação estão estruturadas em torno dos fatores que impulsionam a decisão de envolvimento em determinado comportamento, bem como a intensidade e persistência do esforço demonstrado” (p.106). Os autores baseiam-se nas conclusões acerca do nível de autonomia/controlo da motivação de Deci and Ryan (1985) para fazer a distinção entre os comportamentos voluntários e de tarefa. Os comportamentos

voluntários derivam essencialmente de motivações autónomas, tendo o trabalhador apreço em realizar os comportamentos (daí realizarem-nos mesmo sem serem recompensados).

Sendo os CCOA derivados dos CCO, faz também sentido pensar quais os precedentes dos segundos e se os mesmos se aplicam nesta variante; assim, Norton et al. (2015) corroboram que os antecedentes “comprometimento organizacional” e “conscienciosidade”, conhecidos precedentes dos CCO (LePine et al., 2002) verificam-se também como fatores desencadeadores dos comportamentos verdes voluntários.

Através dos dois parágrafos anteriores, e atendendo à complexidade do conceito, pode concluir-se que os CCOA podem ter influências multifatoriais (exemplo de antecedentes de níveis diferentes: compromisso afetivo organizacional e preocupações ambiental individual, suporte da liderança) (Daily et al., 2009; Liu et al., 2011; Robertson & Barling, 2013; Temminck et al., 2015). Podendo existir relações de mediação/moderação entre conceitos de vários níveis diferentes, como, por exemplo, saber-se que trabalhadores mais *engaged* têm mais comportamentos verdes (tanto extra como de tarefa) (Ones & Dilchert, 2013), e que, por sua vez, o *engagement* pode ser gerado através da identificação organizacional, estudada como fator potenciados de CVTs tanto extra como de função (Chaudhary, 2020); assim, os antecedentes dos CCOA podem ser de múltiplas naturezas (individual, organizacional), bem como pode existir influência de relações interpessoais (A. Kim et al., 2017).

Além disso, podem também ser influenciados pelas relações existentes (uma vez que o ser humano é de natureza social e o local de trabalho também – construindo-se mais um fator de relevância para estudar este construto ao nível coletivo). Assim, a próxima parte desta dissertação consistirá na análise de um fator já analisado coletivamente e indicado como um antecedente dos CCO (Bogler & Somech, 2019): o capital psicológico. Além disso, Ramus & Killmer, em 2007, e Norton e colegas, em 2015, equacionam inclusivamente a auto-eficácia de grupo como um fator potenciador de comportamentos verdes.

1.4 Capital Psicológico

Este construto deriva das teorias da psicologia positiva (ver Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) para um maior aprofundamento do tema), havendo uma possível ligação aos estudos de felicidade organizacional de Fredrickson (2004) e pode ser analisado a vários níveis; neste estudo em concreto, o foco centra-se no nível coletivo (equipa). No entanto, por motivos de contextualização, considerou-se relevante definir e analisar primeiro o CP ao nível individual e depois a adaptação para equipas.

Começando pela sua definição, a mais consensual ao nível da literatura foi proposta por Luthans, Youssef e Avolio (2007) que definem CP como:

“o estado psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por: (1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso presente e futuro; (3) perseverar na direção dos objetivos e, quando necessário, redirecionar o caminho para aos objetivos (esperança) para ter sucesso; e (4) quando confrontado com problemas e adversidades, sustentar e ricochetear até mais além (resiliência) para alcançar o sucesso”. (p.3)

Sistematizando e resumindo a informação recolhida acerca deste conceito, segundo as revisões e sínteses de Luthans e Youssef-Morgan (2017), Newman et al. (2014), e a meta-análise de Avey et al. (2011), os quatro conceitos explicitados na definição base (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência) devam ser vistos como um todo e pensar-se na sua ação combinada (interagindo sinergicamente), tornado o CP um construto *higher order* - combinando uma grande quantidade de informação coerente - que pode ser desenvolvido, uma vez que é *state-like* e não *trait-like*, deixando espaço para que o mesmo seja fomentado e trabalhado (enfatizando-se, assim, a possibilidade e importância da ação) - tanto a nível individual como grupal. Além disso, desde a sua génese ao seu desenvolvimento, o CP deve ser assente em bases teóricas e científicas robustas.

Ao nível individual, focando agora em informações específicas da meta-análise de Avey et al. (2011), que apesar de alertarem para o papel fundamental do setor de atividade, concluem que o CP está positivamente relacionado não só com as atitudes desejáveis por parte dos trabalhadores (satisfação, *engagement* e comprometimento) e com a sua performance mas também negativamente relacionado com as atitudes e comportamentos indesejados.

1.5 Capital Psicológico ao Nível Coletivo

Como mencionado anteriormente, o CP, apesar de inicialmente ter sido estudado com foco no nível individual, pode ser analisado ao nível coletivo (e.g. Heled et al., 2016; Rego et al., 2019; Waters et al., 2020; West et al., 2009). Assim, passa-se agora para a análise do CP ao nível grupal.

Heled et al. (2016) definem o Capital Psicológico de Equipa (CPE) como “um estado psicológico coletivo que se caracteriza pela autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência” (p. 305), coerente com a definição inicial apresentada por Peterson e Zhang (2011) “a avaliação positiva partilhada pela equipa sobre as suas circunstâncias e a sua probabilidade de sucesso

consoante essas circunstâncias com base na combinação entre o seu esforço motivado e perseverança” (p.134). Assim, o foco continua a estar nos quatro conceitos integrantes como um conjunto, mas deixa de ser olhado ao nível individual para se passar a analisar as perceções da equipa como um todo, ou seja, mais do que o CP de cada individuo, estuda-se a perceção enquanto conjunto com um objetivo comum.

Além de poder estar positivamente associado a importantíssimos indicadores de equipa como a coordenação, cooperação, coesão e performance da mesma (Waters et al., 2020), o CPE possui também uma relação positiva com os CCO também ao nível de equipa, como comprovado tanto por Walumbwa et al. (2011) que concluíram que o CPE medeia a relação entre a liderança autêntica e os CCO de Equipa (CCOE), como por Bogler e Somech (2019) que além de tornarem clara esta relação positiva significativa (numa amostra no setor da educação), acrescentam ainda dois possíveis moderadores à mesma – o otimismo do líder e os valores de aprendizagem organizacionais, sendo este último uma dimensão crítica do clima de aprendizagem, que por sua vez está fortemente ligado à Segurança Psicológica (Edmondson, 1999) - e ainda por Heled, Somech e Waters, 2016, que acrescentam que o CPE está positivamente relacionado com alguns climas específicos de equipa, no caso, com o clima de aprendizagem, em linha com a revisão e síntese de Newman et al. (2014) que focam no clima de segurança psicológica.

Uma das possíveis explicações para esta relação (em ambos os níveis) pode estar no facto de segundo Isen & Baron, 1991 (citados por Waters et al., 2020) existir uma relação sociopsicológica entre os níveis de positivismo e a “vontade” de ajudar os outros, ter CCO, ajudar os colegas, e até praticar voluntariado organizacional, entre outros. Além disso, estando o CP, por génese, ancorado na psicologia positiva, e sendo que os climas de equipa positivos encorajam a que a equipa preforme mais comportamentos pró sociais (George, 1996 citado por Heled et al., 2016), quase como um fator estimulado para que a equipa “vá mais além”.

Assim, com base nas relações estabelecidas anteriormente, definem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O Capital Psicológico da Equipa está positivamente relacionado com a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional Ambientais por parte da Equipa.

Hipótese 1a: O Capital Psicológico da Equipa está positivamente relacionado com a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional Ambientais de Eco Iniciativas por parte da Equipa.

Hipótese 1b: O Capital Psicológico da Equipa está positivamente relacionado com a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional Ambientais de Eco *Engagement* Cívico por parte da Equipa.

Hipótese 1c: O Capital Psicológico da Equipa está positivamente relacionado com a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional Ambientais de Eco Ajuda por parte da Equipa.

1.6 Segurança Psicológica

É de extrema importância lembrar que se analisam relações e comportamentos que têm lugar num contexto muito específico – o laboral – onde os indivíduos podem sentir alguma pressão associada, dada a importância deste contexto na vida quotidiana. Assim, considerou-se relevante a introdução de uma variável que contemple o tipo de clima percebido, sendo, neste caso, a Segurança Psicológica. À semelhança dos anteriores conceitos centrais desta dissertação, também o conceito de SP será primeiramente definido à luz da sua génese individual e seguidamente transposto para o nível coletivo, pelos motivos já mencionados anteriormente.

Segundo (Christian et al., 2009), a SP pode ser definida como o “clima onde as percepções individuais de políticas, práticas e procedimentos relacionados com as questões de segurança que afetam o bem-estar pessoal no trabalho” (p. 1106). Clark (2020) detalha a SP como "uma condição em que se sente (a) incluído, (b) seguro para aprender, (c) seguro para contribuir, e (d) seguro para desafiar o *status quo*, sem medo de ser envergonhado, marginalizado ou punido de alguma forma" (p.2) Na perspetiva grupal, descentraliza-se as percepções do indivíduo e pensa-se no resultado em termos de conjunto como equipa (Christian et al., 2009; A. Edmondson, 1999), assim, A. Edmondson (1999) define a SP de equipa (SPE) como a “crença partilhada de que a equipa é segura para assumir riscos interpessoais” (p.354) e acrescenta que esta “descreve um clima de equipa caracterizado pela confiança interpessoal e respeito mútuo em que as pessoas se sentem confortáveis sendo elas mesmas” (p. 354). As definições apresentadas pela autora parecem ser altamente reconhecidas pela literatura (e.g. S. Kim et al., 2020; Roussin et al., 2016) e evidenciam que a SP é um “tipo” de clima de equipa, tornando-se então uma variável de grupo que descreve o contexto da equipa” (S. Kim et al., 2020, p. 2), sabendo-se que a realidade contextual em que a equipa se insere pode ser determinante para os seus comportamentos, argumenta-se, então, a SP como um moderador da relação apresentada em H1. Além disso, a SP em concreto é apontada várias vezes como um fator moderador de diversas relações, tendo inclusive alguns estudos de revisão deste conceito

dedicado parte do seu trabalho a sistematizar o papel da SP como variável moderadora (e.g Edmondson & Lei, 2014) em vários níveis de análise (individual, grupal, organizacional) (e.g Newman et al., 2017)

A SPE pode ser o fator diferenciador da intenção à ação (comportamento), segundo o estudo de Harvey et al. (2019) que a aprendizagem das equipas é afetada pela orientação de aprendizagem da mesma através do efeito, mediador neste caso, da SPE - havendo uma moderação neste modelo proposto – abertura de espírito da equipa. A SPE pode também ser identificada como uma variável moderadora nos contextos grupais: Martins et al. (2013) concluíram que a SPE pode ser uma variável moderadora na relação entre os efeitos da diversidade de recursos da equipa e a performance da mesma.

Em suma, a SPE além de poder ser abrangida como um clima organizacional, onde as práticas formais e informais promovem um ambiente de confiança e abertura, permitindo que os trabalhadores se sintam seguros para se expressarem sem receio de repercussões (Baer & Frese, 2003) (cujas algumas relações com os restantes conceitos deste estudo foram mencionadas aquando da explicação dos mesmos) e de contribuir para o comportamento de aprendizagem das equipas (Edmondson, 1999) – que pode ser relevante quando conceitos (como o CPE) podem ser desenvolvidos - é ainda referenciada como uma possível variável moderadora eficaz em estudos prévios. Assim, considera-se existir suporte suficiente para argumentar que esta variável pode assumir um papel moderador na relação principal estudada na presente dissertação. Com o objetivo de analisar se, também no estudo entre o Capital Psicológico das Equipas e a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente por parte das mesmas, a SPE será ou não um moderador desta relação que constitui a H1, chegando-se à seguinte hipótese:

Hipótese 2: A Segurança Psicológica de Equipa modera a relação entre o Capital Psicológico de Equipa e os Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente por parte da Equipa.

Hipótese 2a: A Segurança Psicológica de Equipa modera a relação entre o Capital Psicológico de Equipa e os Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente de Eco Iniciativas por parte da Equipa.

Hipótese 2b: A Segurança Psicológica de Equipa modera a relação entre o Capital Psicológico de Equipa e os Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente de Eco *Engagemet* Cívico por parte da Equipa.

Hipótese 2c: A Segurança Psicológica da Equipa modera a relação entre o Capital Psicológico da Equipa e os Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente de Eco Ajuda por parte da Equipa.

Assim, apresentadas e fundamentadas todas as hipóteses, propõe-se o seguinte modelo teórico deste estudo:

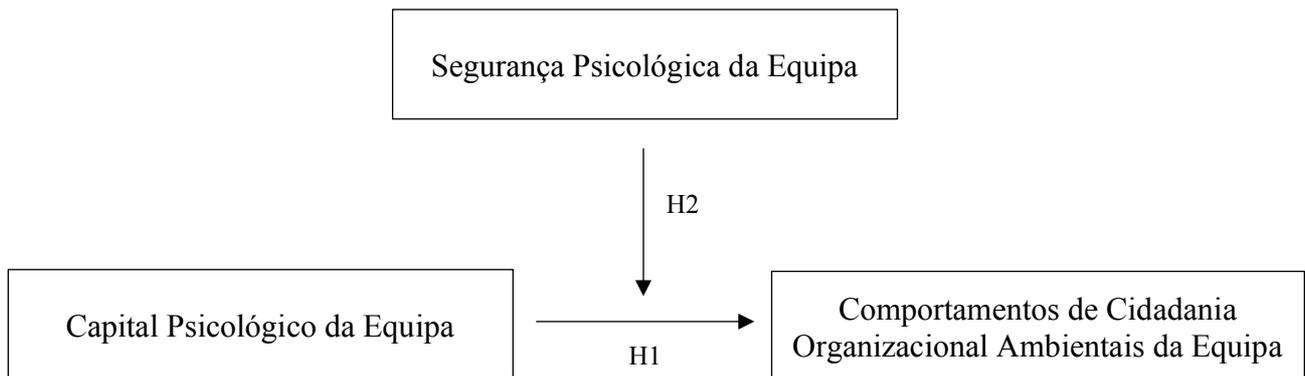


Figura 1.1 – Modelo Conceptual de Investigação

CAPÍTULO II

Metodologia

Procedimento

Este estudo insere-se numa investigação de maior dimensão coordenada pela Professora Ana Passos sobre a eficácia do trabalho em equipa. Apesar da recolha de dados quantitativos conjunta, as autoras analisam apenas as questões referentes ao seu tema de estudo.

Esta dissertação contempla dois estudos, sendo o primeiro visa tirar conclusões ao nível coletivo (equipa), e o segundo pretende avaliar respostas individuais quando os inquiridos pensam na sua equipa.

Ambos os estudos utilizam o questionário, distribuídos via *Qualtrics*, como fonte de recolha de dados quantitativos, sendo que o Estudo 1 – questionários A e B em anexo, em Português e Inglês, respetivamente - segue o procedimento clássico de estudos grupais (descrito adiante neste documento) e o Estudo 2 – anexos C e D, também em Português e Inglês, respetivamente - pretende avaliar respostas individuais quando os inquiridos pensam na sua equipa ao responder ao questionário. A decisão por testar as hipóteses também ao nível individual (Estudo 2) resultou da incapacidade de conseguir um número de equipas suficiente no Estudo 1.

Estudo 1

Como já mencionado, visa testar as hipóteses colocadas na revisão de literatura. Segundo os procedimentos utilizados em estudos de nível de equipa, os membros de uma equipa respondem individualmente a um questionário. Neste estudo, foi também solicitado ao líder de equipa para responder a um outro questionário (Anexo E e F – versões português e inglês respetivamente), avaliando a equipa no que respeita à variável critério, de modo a minimizar o *Common Method Variance* (Podsakoff et al., 2003).

Este estudo quantitativo, cuja população alvo são então as equipas de qualquer organização, de qualquer setor ou indústria, e a amostra é não-probabilística por conveniência, contempla uma abordagem correlacional. Pretende analisar-se a relação entre as variáveis: Capital Psicológico, Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente (nas suas 3 dimensões: Eco Iniciativas, Eco *Egagement* Cívico, Eco Ajuda) e Segurança Psicológica. Estas análises vão ser exploradas primeiramente com a amostra de equipas recolhida e, seguidamente serão também analisadas as respostas individuais fruto do questionário à população geral.

Participantes

Neste estudo participaram 6 equipas (17 subordinados e 6 líderes), de diferentes setores de atividade ou indústrias.

Os participantes tinham de idade média 27.94 anos (DP =7.487) (variando dos 21 aos 42 anos) e 81.3% dos membros respondentes são do sexo feminino, estando mais de metade (62.5%) a trabalhar na organização há menos de 1 ano.

Passando agora para a caracterização dos líderes em estudo, a idade média desta amostra é 41.40 anos (DP=6.877) (variando entre os 31 e os 49 anos) e todos os respondentes se encontram a trabalhar na organização há mais de 7 anos, sendo esta uma amostra além de mais velha, também com mais antiguidade. Além disso, apenas 1 inquirido é do sexo masculino, sendo esta amostra esmagadoramente composta por mulheres.

Operacionalização das Variáveis

Capital Psicológico. Para medir da variável preditora, utilizou-se a escala de capital psicológico com 12 itens avaliados de Timo, Clemens, Pütz e Heinitz (2016). A escala foi adaptada para o nível de análise pretendido e, para a elaboração do questionário em português, traduzida. Um exemplo de item adaptado e traduzido, para cada um dos conceitos pertencentes ao CP – esperança, otimismo, resiliência, auto-eficácia – são, por ordem, por exemplo: “Conseguimos pensar em várias maneiras de alcançar os nossos objetivos de equipa”; “Nós, enquanto equipa, vemos com expectativa a vida que temos pela frente”; “Não nos incomoda se existirem pessoas que não gostem de nós” e “Nós, enquanto equipa, estamos confiantes de que poderemos lidar eficientemente com eventos inesperados” (α de Cronbach = .788) Os itens 10 a 12 desta escala avaliam a “Auto-Eficácia”, sendo esses os itens utilizados para as análises deste conceito em específico. Os inquiridos podem responder com base numa escala tipo *Likert* desde o 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), permitindo medir o CP da equipa.

Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente. Para a medição dos CCOA, utilizou-se o questionário com 10 afirmações desenvolvido por Boiral e Paillé (2012). Os participantes responderam numa escala tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Tanto o procedimento de adaptação a equipa como de tradução foi em tudo semelhante ao da variável anterior. Alguns exemplos de itens referidos nesta escala são: “No nosso trabalho, pesamos as consequências das nossas ações antes de fazer alguma coisa que afete o ambiente” (na dimensão Eco Iniciativas); “Nós participamos ativamente em eventos

ambientais organizados na e/ou pela nossa organização (Eco *Engagement* Cívico) e “Encorajamos os nossos colegas a expressarem as suas ideias e opiniões sobre questões ambientais” (Eco Ajuda) (α de *Cronbach* = .947)

Dado o facto de esta ser a variável critério, no que respeita ao questionário preenchido pelos líderes, os itens foram integralmente adaptados para que fosse possível a avaliação da equipa por parte do mesmo. Assim, a adaptação dos itens acima mencionados é a seguinte: “No trabalho da equipa, a mesma pesa as consequências das suas ações antes de fazer alguma coisa que afete o ambiente”; “A equipa que lidero participa ativamente em eventos ambientais organizados na e/ou pela organização” e “A equipa que lidero encoraja os seus colegas a expressarem as suas ideias e opiniões sobre questões ambientais”.

Segurança Psicológica. Para a medição do clima de SP utilizou-se a escala de Edmondson (1999) composta por 7 itens (3 dos mesmos invertidos), validada e muito frequentemente utilizada na medição deste constructo até aos dias de hoje (e.g Harvey et al., 2019; S. Kim et al., 2020). Os inquiridos indicaram numa escala tipo *Likert* de 7 pontos em que medida estavam de acordo com cada um dos itens. Uma vez que este instrumento foi desenvolvido já a pensar na dimensão grupal, apenas se operacionalizou o processo de tradução no caso da versão portuguesa do questionário. Alguns exemplos de itens presentes nesta escala são: “Se cometer um erro nesta equipa, o mesmo é frequentemente utilizado contra mim”; “É difícil pedir ajuda aos meus colegas de equipa” e “Ninguém na minha equipa prejudicaria os meus esforços deliberadamente”. (α de *Cronbach* = .743 com a exclusão de 2 itens da escala – nenhum deles invertido). Em todas as escalas, é pedido aos participantes que pensem em contexto de equipas e não a nível individual.

Resultados

Agregação

Dado que neste estudo o nível de análise pretendido era o grupal, procedeu-se à agregação dos dados recolhidos nos questionários individuais para que constituíssem cada uma das respetivas equipas. Através do Índice de James ($r_{wg(j)}$) pode concluir-se se a média de equipa é ou não um espelho real das variáveis em estudo. Assim, seguindo os autores James et al. (1993), quando este indicador é superior a 0.70, assume-se que a média das respostas individuais é um indicador robusto da realidade da equipa. LeBreton e Senter (2008) citados por (Biemann et al., 2012), defendem que valores entre os 0.00 e .30 não representam concordância na equipa; entre

.31 e .50 representam “fraca concordância”; entre .51 e .70 “concordância moderada”; .71 e .90 “forte concordância e, por fim, a “concordância muito forte que varia entre valores de $r_{wg(j)}$ entre 0.91 e 1.00.

Relativamente ao Capital Psicológico de Equipa ($M= 5.64$; $DP= .360$), reporta-se o valor .923 como média de $r_{wg(j)}$ para esta variável, considerando-se assim o nível de concordância como “muito forte”, sendo inclusive que nenhuma equipa apresentou valores de $r_{wg(j)}$ inferiores a .84 (concordância forte).

No que respeita à Segurança Psicológica ($M=5.41$; $DP=.492$) , a variável moderadora deste modelo, os resultados mostraram um $r_{wg(j)}$ médio de .716, estando 50% das equipas numa concordância “forte” ou “muito forte”, duas equipas com níveis de concordância moderada e uma fraca (.50).

Uma vez que os Comportamentos de Cidadania Organizacionais são a variável critério deste estudo, e dado ser ao nível grupal, foram avaliados pelo líder de equipa, não sendo, por isso, necessária a agregação de respostas (cada equipa tem apenas 1 líder).

Tendo em conta estes valores – que podem ser observados no quadro 2.1 - decidiu-se prosseguir com as 6 equipas em estudo.

Teste de Hipóteses

Dada a natureza correlacional deste estudo, optou-se por construir o quadro 2.1 onde é possível verificar as correlações entre as variáveis em estudo, bem como as respetivas médias, desvios-padrão e índices de $r_{wg(j)}$ para o nível de equipa.

Devido à dimensão da amostra deste estudo, os resultados devem ser analisados com a prudência e cautela necessária numa amostra tão reduzida, tornando as análises de metodologia grupal quase exploratórias

Como observável pelos valores reportados no quadro 2.1, existem muito poucas (2) correlações entre as variáveis em estudo e as mesmas possuem um grau de significância reduzido (igual ou inferior a .05). Apesar disso, a intensidade das correlações observadas entre variáveis é notável, sendo uma correlação positiva acima cujo valor é acima de .8, este representa uma correlação muito forte entre as variáveis. As variáveis correlacionadas são então a variável critério (CCOA – que foram avaliados pelo líder) e duas das suas dimensões - Eco *Engagement* Cívico e Eco Ajuda - fulcrais para este estudo (hipóteses 1b e 1c). Assim, existindo estas correlações entre os CCOA e os CCOA EI e CCOA EA, significa que os indivíduos que praticam CCOAs, tendem a fazê-lo através das iniciativas organizacionais (EEC) ou através da ajuda aos colegas (EA).

Quadro 2.1 – Estatísticas Descritivas e Correlações das Variáveis do Estudo 1

	Rwg(j)	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.Capital Psicológico	.923	5.644	.360	-					
2.Segurança Psicológica	.716	5.411	.492	.355	-				
3.CCOA (Líder)	-	4.450	.628	.175	.226	-			
4.CCOA EI	-	4.611	.390	.121	.189	.449	-		
5.CCOA EEC	-	4.333	.683	.613	.225	.838*	.584	-	
6.CCOA EA	-	4.444	1.361	-.175	.144	.850*	.014	.454	-

Nota: * $p < .05$; M= Média; DP= Desvio Padrão

Não havendo correlações estatisticamente significativas entre o Capital Psicológico (variável preditora) e os Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente (variável critério), nem entre o CPE e alguma das dimensões da variável critério em análise, não é possível suportar a Hipótese 1, nem nenhuma das suas alíneas (1a, 1b, 1c). Não é então possível afirmar que o Capital Psicológico possui uma influência estatisticamente significativa nos Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente, nem como um todo, nem em nenhuma das suas dimensões específicas.

Para testar as hipóteses 2, 2a, 2b e 2c, resultantes de um modelo de moderação, procedeu-se à realização das análise do respetivo modelo através da Macro PROCESS para o SPSS (Hayes, 2013), selecionando-se a opção de amostragem repetida de 5000 vezes com um intervalo de confiança de 95%.

Os resultados da regressão do modelo de moderação podem ser verificados no quadro 2.2. Relativamente à significância do modelo para os CCOA como um todo, reporta-se um R^2 de .817 e (p de .261), significando que o modelo não é estatisticamente significativo. No que respeita à interação entre variáveis, o coeficiente é 4.363 ($p = .103$; $t = 2.874$), sendo também este valor não significativo. Apesar destes valores não significativos, estes aproximam-se da significância do modelo, podendo equacionar-se que, numa amostra de maior dimensão, o comportamento das variáveis seja o esperado como se de um modelo significativo se tratasse.

Relativamente às hipóteses 2a, 2b e 2c, os valores do modelo podem também ser verificados no quadro 2.2. Reporta-se que, nas hipótese 2a e 2c, o modelo não é estatisticamente significativo. Os valores para H2a são para R^2 de .499 ($F = .664$) e $p = .308$ (95%), e para R^2 de .469 ($F = .590$) e $p = .679$. Também na interação entre as variáveis não se verifica qualquer valor significativamente significativo.

Já em H2b, mesmo com uma amostra tão reduzida, o modelo revela-se significativo, com os valores de R² de .978 (F=29.870; *p*=.033). A interação entre as variáveis é também estatisticamente significativa nos CCOA EEC (*p*=.018), significando que se pode afirmar com clareza que, mesmo numa amostra grupal muito reduzida, em situações de alta Segurança Psicológica na equipa, o Capital Psicológico da equipa influencia positivamente os Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente da equipa na sua dimensão de Eco *Engagement* Cívico. Já em situações em que a SPE é baixa, o CPE influencia negativamente os CCOA de equipa na sua categoria de EEC. H2b é, então, sustentada.

Quadro 2.2 – Resultados do Modelo de Moderação do Estudo 1

	CCOA A			CCOA EI			CCOA EE C			CCOA EA		
	B	EP	<i>p</i>	B	EP	<i>p</i>	B	EP	<i>p</i>	B	EP	<i>p</i>
1.Efeitos Principais												
SP	.175	.413	.713	.101	.424	.834	-.051	.155	.773	-3.304	2.831	.753
CP	-1.305	.768	.231	-.657	.788	.492	-.293	.288	.416	.550	1.525	.364
2.Interação												
SP*CP	4.363	1.518	.103	2.110	1.558	.308	4.233	.570	.018	6.789	5.599	.349
R2=	.817			.499			.978			.469		
F=	2.978			.663			29.870			.590		

EP= Erro Padrão

Quadro 2.3 – Intervalos de Confiança do Estudo 1

	CCOA		CCOA EI		CCOA EEC		CCOA EA	
	LLCI	ULCI	LLCI	ULCI	LLCI	ULCI	LLCI	ULCI
1.Efeitos Principais								
SP	-1.601	1.951	-1.721	1.924	-.718	.616	-5.999	7.100
CP	-4.603	1.992	-4.041	2.728	-1.532	.945	-15.466	8.858
2.Interação								
SP*CP	-2.158	10.885	-4.583	8.803	1.784	6.682	-17.263	30.841

LLCI – *Lower Level Confidence Interval*

ULCI - *Uper Level Confidence Interval*

A análise pode ser complementada através da observação dos intervalos de confiança, que podem ser observados no quadro 2.3. A variável moderadora assume um papel fulcral na relação em estudo. Para os CCOA como um todo e para todas as suas dimensões quando analisadas separadamente, quando a SP é baixa, à medida que o CPE vai aumentando, os CCOA da equipa vão diminuindo. Já quando os níveis de SPE são altos, quanto maiores os níveis de CPE, mais CCOA se reportam por parte da equipa. Embora não estatisticamente significativa nas hipóteses 2a e 2c, a diminuição dos CCOA nas equipas em que a SPE é baixa, é algo notória, enquanto o aumento dos CCOA à medida que o CPE aumenta quando a SPE é alta, é bastante mais residual. Já em H2b, esta relação é estatisticamente significativa e pode afirmar-se com clareza que a SPE assume um comportamento de moderação nesta relação, podendo o mesmo ser ilustrado através da figura 2.1 resultante.

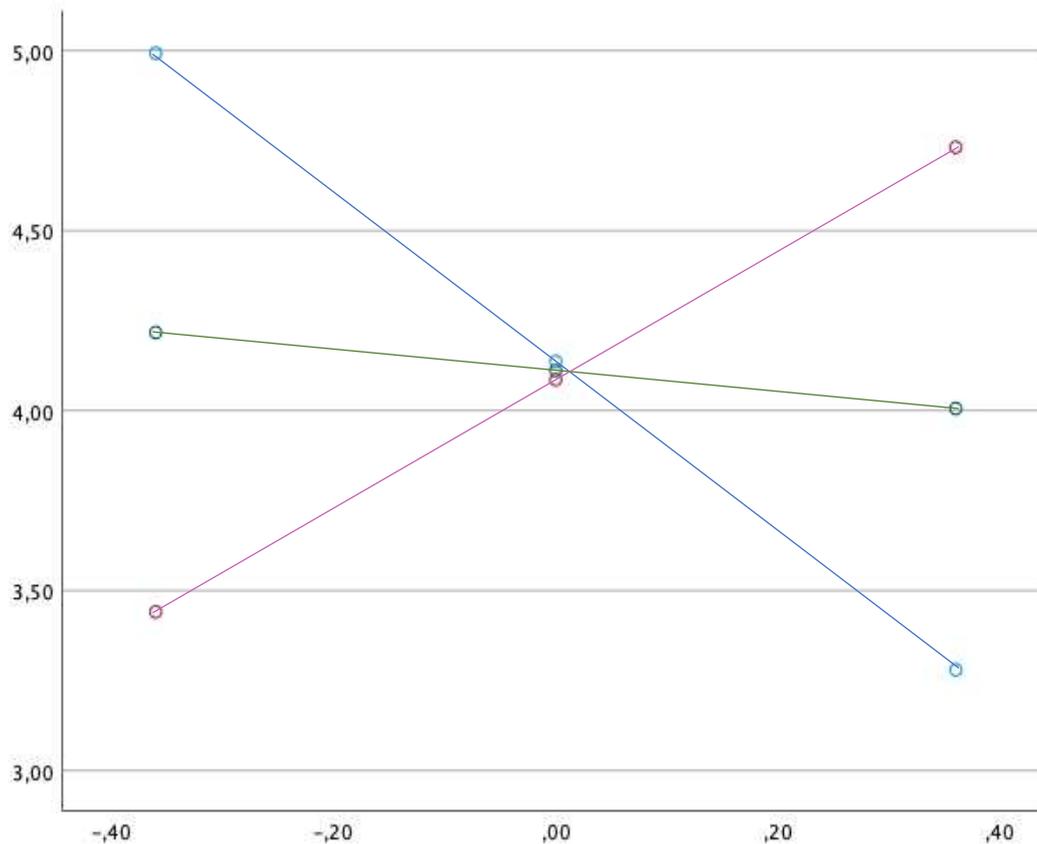


Figura 2.1

Estudo 2

Contextualização

Dada a reduzida amostra e cautela necessária na análise de resultados do Estudo 1 a nível grupal, decidiu então avançar-se com o Estudo 2. Este estudo, cuja população alvo é qualquer indivíduo que trabalhe em equipa, também de abordagem quantitativa, contempla uma abordagem correlacional e exploratória. Na parte correlacional, pretende-se analisar as perceções individuais dos inquiridos acerca das suas equipas nas mesmas variáveis. Neste estudo não há agregação de dados em equipa nem questionário ao líder, uma vez que se pretende analisar as perceções da população em geral, não sendo requerido que os respondentes sejam da mesma equipa. Os questionários foram semelhantes aos anteriores, estando disponíveis nos anexos G e H (segundo a lógica de português e inglês respetivamente à semelhança dos restantes anexos).

Exploratóriamente, pretende explorar-se a frequência de Comportamentos Verdes por parte dos Trabalhadores, sendo que dada a natureza da variável, estas análises serão exclusivamente individuais.

A população alvo era então qualquer indivíduo com mais de 18 anos que trabalhasse em equipa em qualquer organização de qualquer indústria ou setor e os questionários foram divulgados à população em geral através de redes sociais.

Participantes

Participaram neste estudo 113 indivíduos; aos dados sociodemográficos que permitem caracterizar esta amostra, responderam 108 participantes (na variável “sexo” responderam 109). 69.7% (76 pessoas) dos inquiridos são do sexo feminino e neste grupo de participantes, cujas idades variam entre os 21 e os 68 anos, apesar da média deste dado estatístico ser 38.45 anos (DP=13.508), a moda são os 23 anos e 51.5% dos inquiridos tem idade compreendida entre os 21 e os 30 anos. Além de ser uma amostra jovem, é também recente em antiguidade, uma vez que 32.4% (35 inquiridos) se encontram na organização há menos de 1 ano e 18.5% trabalha na organização há entre 1 a 3 anos; assim mais de metade dos participantes (50.9%) estão na mesma organização há até 3 anos. Embora esta grande parte se encontre na organização há relativamente pouco tempo, observa-se que a moda é laborar na organização há mais de 7 anos (38% - 41 pessoas); assim, conclui-se que os inquiridos, no que respeita a antiguidade, se concentram nos extremos das situações, estando maioritariamente concentrados em antiguidades muito recentes ou muito avançadas.

Na parte exploratória do estudo, uma vez que todas as amostras (equipas, líderes, questionário à população geral) dispunham desta questão a nível individual, obteve-se um total de 118 respostas às questões relativas aos Comportamentos Verdes.

70.2% dos inquiridos (de 114 respondentes a este indicador demográfico) desta amostra é do sexo feminino. Dos 113 respondentes aos indicadores “idade” e “antiguidade, verifica-se que a amostra é possui uma média de idades de 38.58 anos (DP=13.281) e moda nos 23 (11.5%). Em termos de antiguidade, 40.7% dos inquiridos estão na mesma organização há mais de 7 anos e 31% está há menos de 1 ano, observando-se, como seria de esperar, a mesma distribuição descrita aquando da descrição dos participantes da parte correlacional deste estudo.

Operacionalização de Variáveis

Capital Psicológico. A operacionalização desta variável foi em tudo semelhante ao descrito no Estudo 1. Foram utilizados os mesmos itens de avaliação e a mesma escala tipo *Likert* que varia do 1 (Discordo Totalmente) ao 7 (Concordo Totalmente), não havendo adaptações de qualquer tipo (α de *Cronbach*= .882)

Comportamentos de Cidadania Organizacionais. De modo a avaliar as perceções individuais de participantes integrados em equipas acerca dos CCOA das mesmas, operacionalizou-se esta variável de igual modo ao descrito no Estudo 1, no entanto, neste estudo, não existiu questionário específico para o líder, pelo que, essa parte não se aplica neste caso. No que respeita aos questionários individuais, foram utilizados os mesmos itens de avaliação e a mesma escala tipo *Likert* que varia do 1 (Discordo Totalmente) ao 7 (Concordo Totalmente), não havendo adaptações de qualquer tipo (α de *Cronbach*=. 954)

Segurança Psicológica. Nesta variável, a operacionalização foi também em tudo semelhante ao descrito no Estudo 1. Foram utilizados os mesmos itens de avaliação e a mesma escala de *Likert* que varia do 1 (Discordo Totalmente) ao 7 (Concordo Totalmente), não havendo adaptações de qualquer tipo (α de *Cronbach*= .756 com a exclusão de 2 itens, nenhum deles reverso).

Comportamentos Verdes. Numa abordagem exploratória, adaptou-se a escala de Lacasse (2015). Dos 16 itens utilizados pela autora (8 comportamentos pró-ambientais e 8 anti-ambientais), conservaram-se 5 (2 dos quais posicionados na negativa) que se consideraram os mais adequados a medir os CV no local de trabalho, pelo que, foram adaptados nesse sentido. Alguns exemplos de itens são: “Reciclo o plástico, vidro e papel no meu local de trabalho”; “Trago para o trabalho o meu próprio recipiente para beber café, água, ou outras bebidas” e “Imprimo os documentos para ler no meu local de trabalho”. Os participantes podem responder com base numa escala tipo *Likert* que varia do 1 (Nunca) ao 7 (Sempre).

Sendo esta parte do estudo exploratória, e esta variável por génese de cariz individual neste estudo, e não numa ótica de pensamento integrado em equipa, as conclusões e análises serão ao nível individual, pelo que, este bloco de questões se mantém igual em todos os questionários (incluindo o do líder).

Resultados

Teste de Hipóteses

Testando-se o mesmo modelo de correlação e moderação que no Estudo 1 mas ao nível individual – não sendo, portanto, necessário qualquer agrupamento de variáveis – reportam-se os valores de correlações entre variáveis no quadro 2.4, que será seguidamente explorado.

Neste estudo, como observável pelo quadro 2.4, todas as variáveis em estudo se correlacionam, de maneira estatisticamente significativa (α = .05), positivamente. Constatam-

se correlações estatisticamente significativas positivas para um $\alpha = .01$ – com confiança de 99% portanto – com todas as restantes variáveis em estudo, demonstrando que à medida que os níveis de Capital Psicológico Individual são mais elevados, mais elevados serão também os níveis de Segurança Psicológica ($r = .510$; $p = .01$); mais elevados serão também os Comportamentos de Cidadania Organizacionais ($r = .539$; $p = .01$), bem como cada uma das suas três dimensões em específico aumentam também: (a) Eco Iniciativas: $r = .520$; $p = .01$; (b) Eco *Engagement* Cívico: $r = .525$; $p = .01$; (c) Eco Ajuda: $r = .536$; $p = .01$). Assim, a hipótese 1, e as suas alíneas – a, b, c – são suportadas.

Relativamente às correlações da variável moderadora, também todas elas são estatisticamente significativas, a diferentes α . Além da correlação com o CP já enunciada, a SP correlaciona-se com a variável critério ($r = .229$; $p = .05$), significando que quanto mais SP se sentir, mais CCOA completos e em cada uma das suas três categorias. Para os CCOA EI, reporta-se que $r = .243$ para $p = .01$, ou seja, nesta dimensão a correlação é estatisticamente significativa com uma confiança (99%) superior aos CCOA (95%) não discriminados por categoria. Nos CCOA EEC reporta-se $r = .224$ ($p = .05$), comprovando-se que quanto mais SP, mais CCOA EEC, com uma confiança de 95%. Por fim, para os CCOA EA, $r = .536$ e $p = .01$, elevando-se, assim, a confiança desta correlação para 99%.

No que respeita aos CCOA, estes correlacionam-se, como seria de esperar, com as duas três dimensões – ou seja, o aumento dos CCOA como um todo traduz também o aumento de cada uma das suas três dimensões em específico - com confiança de 99%. Com as EI ($r = .902$; $p = .01$); EEC ($r = .953$; $p = .01$); e EA ($r = .924$; $p = .01$). Entre si, as dimensões em específico também se correlacionam com 99% de confiança. EI e EEC ($r = .976$; $p = .01$); EI e EA ($r = .776$; $p = .01$) e, por fim, EEC e EA ($r = .813$; $p = .01$).

Quadro 2.4 – Estatísticas Descritivas e Correlações das Variáveis do Estudo 2

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.Capital Psicológico	5.538	.790	-					
2.Segurança Psicológica	5.150	1.189	.510**	-				
3.CCOA	4.546	1.425	.539**	.229*	-			
4.CCOA EI	4.575	1.448	.520**	.243**	.902**	-		
5.CCOA EEC	4.537	1.442	.525**	.224*	.953**	.976**	-	
6.CCOA EA	4.634	1.509	.536**	.244**	.924**	.776**	.813**	-

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

À semelhança do Estudo 1, para testar as hipóteses 2, 2a, 2b e 2c, resultantes de um modelo de moderação, procedeu-se à realização das análises do respetivo modelo através da Macro PROCESS para o SPSS (Hayes, 2013), seguindo as mesmas configurações.

Os resultados da regressão do modelo de moderação podem ser verificados no quadro 2.5. Começando pela hipótese 2, reporta-se um R^2 de .294 ($F=15.133$; $p=.000$), reporta-se que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente à interação entre variáveis, o coeficiente é $-.0372$ ($p=.721$; $t=-.358$), mostrando uma interação negativa entre as variáveis preditora e moderadora, sendo também este valor não significativo estatisticamente falando ($p>.05$).

No que respeita às hipóteses 2a, 2b e 2c, cujos valores de no modelo podem também ser verificados no quadro 2.5, reporta-se que o modelo é significativo. Na hipótese 2a para R^2 de .276 ($F=13.857$; $p=.000$). Para H2b, para R^2 de .282 ($F=14.248$; $p=.000$). Em H2c, para R^2 de .290 ($F=14.841$; $p=.000$). No entanto, a interação entre variáveis não é significativa nem nos CCOA como um todo nem em nenhuma das suas dimensões particulares, pelo que, a Segurança Psicológica não assume um papel de moderação nesta relação, não suportando nem H2 nem nenhuma das suas respetivas alíneas. Estas conclusões podem ser observadas nos quadros 2.5 e 2.6.

Em suma, neste Estudo 2, o Capital Psicológico influencia os Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente como um todo e nas suas três dimensões separadamente por si só, independentemente dos níveis de Segurança Psicológica percebidos pelos indivíduos.

Quadro 2.5 – Resultados do Modelo de Moderação do Estudo 2

	CCOA			CCOA EI			CCOA EEC			CCOA EA		
	B	EP	<i>p</i>	B	EP	<i>p</i>	B	EP	<i>p</i>	B	EP	<i>p</i>
1.Efeitos Principais												
SP	.130	-.042	.823	.116	.424	.455	-.076	.115	.520	-.048	.119	.587
CP	1.189	.480	.015	.909	.195	.007	.944	.194	.006	1.107	.201	.103
2.Interação												
SP*CP	-.037	.104	.721	-.088	.107	.410	-.082	.194	.437	-.006	.010	.639
R2=	.294			.276			.282			.290		
F=	15.133			13.857			14.248			14.841		

EP= Erro Padrão

Quadro 2.6 – Intervalos de Confiança do Estudo 2

	CCOA		CCOA EI		CCOA EEC		CCOA EA	
	LLCI	ULCI	LLCI	ULCI	LLCI	ULCI	LLCI	ULCI
1.Efeitos Principais								
SP	-1.020	1.280	-7.36	1.631	-.792	1.556	-1.557	.886
CP	.239	2.140	.386	2.343	.399	2.341	-.171	1.849
2.Interação								
SP*CP	-.243	.169	-.301	.124	-.293	.128	-.167	.271

LLCI – *Lower Level Confidence Interval*

ULCI - *Uper Level Confidence Interval*

Parte Exploratória – Comportamentos Verdes

Quadro 2.7 – Estatísticas Descritivas e Frequências de Comportamentos Verdes

	Média	DP	Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Por Vezes	Muitas Vezes	Quase Sempre	Sempre
Reciclo o plástico, vidro e papel no meu local de trabalho	5.47	1.801	5.9%	5.1%	5.1%	6.8%	11%	29.7%	36.4%
Trago para o trabalho o meu próprio recipiente para beber café, água ou outras bebidas	5.62	1.830	7.6%	3.4%	1.7%	6.8%	13.6%	21.2%	45.8%
Desligo sempre as luzes quando saio da minha divisão/local de trabalho	6.17	1.361	3.4%	.8%	.8%	4.2%	7.6%	27.1%	55.9%
Imprimo os documentos para ler no meu local de trabalho	3.35	1.883	20.3%	22.9%	8.5%	22.0%	9.3%	10.2%	6.8%
Bebo água engarrafada em garrafas descartáveis	3.32	2.058	24.6%	22.9%	8.5%	14.4%	11.0%	6.8%	11.9%

Não havendo nenhuma hipótese a testar nesta parte do estudo, pretende exclusivamente analisar-se a frequência de CVT por parte da amostra inquirida, de modo a explorar se, na prática – e medindo comportamentos muito objetivos – esta é, ou não, uma tendência atual e clara.

O quadro 2.7 reporta as médias, desvios-padrões e frequência (em percentagem). Uma vez que os comportamentos medidos são altamente objetivos, específicos e práticos, e que o âmbito desta parte do estudo é apenas descritivo e exploratório, optou-se por tratar os resultados desta forma.

Como observável através do quadro 2.7, os resultados demonstram não só uma tendência positiva para a adoção de comportamentos verdes em contexto laboral mas também

uma mudança de hábitos/comportamentos outrora muito enraizados (expressos através dos comportamentos “anti-ambientais”).

Dos 118 inquiridos, 78 afirmam reciclar no local de trabalho sempre (43) ou quase sempre (35), fazendo-se então, sobressair a necessidade de os locais de trabalho estarem adaptados a esta realidade e vontade por parte dos seus colaboradores, podendo esta não adaptação do espaço laboral ser uma possível explicação para os 7 indivíduos que reportam nunca reciclar quando neste contexto. A tendência positiva mantém-se e acentua-se nas questões relacionadas com o próprio recipiente de bebida, onde quase 50% (54 pessoas) afirmam levar sempre o seu próprio recipiente. Uma das possíveis explicações para a expressão deste hábito pode também ser o facto de 2020 e 2021 terem sido marcados pela pandemia COVID-19, que pode ter feito surgir esta tendência no regresso ao escritório. Foi na questão 3, acerca da preocupação com o consumo de energia elétrica onde a tendência ecológica dos inquiridos se ressentiu mais forte, mais de 50% dos inquiridos (66 participantes) reportam que desligam sempre as luzes quando saem de divisão e apenas 4 dizem nunca o fazer.

Relativamente aos itens “anti-ambientais”, apesar de mais ténue, os valores apontam no sentido da mudança/não adoção destes comportamentos. Os resultados são notoriamente menos expressivos, sendo que apenas 24 inquiridos nunca imprimem os documentos para ler, embora também apenas 8 inquiridos imprimem sempre os documentos e 12 quase sempre. Assim, e considerando que este é um hábito bastante enraizado e, talvez o mais difícil de alterar, os resultados apontam para a mudança. No que respeita à utilização de garrafas descartáveis, os resultados são algo semelhantes ao comportamento anterior, sendo que 29 pessoas nunca utilizam e 14 utilizam sempre.

Assim, não se podendo – nem pretendendo – fazer juízos de significância acerca dos valores obtidos, os resultados apontam para a manifestação e transposição de hábitos ambientalmente mais sustentáveis também no local e contexto de trabalho, bem como, a redução de hábitos antigamente regulares. Estes resultados estão, então, em linha com as tendências que se têm vindo a sentir neste âmbito.

CAPÍTULO III

Discussão

O propósito principal desta dissertação prende-se com o estudo da relação de influência do Capital Psicológico das Equipas na adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente – como um todos e em cada uma das suas dimensões integrantes separadamente

– por parte das mesmas e com o efeito moderador do Clima de Segurança Psicológica nesta relação, sendo então estas as hipóteses formuladas e sedimentadas na revisão de literatura. Para tal, foram conduzidos dois estudos: o primeiro ao nível coletivo onde se verificou uma amostra bastante reduzida que levou ao o segundo acerca das perceções individuais quando questionados acerca das equipas onde operam.

Dadas as reduzidas amostras destes estudos (especialmente o de nível grupal), é necessário o cuidado imposto por esta limitação aquando da observação e discussão de resultados. Com esta amostra o estudo coletivo torna-se quase exploratório, sendo observável, no entanto, que o comportamento das variáveis assume o esperado com base na revisão de literatura efetuada e do modelo construído, embora não significativo nas hipóteses 2a e 2c. Já H2b foi estatisticamente sustentada mesmo numa amostra grupal tão reduzida, significando que os níveis de Segurança Psicológica da Equipa fazem com que a relação principal estudada seja positiva quando são altos, e negativa quando são baixos.

No estudo grupal, a não confirmação da H1, para nenhuma das categorias de CCOA, não estando em linha com as investigações que apontam o CP como um preditor de comportamentos, em específico de CCO (Avey et al., 2011; Bogler & Somech, 2019) e, extrapolando-se a possível adaptação para CCOA neste caso. No entanto, sendo esta variável estudada através da avaliação do líder de equipa, torna-se algo difícil a sua real avaliação, uma vez que estes são campos em que a perceção dos líderes de equipa pode ser reduzida. Sendo as duas únicas correlações significativas entre as variáveis CCOA e CCOA EEC e CCOA e CCOA EA – ou seja, entre os CCOA e duas das suas dimensões – que são dimensões com características mais organizacionais (exemplo: EEC - participação em iniciativas organizacionais; EA – inter-relação/ajuda entre colegas na temática) e onde o líder pode ter uma maior perceção da efetiva ação da sua equipa, este aspeto ganha especial relevância e deve ser tido em conta. Estas correlações reforçam também a importância do estudo de cada dimensão dos CCOA em separado e de colmatar o *gap* literário existente.

Apesar da não significância do efeito moderador da Segurança Psicológica nas Equipas para os CCOA como um todo e para duas das suas dimensões (EI e EA) observa-se que as variáveis tendem a comportar-se como expectável no modelo. A SP assume um papel fulcral neste estudo uma vez que, quando baixa, o CPE possui uma influencia quase residual na adoção de CCOA por parte das equipas. Já para a dimensão de CCOA EEC, a SP revela-se um fator moderador da relação principal analisada, podendo uma das explicações ser o facto de esta categoria estar, na sua génese, relacionada com eventos e iniciativas organizacionais, onde o líder pode ter um maior conhecimento da participação dos seus subordinados. Assim, sendo

que esta variável foi avaliada pelo líder de equipa, esta é uma discussão e resultado muito pertinente deste estudo.

Assim, ainda que não significativas estas diferenças, a presença de um fator moderador de índole organizacional/grupal nesta relação entre o CP e os CCOA revela-se pertinente.

Exploratoriamente, sabendo que “as organizações exigem cada vez mais aos seus trabalhadores que contribuam para a melhoria contínua dos processos e práticas organizacionais através de comportamentos que permitam que a aprendizagem ocorra” (Newman et al., 2017, p. 1) e dadas as ligações de mediação conhecidas da SPE com o clima de aprendizagem (A. Edmondson, 1999), com a orientação de aprendizagem (da equipa) e da efetiva aprendizagem (Harvey et al., 2019), e do papel moderador dos valores de aprendizagem organizacional entre o CPE e os CCO (Bogler & Somech, 2019), seria relevante verificar a existência de alguma destas variáveis no modelo testado neste estudo. A introdução de uma variável mediadora na relação entre o CPE e os CCOA da equipa seria uma linha de investigação concordante com a literatura atual - maioritariamente testada nos CCO mas podendo, na mesma lógica deste estudo, ser extrapolada para os CCOA – acerca da relação do clima de aprendizagem com os CCO e com o CPE, destacando-se que o clima de aprendizagem fomenta a confiança, que é um fator importante tanto para a variável preditora (Heled et al., 2016), como para os CCO (Lau & Lam, 2008) – ou seja, variável critério – e também, naturalmente, para a moderação com o clima de SP (assente nas bases da confiança).

Embora seja provável que a amostra de reduzida dimensão seja o fator mais pesado na não verificação do modelo a nível grupal, impondo este fator cautela na análise de resultados, o parágrafo anterior reflete, à luz da literatura, argumentos grupais que podem dar origem a novos estudos.

Relativamente ao estudo que analisa as perceções singulares com variáveis de equipa, o modelo verifica-se em todas as suas hipóteses. Neste estudo, ainda que relativamente pequena, a amostra revelou-se consideravelmente maior do que a anterior; podendo este ser um fator de potenciação dos resultados positivos do modelo.

Todas as variáveis se correlacionam de maneira significativa com níveis de confiança bastante elevados, inclusive, das 15 correlações possíveis, 13 delas foram verificadas para um $p < .01$. Estes resultados suportam a H1 e todas as suas alíneas subsequentes (a,b,c), uma vez que o CP assume o papel expectável consoante a literatura revista para os CCO (e anteriormente citada) como variável preditora dos CCOA. Além disso, neste estudo, os resultados obtidos de todas as variáveis foram fruto de auto-avaliação do participante, significando que a variável CCOA e todas as suas categorias foram reportados pelo próprio indivíduo, eliminado o possível

fator de desconhecimento dos CCOA da equipa por parte do líder; à partida, trabalhando a equipa, na maioria das vezes em proximidade e com estruturas de partilha – de variados construtos (e.g modelos mentais (Lim & Klein, 2006); crenças (Cannon & Edmondson, 2001); cognição (Turner et al., 2014); e também a reciprocidade (*Team Member Exchange*) (Liu et al., 2011) , os resultados deste estudo serão mais precisos nesse sentido.

Relativamente ao papel moderador da Segurança Psicológica, a H2 não é verificada em todas as suas alíneas. Continuando a considerar que todos os resultados são provenientes de auto-avaliações, aqui a particularização de cada uma das dimensões da variável critério revela-se importante na medida em que a significância varia; para os CCOA gerais e para a categoria EEC, a SP correlaciona-se para um $p < .05$ e nas duas restantes categorias - EI e EA - para um $p < .01$. Estes resultados são mais um fator reforçador da necessidade de uma análise diferenciada por categoria, na medida em que pode, e partindo da avaliação de cada participante, a SP pode ser mais importante para a participação em ações/eventos organizacionais mas não tanto (ainda que de forma estatisticamente significativa) para as ações individuais ou para a ajuda a colegas. A análise das correalções foi aqui discutida pois, apesar de as variáveis se correlacionarem, não existem efeitos de interação entre as variáveis, não assumindo a SP (conceito grupal) um papel moderador na relação. Existem então efeitos principais/diretos mas não propriamente de interação quando testadas variáveis grupais num estudo individual.

Esta análise reforça a importância de, organizacionalmente, não se olhar apenas a recursos individuais mas se pensar nas equipas e unidades estruturais como um todo, sendo necessário o trabalho e exploração de variáveis a esse nível. Este raciocínio é apresentado para os CCOA, mas pode ser testado noutros comportamentos, como por exemplo os comportamentos de inovação (Le Blanc et al., 2021) ou, mais emergentes, os comportamentos de *boosting* de equipa (Fortuin et al., 2021). A conclusão destes estudos é que mesmo em análise de comportamentos voluntários, não recompensados e que não contribuem para as funções/core organizacional, as equipas tem uma relevância fulcral.

É de extrema importância discutir o facto de, apesar do teste individual, os constructos medidos continuaram a ser ao nível grupal, ou seja, embora seja através de perceções singulares acerca do trabalho em equipa que o modelo se revela significativo, as variáveis continuam a ser grupais. Assim, sendo que a Segurança Psicológica assume um papel fundamental na moderação da relação, e sendo um conceito diferente quando analisado a nível individual ou grupal (Baer & Frese, 2003), a sua promoção e atuação faz muito sentido ser feita ao nível de toda a equipa/organização, tendo os líderes e a liderança que exercem um papel determinante

(e.g. Carmeli et al., 2010; Nembhard & Edmondson, 2006; Nohe & Michaelis, 2016; Ribeiro et al., 2022; Robertson & Barling, 2013; Wang et al., 2018) e as relações entre membros também (A. Edmondson, 1999).

Ainda sobre a importância da particularização de categorias da variável critério, a sua importância foi reforçada no Estudo 2, contudo, seria relevante tentar colmatar a limitação do *lack* de conhecimento do líder acerca dos CCOA dos membros que lidera, para que o modelo possa ser testado convenientemente ao nível grupal e sem incorrer no facto de existir apenas uma única fonte de informação. Poderia tentar-se controlar a dimensão da equipa, sendo que em equipas mais pequenas seria expectável que a proximidade e consequente entendimento do líder fosse maior ou realizar-se um teste amostral, possivelmente combinando uma abordagem qualitativa ao líder.

Relativamente à parte do Estudo 2 exclusivamente exploratória e relacionada com os Comportamentos Verdes por parte dos trabalhadores, pretendeu estudar-se se, os mesmos – comportamentos objetivos, claros e práticos – são efetivamente uma tendência que se verifica e se a adoção/mudança de hábitos no caminho da maior sustentabilidade ambiental individual é ou não praticado atualmente no mundo laboral. Não sendo analisada qualquer correlação com outras variáveis, os resultados são meramente indicativos de frequência e não de níveis de significância para os indivíduos.

Conclui-se que, efetivamente, inquiridos reportam praticar CVTs, nomeadamente desligar as luzes quando mudam de divisão sempre ou quase sempre (83% da amostra) e trazer o próprio recipiente (de bebida) para o trabalho (quase 70%), bem como aproximadamente 20% da amostra decide prescindir totalmente de imprimir documentos e de beber água engarrafada em plástico descartável. Assim, a adoção de comportamentos ambientalmente sustentáveis por parte dos indivíduos deve ser valorizada também no local de trabalho, uma vez que, segundo os resultados obtidos, a transposição para este contexto parece ser notória.

Enquadrando os resultados obtidos nesta parte do estudo com a revisão de literatura abordada, tendo em conta que a amostra é 70.2% composta por elementos do sexo feminino, os resultados reportados podem refletir-se tão positivos no sentido da adoção de CVTs dado esse facto. Reforça-se que, como mencionado aquando da caracterização dos participantes, apenas 114 respondentes decidiram reportar o seu sexo. Não sendo a totalidade da amostra, é uma parte bastante significativa da mesma. O estudo destes comportamentos numa amostra mais equitativa seria, assim, interessante para estudar esta possível correlação sem este possível enviesamento amostra. Para as variáveis antiguidade e idade, poderia a amostra revelar-se algo polarizada (como analisado aquando da caracterização dos participantes). Ainda assim, a

análise destes comportamentos hipostenizando uma possível correlação com estas variáveis seria interessante, na medida em que as novas gerações têm ideais relativamente diferentes no que respeita ao trabalho (Loughlin & Barling, 2001) e, por outro lado, averiguar se os colaboradores que trabalham na organização à mais anos sentem mais confiança para introduzir e expor a sua vontade de ver algumas mudanças mais ecológicas no seu local de trabalho. Estas investigações poderiam também passar depois para o nível grupal, argumentando-se que a voz – importante para que os trabalhadores façam este tipo de sugestões em contexto laboral - dos colaboradores é influenciada não só por fatores individuais mas também grupais (Morrison et al., 2011).

Implicações Práticas

Além das contribuições teóricas que os estudos conduzidos nesta dissertação acarretam, existem também implicações práticas provenientes dos mesmos.

A nível grupal, verifica-se que, para incrementar os CCOA na sua dimensão EEC, não basta apenas desenvolver o Capital Psicológico das Equipas, importa também trabalhar a Segurança Psicológica das mesmas, na medida em que a mesma assume um papel moderador nesta relação, sendo então a relação positiva em situações de altos níveis de SPE e negativa quando baixos.

Uma vez que “as organizações estão cada vez mais envolvidas em questões de sustentabilidade ambiental como parte da sua estratégia organizacional, responsabilidade organizacional percebida, ou ambas” (Lo et al., 2012, p.1), a adoção de CCOAs, em todas as suas vertentes, torna-se cada vez mais relevante.

Tendo em conta que os conceitos abordados no modelo – CPE e SPE – são passíveis de desenvolvimento e influenciam positivamente a organização em diferentes vertentes, trazendo benefícios vários – como mencionado na revisão de literatura – podendo as organizações efetivamente promover estratégias que fomentem estes dois constructos, atuando ao nível da formação e promoção de climas de equipa vantajosos para tal.

A importância da atuação ao nível das lideranças foi também sendo explorada ao longo deste trabalho, sendo fulcral incluir lideranças no desenvolvimento tanto do CP, considerando inclusivamente que o CP do líder influencia o dos seus subordinados (Walumbwa et al., 2010) e que os mesmos desempenham um papel fundamental na promoção da segurança psicológica dos indivíduos que lideram e no clima de equipa que estimulam.

Apesar da significância do modelo ser verificada ao nível individual, os conceitos mensurados são grupais, pelo que, a atuação aos níveis coletivos e organizacionais é essencial.

É muito importante que a relação entre a organização e os seus trabalhadores e lideranças seja vista como um sistema aberto onde todos os elementos interagem entre si.

De modo a incrementar diretamente os CCOA, e nomeadamente as duas dimensões que se correlacionam com o conceito como um todo (EEC e EA) a nível grupal, as organizações podem investir em eventos organizacionais relacionados com a ecologia como a promoção de um programa de voluntariado ambiental, por exemplo, que impactaria também a RS da organização, uma vez que os campos de atuação das duas áreas se relacionam. Estando também correlacionados com a EA, a interação entre colegas neste tema pode alavancar o sentido de entreajuda para os mais variados outros temas também.

No que respeita aos CVTs, é de fulcral relevância que as organizações consigam adaptar-se aos “novos” hábitos dos seus trabalhadores, para que os mesmos se sintam que estas suas escolhas são bem acolhidas também pela sua entidade empregadora. Exemplificando claramente, dada a vontade dos seus colaboradores de praticar reciclagem, a organização pode procurar fornecer os meios físicos necessários para que tal seja facilitado. Alinhando os conceitos de CVT com os CCOA, podem procurar iniciativas de promoção de campanhas de reciclagem alavancando as políticas e práticas de RS da organização. Esta sugestão completamente prática seria uma junção vários dos conceitos abordados neste trabalho, cujos benefícios foram já alicerçados na literatura analisada. Quanto mais recetivo estiver o contexto laboral a que os seus trabalhadores possam efetivamente expressar os seus comportamentos verdes, maior identificação existirá entre ambas as partes e maior autenticidade – uma vez que os trabalhadores sentem que podem praticar aquilo em que acreditam. Além disso também a imagem organizacional e satisfação dos trabalhadores pode ser beneficiada (Duarte & Neves, 2011).

Limitações

Naturalmente, existem limitações que condicionam ambos os estudos realizados. Algumas destas limitações foram sendo expostas, por enquadramento lógico, nas anteriores secções deste trabalho, nomeadamente no capítulo anterior, no entanto, não sendo as únicas, mais limitações relevantes serão enumeradas nesta secção.

A mais pertinente limitação de ambos os estudos, com predominante relevância no Estudo 1, cuja análise é feita ao nível grupal (equipas) é a dimensão da amostra, $n=6$ para o Estudo 1, e $n=113$ no Estudo 2 (sendo que na parte exploratória exclusivamente acerca de CVT, $n=118$). Dadas as reduzidas dimensões das amostras em estudo, as análises e resultados foram influenciados por tal – onde, mais uma vez se salienta que no Estudo 1 esta é uma limitação

que torna as análises quase exploratórias - e, assim, não são representativos daquilo que podem ser as conclusões de um estudo com as mesmas exatas características e variáveis em estudo com uma amostra de maior dimensão (de dimensão significativa). Além disso, nenhum estudo utilizou qualquer variável controlo, algo que se torna particularmente importante ao nível grupal, representando também uma limitação, uma vez que não se estabilizaram todos os fatores possíveis para analisar o comportamento das variáveis em estudo.

Apesar de os estudos partilharem, naturalmente, várias limitações, existem algumas altamente específicas de cada um, como o facto de, no Estudo 1 a agregação de respostas com base na média pode também ser considerada uma limitação deste estudo. Apesar da utilização do índice de James, é de salientar que a média pode não espelhar a realidade da equipa, podendo não ser uma representação fiável para estudos de nível grupal. Existe, inclusive, um fator diametralmente oposto nos dois estudos que constitui uma limitação distinta para cada um deles, que será explorado nos dois parágrafos seguintes.

No estudo grupal, como mencionado no Capítulo II , utilizou-se a avaliação feita pelo líder da sua equipa para analisar a variável critério. No entanto, dada a natureza da mesma (CCOA), esta pode ser de difícil perceção por parte do líder e, assim, o líder pode não ter conhecimento suficiente acerca dos Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente da sua equipa, principalmente nas EI que se relacionam com ações mais individuais, e esse é um fator que pode ter condicionado a análise de resultados. A dimensão expectável onde o líder tivesse um maior conhecimento acerca dos CCOA da equipa seriam os de EEG, uma vez que estes se relacionam com iniciativas organizacionais e eventos que o líder tem conhecimento que a equipa atende, sendo então este raciocínio e linha de argumentos corroborada pela significância do modelo apenas nesta categoria de CCOA no estudo grupal. Seguem-se os CCOA EA, cujo líder pode ter uma maior perceção através da análise do ambiente informal do escritório/caso surja em equipa e, por fim, as EI, que, sendo de cariz individual, seja expectável que seja a categoria onde o líder tem menos conhecimento acerca dos CCOA da equipa. Assim, em investigações futuras, caso a divisão por dimensão dos CCOA seja aplicada, esta limitação pode tentar ser colmatada tendo este fator em conta. Ainda relacionado com a avaliação do líder dos CCOA da equipa, existe ainda a limitação dos erros de avaliação. Adicionalmente, estando o líder a avaliar comportamentos dos membros de equipa e não os seus próprios, pode existir a tendência a ser mais benevolente/critico na avaliação.

Já no Estudo 2, todos os resultados obtidos e analisados foram através das respostas do próprio respondente, não havendo, portanto, uma validação por parte do líder acerca da variável

critério, e estando a análise completamente dependente de uma única fonte de informação, aumentando-se o risco de *Common Method Variance*. Além desta limitação, ainda relacionado com a dependência única da auto avaliação dos indivíduos, existem os erros de avaliação, que limitam a fiabilidade das respostas, uma vez que os indivíduos podem ter tendência a avaliar-se de modo mais vantajoso ou crítico (efeito Dunning-Kruger) (Schlösser et al., 2013).

Ressalva-se também, como limitação o facto de as variáveis preditora (CPE) e moderadora (SPE), e sendo que, em ambos os estudos, unidade funcional de pensamento no preenchimento do questionário a ser as equipas (mudando apenas o foco de análise de grupal (Estudo 1) para perceções individuais acerca da equipa (Estudo 2), são geralmente associadas ao individuo e não à equipa, e podem ser altamente associadas a ações individuais e não numa lógica de equipa, podendo os participantes nunca ter sido confrontados com avaliação destes conceitos em equipa, não sabendo inclusive como podem os mesmos ser operacionalizados ao nível da equipa.

Por fim, e exclusivamente para a parte exploratória acerca de Comportamentos Verdes por parte dos Trabalhadores do Estudo 2, enuncia-se uma limitação no que respeita à operacionalização desta variável em particular, uma vez que foi realizada uma adaptação da escala de medida de Lacasse (2015), sendo que dos 16 itens que a autora propõe foram apenas utilizados os 5 que se consideraram mais adequados à operacionalização no local de trabalho; assim, além da redução do numero de itens originalmente propostos pela autora, os itens, que visavam medir os comportamentos verdes, foram ainda adaptados para a sua versão laboral, acrescentando-se elementos referentes ao local de trabalho para que fosse claro o intuito de medida. Assim, as duas adaptações feitas à escala de medida usada para operacionalizar a única variável deste estudo exploratório são consideradas limitações do mesmo.

Investigação Futura

Dado que, a análise do Estudo 1 acabou por ser quase exploratória e o Estudo 2 contemplava uma parte exclusivamente exploratória, algumas sugestões de investigação, enquadradas na literatura revista, foram sendo apresentadas ao longo da discussão de resultados. Além das sugestões já enumeradas em capítulos anteriores, os parágrafos seguintes refletem alguns possíveis caminhos científicos a seguir nas temáticas abordadas.

Como sugestões de investigação futura relacionada com os temas desta dissertação, destaca-se, primeiramente, a necessidade de aprofundar a literatura no que respeita tanto aos Comportamentos de Cidadania Organizacionais ao nível das equipas, como em particular aos Comportamentos de Cidadania Organizacionais pelo Ambiente neste nível. Estes são conceitos

algo associados à individualidade e a investigação dos mesmos neste nível – menos nos CCO e muito acentuada nos CCOA - está ainda numa fase muito embrionária. Ressalva-se, no entanto, que a continuação da investigação destes conceitos é ainda necessária também a nível individual. Embora a literatura, neste nível, já esteja numa fase mais avançada no que respeita aos Comportamentos de Cidadania Organizacionais, nos CCOA continua ainda a ser algo escassa – que pode ser em parte justificado pela relativamente recente emergência e preocupação com o tema - salientando-se ainda assim, que está mais desenvolvida que o nível grupal. Assim, sugere-se um maior foco de investigação neste conceito com bases científicas suficientemente sólidas – uma vez que deriva dos CCO - para um aprofundamento bem desenhado; além disso, uma sugestão de a investigação neste conceito poderia com base no caminhar para a uniformização do mesmo (e.g. definir-se qual o nome que representa este conceito – e os seus contornos teóricos - e ser coerente com o mesmo na literatura). Sugere-se ainda também o estudo das dimensões dos CCOA de maneira mais particularizada, habilitando-se a possibilidade de tirar conclusões sobre cada uma em separado para que seja possível chegar-se a literatura mais robusta sobre cada uma delas. O estudo e análise de conclusões acerca da perspetiva individual de cada uma das dimensões pode dar *inputs* muito valiosos para a passagem do conceito para o nível grupal. Com mais investigação, mais significativa, e quanto maior o entendimento do conceito como um todo e com as dimensões particularizadas ao nível individual, mais robustez, segurança e estabilidade se tem para a passagem do estudo do mesmo ao nível das equipas para descoberta das potenciais diferenças ou semelhanças. A combinação dois níveis seria ainda um avanço significativo em linha com Lau & Lam (2008) que apontam um estudo multinível como útil para detalhar as dinâmicas entre os CCO individuais e grupais, com Walumbwa et al. (2010) que efetivamente estudam o CP numa análise multinível e incluem uma moderação com o clima de serviço, chegando à conclusão que existe interação entre ambos os níveis (grupal e individual), e ainda com Ehrhart & Naumann (2004) que propõem a influência dos CCO individuais nos grupais. Assim, a ligação entre os dois níveis de análise seria relevante ser estudada também para os CCOA, sendo que o estudo dos mesmos e das suas categorias ao nível individual pode ser uma base fundamental para aumentar as probabilidades de sucesso de estudos como o 1.

Além do necessário avanço da investigação dos CCOA nas equipas como um todo, dadas as suas definidas dimensões, e as suas características algo distintas, nas quais a influencia organizacional pode ser mais ou menos acentuada (e.g EI mais relacionadas com ações individuais e EEC mais relacionado com eventos), é também fundamental estudar-se discriminadamente os resultados de cada dimensão dos CCOA, analisando-se as mesmas com

consciência das suas diferenças e do impacto que esse fator pode ter no seu desenvolvimento. Esta particularização tem também o impacto esperado na avaliação do líder que foi previamente explicado nas limitações do estudo.

Apesar de o modelo teórico não ter sido justificado ao nível grupal, a introdução/teste de outras variáveis moderadoras ou mediadoras na relação pode ser um grande avanço futuro nesta ligação, destacando-se que Bogler e Somech (2019) obtiveram resultados significativos na relação entre o CPE e os CCOE utilizando diferentes variáveis moderadoras. Sugere-se também que a particularização de variáveis moderadoras e mediadoras por dimensão do conceito de CCOA nas equipas pode também levar a um avanço no entendimento desta relação, tanto pela introdução de variáveis mediadoras e moderadoras com cada uma das dimensões em específico, como pelo maior entendimento do conceito como um todo, e da interligação de categorias, permitir chegar a novas variáveis.

Para investigação futura desta relação ao nível grupal, sugere-se o controlo de algumas variáveis com evidencia de influencia nas dinâmicas de equipa (e.g tamanho da equipa – Hackman, 1983) para que seja permitido um maior entendimento das relações entre variáveis propriamente em estudo, sem a influencia de tantos fatores externos influenciadores de equipa.

Seria também relevante na literatura, e uma maneira de tentar colmatar uma limitação deste estudo, perceber o entendimento dos líderes acerca destes comportamentos por parte da sua equipa. Esta é uma sugestão de investigação aplicável tanto aos CCOE como aos CCOA de equipa.

Relacionada com a anterior sugestão da particularização das dimensões dos CCOA, acrescenta-se uma outra sugestão relacionada com a discriminação de categorias, uma vez que o estudo aprofundado das mesmas pode permitir um maior avanço na pesquisa baseado nos resultados obtidos neste estudo. Observou-se uma correlação negativa entre o CPE e as EI de equipa, que não era expectável, no entanto, uma vez que não se verificou nas restantes categorias, pode ser indicador de um comportamento distinto desta dimensão face às restantes duas.

Relativamente à parte exclusiva sobre CVT deste trabalho, sugerem-se também algumas linhas de investigação deste conceito mais prático e mais facilmente identificável por parte dos trabalhadores (e.g. levar o próprio recipiente para bebidas), nomeadamente, ao nível da antiguidade dos mesmos. Uma vez que alguns destes comportamentos (e.g. reciclar) exigem que as instalações laborais estejam equipadas com mecanismos que proporcionem o comportamento, seria útil perceber se por um lado são os trabalhadores mais jovens e, tendencialmente, mais ecologicamente conscientes (Autio & Wilska, 2005) e com vontade de

sugerir mudanças nesse sentido, ou se, por outro lado, são os trabalhadores com mais anos de experiência na mesma empresa que sentem mais segurança para fazer tais sugestões de mudanças.

Por fim, e dado que a mudança de hábitos e comportamentos não é algo que aconteça repentinamente mas que exige esforço e algum compasso temporal seria também vantajoso equacionar a possibilidade de realizar um estudo longitudinal, na medida em que, além de poder acompanhar as categorias mais individuais dos CCOA (EI), poderia também aumentar as probabilidades de os eventos organizacionais (dimensão EEC) acontecerem e de a relação entre colegas (dimensão EA) evoluir no sentido da entre-ajuda em comportamentos voluntários e não recompensados. Paralelamente à variável critério, uma vez que tanto o CPE como a SPE podem ser desenvolvidos e trabalhados, como já explicitado e fundamentado anteriormente, um estudo longitudinal poderia também acompanhar as mudanças destas duas variáveis no tempo e analisar o seu real peso na relação em estudo.

Referências Bibliográficas

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229–238. <https://doi.org/10.1002/csr.2044>
- Autio, M., & Wilska, T. A. (2005). Young people in knowledge society: Possibilities to fulfil ecological goals. *Progress in Industrial Ecology, An International Journal*, 2(3/4), 403. <https://doi.org/10.1504/PIE.2005.007817>
- Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156–175. <https://doi.org/10.1002/job.1788>
- Bogler, R., & Somech, A. (2019). Psychological Capital, Team Resources and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 153(8), 784–802. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1614515>
- Boiral, O. (2009). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221–236. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2>
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431–445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161–177. <https://doi.org/10.1002/job.85>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chang, M.-C., & Wu, C.-C. (2015). The effect of message framing on pro-environmental behavior intentions: An information processing view. *British Food Journal*, 117(1), 339–357. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2013-0247>
- Chaudhary, R. (2017). CSR and turnover intentions: Examining the underlying psychological mechanisms. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 643–660. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2016-0184>
- Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace Safety: A Meta-Analysis of the Roles of Person and Situation Factors. *Journal of Applied*

- Psychology*, 94(5), 1103–1127. <https://doi.org/10.1037/a0016172>
- Ciocirlan, C. E. (2017). Environmental Workplace Behaviors: Definition Matters. *Organization and Environment*, 30(1), 51–70. <https://doi.org/10.1177/1086026615628036>
- Clark, T. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414–436. <https://doi.org/10.1111/joop.12057>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256. <https://doi.org/10.1177/0007650308315439>
- Duarte, A. P., Neves, J. (2010). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In: E. Vaz & V. Meirinhos, Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas (pp.111-125). Penafiel: Editorial Novembro.
- 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., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Ehrhart, M. G., Bliese, P. D., & Thomas, J. L. (2006). Unit-Level OCB and Unit Effectiveness: Examining the Incremental Effect of Helping Behavior. *Human Performance*, 19(2), 159–173. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1902_4
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960–974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.960>
- Fortuin, D. J., van Mierlo, H., Bakker, A. B., Petrou, P., & Demerouti, E. (2021). Team boosting behaviours: Development and validation of a new concept and scale. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 600–618. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1854226>
- Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A., & Boiral, O. (2021). The Measurement of Green Workplace Behaviors: A Systematic Review. *Organization and Environment*, 34(1), 18–42. <https://doi.org/10.1177/1086026619837125>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams em J. W. Lorsch (Eds.). *Handbook of organizational behaviour*: 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences*. Introduction to mediation,

- moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York, NY, US: Guilford Press.
- Heled, E., Somech, A., & Waters, L. (2016). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. *Journal of Positive Psychology, 11*(3), 303–314. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058971>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 306–309. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306>
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management, 43*(5), 1335–1358. <https://doi.org/10.1177/0149206314547386>
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology, 11*(July), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Lacasse, K. (2015). The Importance of Being Green: The Influence of Green Behaviors on Americans' Political Attitudes Toward Climate Change. *Environment and Behavior, 47*(7), 754–781. <https://doi.org/10.1177/0013916513520491>
- Lau, D. C., & Lam, L. W. (2008). Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviours in chain stores. *Asian Journal of Social Psychology, 11*(2), 141–149. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.00251.x>
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V., & Wang, H. (2021). Charismatic Leadership and Work Team Innovative Behavior: The Role of Team Task Interdependence and Team Potency. *Journal of Business and Psychology, 36*(2), 333–346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 403–418. <https://doi.org/10.1002/job.387>
- Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *International Journal of Human Resource Management, 22*(15), 3187–3201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560875>
- Lo, S. H., Peters, G. J. Y., & Kok, G. (2012). A Review of Determinants of and Interventions for Proenvironmental Behaviors in Organizations. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(12), 2933–2967. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00969.x>
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 543–558. <https://doi.org/10.1348/096317901167514>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(January), 339–366.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.
- Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: The roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism, 27*(8), 1167–1196.

- <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601731>
- Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2013). A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict. *Small Group Research, 44*(2), 96–126. <https://doi.org/10.1177/1046496412466921>
- Mesmer-Magnus, J. R., Viswesvaran, C., & Wiernik, B. M. (2013). Book Highlight-The Role of Commitment in Bridging the Gap Between Organizational and Environmental Sustainability. *Global Business and Organizational Excellence, 32*(5), 86–104. <https://doi.org/10.1002/joe.21506>
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 183–191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 60*(1), 5–22. [10.1002/job.1916](https://doi.org/10.1002/job.1916)
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research, 40*(5), 555–577. <https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- Nohe, C., & Michaelis, B. (2016). Team OCB, leader charisma, and organizational change: A multilevel study. *Leadership Quarterly, 27*(6), 883–895. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.006>
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment, 28*(1), 103–125. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology, 38*, 49–54. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(4), 444–466. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Measuring, understanding, and influencing employee green behaviors. *Green Organizations: Driving Change with I-O Psychology, May*, 115–148. <https://doi.org/10.4324/9780203142936>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp. 85–116). Jossey-Bass/Wiley.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(18), 3552–3575. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777934>

- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, *121*(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Pearce, C. L., & Herbig, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of Social Psychology*, *144*(3), 293–310. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.3.293-310>
- Peterson S. J. & Zhang Z. (2011). Examining the relationships between top management team psychological characteristics, transformational leadership, and business unit performance. In: Carpenter MA (ed.) *Handbook of Research on Top Management Teams*. New York, NY: Edward Elgar, 127–149.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. C. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours—A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, *16*(8), 554–570. <https://doi.org/10.1002/bse.504>
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. e., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & Liu, W. (2019). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*, *45*(3), 1009–1033. <https://doi.org/10.1177/0149206316688941>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *13*(2), 320–340. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders’ influence on employees’ pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Roussin, C. J., MacLean, T. L., & Rudolph, J. W. (2016). The Safety in Unsafe Teams: A Multilevel Approach to Team Psychological Safety. *Journal of Management*, *42*(6), 1409–1433. <https://doi.org/10.1177/0149206314525204>
- Schlösser, T., Dunning, D., Johnson, K. L., & Kruger, J. (2013). How unaware are the unskilled? Empirical tests of the “signal extraction” counterexplanation for the Dunning–Kruger effect in self-evaluation of performance. *Journal of Economic Psychology*, *39*, 85–100. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.07.004>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, *29*(3), 309–317. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.10.004>
- Strauss, K., Lepoutre, J., & Wood, G. (2017). Fifty shades of green: How microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(9), 1338–1355. <https://doi.org/10.1002/job.2186>
- Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L. (2015). Motivating Employees towards Sustainable Behaviour: Motivating Employees towards Sustainable Behaviour. *Business Strategy and the Environment*, *24*(6), 402–412. <https://doi.org/10.1002/bse.1827>
- Tian, H., Zhang, J., & Li, J. (2020). The relationship between pro-environmental attitude and

- employee green behavior: The role of motivational states and green work climate perceptions. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(7), 7341–7352. <https://doi.org/10.1007/s11356-019-07393-z>
- Turner, J. R., Chen, Q., & Danks, S. (2014). Team Shared Cognitive Constructs: A Meta-Analysis Exploring the Effects of Shared Cognitive Constructs on Team Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 27(1), 83–117. <https://doi.org/10.1002/piq.21163>
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462–493. <https://doi.org/10.1177/0013161X07299435>
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS AMONG LEADER AND FOLLOWER PSYCHOLOGICAL CAPITAL, SERVICE CLIMATE, AND JOB PERFORMANCE. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. <https://doi.org/10.1002/job.653>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1727. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Waters, L., Strauss, G., Somech, A., Haslam, N., & Dussert, D. (2020). Does team psychological capital predict team outcomes at work? *International Journal of Wellbeing*, 10(1), 1–25. <https://doi.org/10.5502/ijw.v10i1.923>
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249–267. <https://doi.org/10.1002/job.593>
- Yuriev, A., Dahmen, M., Paillé, P., Boiral, O., & Guillaumie, L. (2020). Pro-environmental behaviors through the lens of the theory of planned behavior: A scoping review. *Resources, Conservation and Recycling*, 155(November 2019), 104660. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104660>
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the Impact of Responsible Leadership on Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Leadership Identity Perspective. *Sustainability*, 11(4), 944. <https://doi.org/10.3390/su11040944>

Webgrafia

BCSD Portugal. Janeiro, 2022. Retirado de: <https://bcdportugal.org/>. Consultado em: 22/01/2022

Comissão Europeia. Julho, 2021. Pacto Ecológico Europeu. Retirado de: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pt. Consultado em 22/01/2022

GRACE Portugal. Janeiro, 2022. Retirado de: <https://grace.pt/>. Consultado em 22/01/2022

McKinsey & Company. Abril, 2021. Segurança psicológica e o papel crucial do desenvolvimento da liderança. Retirado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development/pt-br>. Consultado em: 22/01/2022

WBCSD. Janeiro, 2022. Disponível em <https://www.wbcd.org/>. Consultado em 22/01/2022

Anexos

Anexo A – Questionário Equipas

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. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados.
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: Inês Torres (Ines_Goncalves_Torres@iscte-iul.pt) ou Catarina Borralho (Catarina_Borralho@iscte-iul.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense no projeto 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:

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

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. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da sua equipa**. Continue, por favor, a utilizar a mesma a 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 projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

3. Pense agora na forma **como a sua equipa olha para si própria**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	Se a minha equipa encontrar numa situação difícil, conseguimos pensar em várias formas de sair dela.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Neste momento, somos uma equipa bem-sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Conseguimos pensar em várias formas de atingir os nossos objetivos de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nós, enquanto equipa, vemos com expectativa a vida que temos pela frente.	1	2	3	4	5	6	7
5.	O futuro reserva muitas coisas boas para a minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7

6.	No geral, espero que nos aconteça mais coisas boas do que más.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Às vezes nós "forçamo-nos" a fazer coisas, quer nós queiramos ou não	1	2	3	4	5	6	7
8.	Quando estamos numa situação difícil, geralmente conseguimos encontrar uma solução.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Não nos incomoda se existirem pessoas que não gostem de nós.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Nós, enquanto equipa, estamos confiantes de que poderemos lidar eficientemente com eventos inesperados.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Nós, enquanto equipa, conseguimos resolver a maioria dos problemas se investirmos o esforço necessário.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Nós, enquanto equipa, conseguimos manter a calma ao enfrentar dificuldades, pois confiamos nas nossas capacidades para lidar com os problemas.	1	2	3	4	5	6	7

4. 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 cometer um erro nesta equipa, o mesmo é frequentemente utilizado contra mim	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros da minha equipa são capazes de criar problemas e questões difíceis	1	2	3	4	5	6	7
3.	As pessoas nesta equipa às vezes rejeitam os outros por serem diferentes	1	2	3	4	5	6	7
4.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	É difícil pedir ajuda aos meus colegas de equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ninguém na minha equipa prejudicaria os meus esforços deliberadamente.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ao trabalhar com esta equipa, os meus talentos e competências únicos são valorizados e utilizados	1	2	3	4	5	6	7

5. Pense agora na forma como os membros da equipa se comportam em questões relacionadas com a **sustentabilidade ambiental**. Continue a utilizar a mesma escala:

1.	No nosso trabalho, pesamos as consequências das nossas ações antes de fazer alguma coisa que afete o ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Realizamos voluntariamente ações e iniciativas ambientais nas nossas atividades diárias de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Nós fazemos sugestões aos nossos colegas sobre formas de proteger o ambiente de forma mais eficaz, mesmo quando não é da nossa responsabilidade direta	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nós participamos ativamente em eventos ambientais organizados na e/ou pela nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Nós mantemo-nos informados acerca das iniciativas ambientais da nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Nós propomo-nos a fazer/iniciar ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da nossa organização	1	2	3	4	5	6	7
7.	Voluntariamo-nos para projetos, esforços ou eventos que digam respeito a questões ambientais na nossa organização	1	2	3	4	5	6	7
8.	Damos, espontaneamente, o nosso tempo para ajudar os nossos colegas a ter em conta o ambiente em tudo o que fazem no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9.	Encorajamos os nossos colegas a adotarem comportamentos mais conscientes em relação ao ambiente	1	2	3	4	5	6	7
10.	Encorajamos os nossos colegas a expressarem as suas ideias e opiniões sobre questões ambientais	1	2	3	4	5	6	7

6. Pense na sua forma de atuar no trabalho e responda às questões que se seguem.

1.	Na minha equipa, passo uma boa parte do meu tempo a trabalhar a minha rede de contactos (<i>networking</i>)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sou bom a construir relações com pessoas influentes na minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desenvolvi uma grande rede de colegas no trabalho a quem posso recorrer para obter apoio quando realmente preciso de fazer as coisas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Na minha equipa, conheço muitas pessoas importantes e estou bem ligado.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Passo muito tempo na minha equipa a desenvolver ligações com outros.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Sou bom a usar as minhas ligações e rede para fazer com que as coisas aconteçam na minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Sou capaz de fazer com que a maioria das pessoas se sintam confortável e à vontade à minha volta.	1	2	3	4	5	6	7

8.	Sou capaz de comunicar fácil e eficazmente com os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Para mim é fácil desenvolver um bom relacionamento com a maioria das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Sou bom a fazer com que as pessoas gostem de mim.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Eu compreendo muito bem as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Sou particularmente bom a sentir/perceber as motivações e objetivos ocultos dos membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Tenho uma boa intuição ou conhecimento sobre como me apresentar aos membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Pareço saber sempre instintivamente as coisas certas a dizer ou a fazer para influenciar os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Presto muita atenção às expressões faciais das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ao comunicar com os membros da minha equipa, tento ser genuíno no que digo e faço.	1	2	3	4	5	6	7
17.	É importante que as pessoas acreditem que sou sincero no que digo e faço.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Tento mostrar interesse genuíno pelas outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7

7. Pense agora na forma como a sua equipa **funciona** na globalidade. Continue a utilizar a mesma escala.

1.	A nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros da nossa equipa preferem sair sozinhos do que juntar-se como uma equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Todos nós assumimos a responsabilidade de qualquer erro da nossa equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da nossa equipa raramente socializam juntos	1	2	3	4	5	6	7
5.	A nossa equipa gostaria de passar tempo junta fora do horário de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Se os membros da nossa equipa têm problemas, todos querem ajudá-los.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Os membros da nossa equipa não ficam juntos fora do projeto da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os membros da nossa equipa não comunicam livremente sobre as responsabilidades uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7

8. Pense agora na forma como atua **no seu dia a dia de trabalho**. Indique com que frequência realiza cada um dos seguintes **comportamentos**.

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Por vezes	Muitas vezes	Quase Sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1.	Reciclo o plástico, vidro e papel no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Trago para o trabalho o meu próprio recipiente para beber café, água, ou outras bebidas	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desligo sempre as luzes quando saio da minha sala/ local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Imprimo os documentos para ler no meu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5.	Bebo água engarrafada em garrafas descartáveis	1	2	3	4	5	6	7
6.		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: _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo B – Questionário Líderes

QUESTIONÁRIO LÍDER

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. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados.

Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.

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.

Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.

Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.

Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Inês Torres (Ines_Goncalves_Torres@iscte-iul.pt) ou Catarina Borralho (Catarina_Borralho@iscte-iul.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense no projeto em que está atualmente envolvido e na equipa que está a liderar

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

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

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. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da equipa que lidera**. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A equipa não hesitaria em trabalhar novamente em conjunto noutros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

3. Tudo somado considera que a eficácia da equipa que lidera é: (0% nada eficaz – 100% muitíssimo eficaz)

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

0% - 100%



4. Pense agora na forma como os membros da equipa que lidera se comportam em questões relacionadas com a **sustentabilidade ambiental**. Continue a utilizar a mesma escala:

1.	No trabalho da equipa, a mesma pesa as consequências das nossas ações antes de fazer alguma coisa que afete o ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A equipa que lidero realiza voluntariamente ações e iniciativas ambientais nas nossas atividades diárias de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa que lidero faz sugestões aos colegas sobre formas de proteger o ambiente de forma mais eficaz, mesmo quando não é da nossa responsabilidade direta	1	2	3	4	5	6	7
4.	A equipa que lidero participa ativamente em eventos ambientais organizados na e/ou pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
5.	A equipa que lidero mantém-se informada acerca das iniciativas ambientais da organização	1	2	3	4	5	6	7
6.	A equipa que lidero propõe-se a fazer/iniciar ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da organização	1	2	3	4	5	6	7
7.	A equipa que lidero voluntaria-se para projetos, esforços ou eventos que digam respeito a questões ambientais na organização	1	2	3	4	5	6	7
8.	A equipa que lidero dá, espontaneamente, o seu tempo para ajudar os nossos colegas a ter em conta o ambiente em tudo o que fazem no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9.	A equipa que lidero encoraja os colegas a adotarem comportamentos mais conscientes em relação ao ambiente	1	2	3	4	5	6	7
10.	A equipa que lidero encoraja os colegas a expressarem as suas ideias e opiniões sobre questões ambientais	1	2	3	4	5	6	7

5. Tudo somado qual o nível de comportamentos de sustentabilidade ambiental da equipa que lidero: (0% ausente – 100% sempre presente)



8. Pense agora na forma como atua **no seu dia a dia de trabalho**. Indique com que frequência realiza cada um dos seguintes **comportamentos**.

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Por vezes	Muitas vezes	Quase Sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1.	Reciclo o plástico, vidro e papel no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Trago para o trabalho o meu próprio recipiente para beber café, água, ou outras bebidas	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desligo sempre as luzes quando saio da minha sala/ local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Imprimo os documentos para ler no meu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5.	Bebo água engarrafada em garrafas descartáveis	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. Quantas pessoas Lidera:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Organização?

- 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: _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo C – Questionário Equipas em Inglês

TEAMS QUESTIONNAIRE

This questionnaire is part of a research project carried out by a group of researchers from ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focused on teamwork effectiveness.

The main objective of this project is to identify the factors

related with teamwork that contribute to the effectiveness of the projects carried out.

The data collected will be exclusively analysed by the research team and anonymity is guaranteed.

The questions are constructed in such a way that you only have to mark the answer that seems to you the most appropriate. Try to answer without spending too much time on each question.

There are no right or wrong answers. We are only interested in your personal opinion.

For each question there is a scale. You may use any point of the scale as long as you consider it appropriate.

Please answer the whole questionnaire in one go, without interruption.

For any clarification, or to receive additional information about the study please contact: Inês Torres (Ines_Goncalves_Torres@iscte-iul.pt) or Catarina Borralho (Catarina_Borralho@iscte-iul.pt).

Thank you for your collaboration!

To answer this questionnaire think about the project you are currently involved in and the team you are working in

The following questions seek to describe the behaviours of the team. Please indicate the extent to which you agree with each of them using the answer scale:

Totally Disagree	Strongly Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Strongly Agree	Totally Agree
1	2	3	4	5	6	7

Our team is effective...

1.	We engage in creative action to solve problems for which there are no easy or straight forward answers.	1	2	3	4	5	6	7
2.	We find innovative ways to deal with unexpected events.	1	2	3	4	5	6	7
3.	We adjust and deal with unpredictable situations by shifting focus and taking reasonable action.	1	2	3	4	5	6	7
4.	We devise alternative plans in a very short time, as a way to cope with new task demands.	1	2	3	4	5	6	7
5.	We search and develop new competences to deal with difficult situations/problems.	1	2	3	4	5	6	7
6.	We adjust the personal style of each member to the team as a whole.	1	2	3	4	5	6	7
7.	We improve interpersonal relationships taking into account the needs and aspirations of each member.	1	2	3	4	5	6	7
8.	We maintain focus even when dealing with multiple situations and responsibilities.	1	2	3	4	5	6	7

2. Please think about the outcomes of your team's work. Please continue to use the same rating scale.

1.	My team has a good performance.	1	2	3	4	5	6	7
2.	We are satisfied in working in this team.	1	2	3	4	5	6	7
3.	My team is effective.	1	2	3	4	5	6	7
4.	I would not hesitate to work with this team on other projects.	1	2	3	4	5	6	7
5.	This team could work well on future projects.	1	2	3	4	5	6	7

3. Think now about the way your team looks at itself. Please indicate to what extent you agree with each of the following statements. Please continue to use the same scale.

1.	If we should find ourselves in a jam, we could think of many ways to get out of it.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Right now, we see our team as being pretty successful.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Our team can think of many ways to reach our current goals.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Our team is looking forward to the life ahead of us.	1	2	3	4	5	6	7
5.	The future holds a lot of good in store for our team.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Overall, we expect more good things to happen to us than bad.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Sometimes we make ourselves do things whether we want to or not.	1	2	3	4	5	6	7

8.	When our team is in a difficult situation, we can usually find our way out of it.	1	2	3	4	5	6	7
9.	It's okay if there are people who don't like us.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Our team is confident that we could deal efficiently with unexpected events.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Our team can solve most problems if we invest the necessary effort.	1	2	3	4	5	6	7
12.	We, as a team, can remain calm when facing difficulties because we can rely on our coping abilities.	1	2	3	4	5	6	7

4. Now think about the project your team is involved in and how they work with each other. Indicate the extent to which you agree or disagree with each statement. Continue using the same scale.

1.	If you make a mistake on this team, it is often held against you.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Members of this team are able to bring up problems and tough issues.	1	2	3	4	5	6	7
3.	People on this team sometimes reject others for being different.	1	2	3	4	5	6	7
4.	It is safe to take a risk on this team.	1	2	3	4	5	6	7
5.	It is difficult to ask other members of this team for help.	1	2	3	4	5	6	7
6.	No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.	1	2	3	4	5	6	7

5. Now think about how team members behave on issues related to environmental sustainability behaviours. Continue to use the same scale:

1.	In our work, we weigh the consequences of our actions before doing something that could affect the environment.	1	2	3	4	5	6	7
2.	We voluntarily carry out environmental actions and initiatives in our daily work activities.	1	2	3	4	5	6	7
3.	We make suggestions to our colleagues about ways to protect the environment more effectively, even when it is not our direct responsibility.	1	2	3	4	5	6	7
4.	We actively participate in environmental events organized in and/or by our company.	1	2	3	4	5	6	7
5.	We stay informed of our company's environmental initiatives.	1	2	3	4	5	6	7
6.	We undertake environmental actions that contribute positively to the image of our organization.	1	2	3	4	5	6	7
7.	We volunteer for projects, endeavours or events that address environmental issues in our organization.	1	2	3	4	5	6	7
8.	We spontaneously give our time to help our colleagues take the environment into account in everything they do at work.	1	2	3	4	5	6	7
9.	We encourage our colleagues to adopt more environmentally conscious behaviour.	1	2	3	4	5	6	7
10.	We encourage our colleagues to express their ideas and opinions on environmental issues.	1	2	3	4	5	6	7

6. Think about the way you act at work and answer the questions below.

1.	At my team, I spend a lot of time and effort at work networking with others.	1	2	3	4	5	6	7
2.	I am good at building relationships with influential people in my team.	1	2	3	4	5	6	7
3.	I have developed a large network of colleagues and associates at work whom I can call on for support when I really need to get things done.	1	2	3	4	5	6	7
4.	In my team, I know a lot of important people and am well connected.	1	2	3	4	5	6	7
5.	I spend a lot of time in my team developing connections with others.	1	2	3	4	5	6	7
6.	I am good at using my connections and network to make things happen in my team.	1	2	3	4	5	6	7
7.	I am able to make most people feel comfortable and at ease around me.	1	2	3	4	5	6	7
8.	I am able to communicate easily and effectively with my team colleagues.	1	2	3	4	5	6	7
9.	It is easy for me to develop good rapport with most people.	1	2	3	4	5	6	7
10.	I am good at getting people to like me.	1	2	3	4	5	6	7
11.	I understand people very well.	1	2	3	4	5	6	7
12.	I am particularly good at sensing the motivations and hidden agendas of my team colleagues.	1	2	3	4	5	6	7
13.	I have good intuition or savvy about how to present myself to my team colleagues.	1	2	3	4	5	6	7

14.	I always seem to instinctively know the right things to say or do to influence my team colleagues.	1	2	3	4	5	6	7
15.	I pay close attention to people's facial expressions.	1	2	3	4	5	6	7
16.	When communicating with my team colleagues, I try to be genuine in what I say and do.	1	2	3	4	5	6	7
17.	It is important that people believe I am sincere in what I say and do.	1	2	3	4	5	6	7
18.	I try to show a genuine interest in other people.	1	2	3	4	5	6	7

7. Think now about the way your team works as a whole. Continue to use the same scale.

1.	Our team is united in trying to reach its goals for performance.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Members of our team would rather go out on their own than get together as a team.	1	2	3	4	5	6	7
3.	We all take responsibility for any mistake by our team.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Our team members rarely socialize together.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Our team would like to spend time outside of work hours.	1	2	3	4	5	6	7
6.	If members of our team have problems, everyone wants to help them.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Members of our team do not stick together outside of team project.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Our team members do not communicate freely about each other's responsibilities.	1	2	3	4	5	6	7

8. Now think about how you act in your day-to-day work. Indicate how often you perform each of the following behaviours.

Never	Rarely	Few Times	Sometimes	Lots of Times	Almost Always	Always
1	2	3	4	5	6	7

1.	Recycle, glass, plastic, and paper at my workplace.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Bring my own drinking container for coffee, water, or other beverages to work.	1	2	3	4	5	6	7
3.	I always turn off the lights in rooms I'm not using at work.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Print work documents to read.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Drink bottled water.	1	2	3	4	5	6	7

To conclude, we would like to ask you for some sociodemographic data, essential for the statistical treatment of the questionnaires:

1. Sex: Male Female

2. Age: _____ years

3. Role you play on your organisation: _____

4. How long do you work at your current organisation?

Less than 1 year 1 to 3 years 3 to 5 years 5 to 7 years More than 7 years

5. Number of people working at your team: _____

THANK YOU FOR YOUR PARTICIPATION!

Anexo D – Questionário Líderes em Inglês

LEADER QUESTIONNAIRE

This questionnaire is part of a research project carried out by a group of researchers from ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focused on teamwork effectiveness.

The main objective of this project is to identify the factors

related with teamwork that contribute to the effectiveness of the projects carried out.

The data collected will be exclusively analysed by the research team and anonymity is guaranteed.

The questions are constructed in such a way that you only have to mark the answer that seems to you the most appropriate. Try to answer without spending too much time on each question.

There are no right or wrong answers. We are only interested in your personal opinion.

For each question there is a scale. You may use any point of the scale as long as you consider it appropriate.

Please answer the whole questionnaire in one go, without interruption.

For any clarification, or to receive additional information about the study please contact: Inês Torres (Ines_Goncalves_Torres@iscte-iul.pt) or Catarina Borralho (Catarina_Borralho@iscte-iul.pt).

Thank you for your collaboration!

To answer this questionnaire think about the project you are currently involved in and the team you are leading.

The following questions try to describe the behaviours of the team you lead. Please indicate the extent to which you agree with each of them using the answer scale.

Totally Disagree	Strongly Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Strongly Agree	Totally Agree
1	2	3	4	5	6	7

1. The team I manage...

1.	Engaging in creative action to solve problems for which there are no easy or strait forward answers.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Finding innovative ways to deal with unexpected events.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Adjusting and dealing with unpredictable situations by shifting focus and taking reasonable action.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Devising alternative plans in very short time, as a way to cope with new task demands.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Searching and developing new competences to deal with difficult situations/problems.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Adjusting the personal style of each member to the team as a whole.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Improving interpersonal relationships taking into account the needs and aspirations of each member.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Maintaining focus when dealing with multiple situations and responsibilities.	1	2	3	4	5	6	7

2. Please think now about the results of the work of the team you lead. Please continue to use the same scale.

1.	The team has a good performance.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Team members are satisfied in working in this team.	1	2	3	4	5	6	7
3.	We are satisfied in working in this team.	1	2	3	4	5	6	7
4.	I The team is effective.	1	2	3	4	5	6	7
5.	This team would not hesitate to work with together on other projects.	1	2	3	4	5	6	7
6.	This team could work well on future projects.	1	2	3	4	5	6	7

3. All in all, you consider the effectiveness of the team you lead to be (0% not at all effective - 100% very, very effective):

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

0% - 100%



4. Now think about how your team members behave in matters relating to environmental sustainability behaviours. Continue using the same scale.

1.	In the team's work, the team weighs the consequences of their actions before doing something that could affect the environment.	1	2	3	4	5	6	7
2.	The team I lead voluntarily carry out environmental actions and initiatives in their daily work activities.	1	2	3	4	5	6	7
3.	The team I lead make suggestions to their colleagues about ways to protect the environment more effectively, even when it is not their direct responsibility.	1	2	3	4	5	6	7
4.	The team I lead actively participate in environmental events organized in and/or by the company.	1	2	3	4	5	6	7
5.	The team I lead stays informed of the company's environmental initiatives.	1	2	3	4	5	6	7
6.	The team I lead undertakes environmental actions that contribute positively to the image of the organization.	1	2	3	4	5	6	7
7.	The team I lead volunteers for projects, endeavours or events that address environmental issues in the organization.	1	2	3	4	5	6	7
8.	The team I lead spontaneously give their time to help their colleagues take the environment into account in everything they do at work.	1	2	3	4	5	6	7
9.	The team I lead encourages their colleagues to adopt more environmentally conscious behaviour.	1	2	3	4	5	6	7
10.	The team I lead encourages their colleagues to express their ideas and opinions on environmental issues.	1	2	3	4	5	6	7

5. All in all, what is the level of environmental sustainability behaviours of the team I lead (0% absent; 100% always present):



Think now about the way you act in your day to day work. Indicate how often you perform each of the following behaviours.

Never	Rarely	Few Times	Sometimes	Lots of Times	Almost Always	Always
1	2	3	4	5	6	7

1.	Recycle, glass, plastic, and paper at my workplace.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Bring my own drinking container for coffee, water, or other beverages to work.	1	2	3	4	5	6	7
3.	I always turn off the lights in rooms I'm not using at work.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Print work documents to read.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Drink bottled water.	1	2	3	4	5	6	7

To conclude, we would like to ask you for some sociodemographic data, essential for the statistical treatment of the questionnaires:

1. Sex: Male Female

2. Age: _____ years

3. How many people do you lead:

4. How long do you work at your current organisation?

Less than 1 year 1 to 3 years 3 to 5 years 5 to 7 years More than 7 years

5. Number of people working at your team: _____

THANK YOU SO MUCH FOR YOUR PARTICIPATION!

Anexo E – Questionário Global

QUESTIONÁRIO

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. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados.

Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.

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.

Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.

Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.

Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Inês Torres (Ines_Goncalves_Torres@iscte-iul.pt) ou Catarina Borralho (Catarina_Borralho@iscte-iul.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense no projeto em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a trabalhar.

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:

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

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. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da sua equipa**. Continue, por favor, a utilizar a mesma a 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 projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

3. Pense agora na forma **como a sua equipa olha para si própria**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	Se a minha equipa encontrar numa situação difícil, conseguimos pensar em várias formas de sair dela.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Neste momento, somos uma equipa bem-sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Conseguimos pensar em várias formas de atingir os nossos objetivos de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nós, enquanto equipa, vemos com expectativa a vida que temos pela frente.	1	2	3	4	5	6	7
5.	O futuro reserva muitas coisas boas para a minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	No geral, espero que nos aconteça mais coisas boas do que más.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Às vezes nós "forçamo-nos" a fazer coisas, quer nós queiramos ou não	1	2	3	4	5	6	7

8.	Quando estamos numa situação difícil, geralmente conseguimos encontrar uma solução.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Não nos incomoda se existirem pessoas que não gostem de nós.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Nós, enquanto equipa, estamos confiantes de que poderemos lidar eficientemente com eventos inesperados.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Nós, enquanto equipa, conseguimos resolver a maioria dos problemas se investirmos o esforço necessário.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Nós, enquanto equipa, conseguimos manter a calma ao enfrentar dificuldades, pois confiamos nas nossas capacidades para lidar com os problemas.	1	2	3	4	5	6	7

4. 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 cometer um erro nesta equipa, o mesmo é frequentemente utilizado contra mim	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros da minha equipa são capazes de criar problemas e questões difíceis	1	2	3	4	5	6	7
3.	As pessoas nesta equipa às vezes rejeitam os outros por serem diferentes	1	2	3	4	5	6	7
4.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	É difícil pedir ajuda aos meus colegas de equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ninguém na minha equipa prejudicaria os meus esforços deliberadamente.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ao trabalhar com esta equipa, os meus talentos e competências únicos são valorizados e utilizados	1	2	3	4	5	6	7

5. Pense agora na forma como os membros da equipa se comportam em questões relacionadas com a **sustentabilidade ambiental**. Continue a utilizar a mesma escala:

1.	No nosso trabalho, pesamos as consequências das nossas ações antes de fazer alguma coisa que afete o ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Realizamos voluntariamente ações e iniciativas ambientais nas nossas atividades diárias de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Nós fazemos sugestões aos nossos colegas sobre formas de proteger o ambiente de forma mais eficaz, mesmo quando não é da nossa responsabilidade direta	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nós participamos ativamente em eventos ambientais organizados na e/ou pela nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Nós mantemo-nos informados acerca das iniciativas ambientais da nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Nós propomo-nos a fazer/iniciar ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da nossa organização	1	2	3	4	5	6	7
7.	Voluntariamo-nos para projetos, esforços ou eventos que digam respeito a questões ambientais na nossa organização	1	2	3	4	5	6	7
8.	Damos, espontaneamente, o nosso tempo para ajudar os nossos colegas a ter em conta o ambiente em tudo o que fazem no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9.	Encorajamos os nossos colegas a adotarem comportamentos mais conscientes em relação ao ambiente	1	2	3	4	5	6	7
10.	Encorajamos os nossos colegas a expressarem as suas ideias e opiniões sobre questões ambientais	1	2	3	4	5	6	7

6. Pense na sua forma de atuar no trabalho e responda às questões que se seguem.

1.	Na minha equipa, passo uma boa parte do meu tempo a trabalhar a minha rede de contactos (<i>networking</i>)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sou bom a construir relações com pessoas influentes na minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desenvolvi uma grande rede de colegas no trabalho a quem posso recorrer para obter apoio quando realmente preciso de fazer as coisas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Na minha equipa, conheço muitas pessoas importantes e estou bem ligado.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Passo muito tempo na minha equipa a desenvolver ligações com outros.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Sou bom a usar as minhas ligações e rede para fazer com que as coisas aconteçam na minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Sou capaz de fazer com que a maioria das pessoas se sintam confortáveis e à vontade à minha volta.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Sou capaz de comunicar fácil e eficazmente com os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7

9.	Para mim é fácil desenvolver um bom relacionamento com a maioria das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Sou bom a fazer com que as pessoas gostem de mim.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Eu compreendo muito bem as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Sou particularmente bom a sentir/perceber as motivações e objetivos ocultos dos membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Tenho uma boa intuição ou conhecimento sobre como me apresentar aos membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Pareço saber sempre instintivamente as coisas certas a dizer ou a fazer para influenciar os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Presto muita atenção às expressões faciais das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ao comunicar com os membros da minha equipa, tento ser genuíno no que digo e faço.	1	2	3	4	5	6	7
17.	É importante que as pessoas acreditem que sou sincero no que digo e faço.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Tento mostrar interesse genuíno pelas outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7

7. Pense agora na forma como a sua equipa **funciona** na globalidade. Continue a utilizar a mesma escala.

1.	A nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros da nossa equipa preferem sair sozinhos do que juntar-se como uma equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Todos nós assumimos a responsabilidade de qualquer erro da nossa equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da nossa equipa raramente socializam juntos	1	2	3	4	5	6	7
5.	A nossa equipa gostaria de passar tempo junta fora do horário de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Se os membros da nossa equipa têm problemas, todos querem ajudá-los.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Os membros da nossa equipa não ficam juntos fora do projeto da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os membros da nossa equipa não comunicam livremente sobre as responsabilidades uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7

8. Pense agora na forma como atua **no seu dia a dia de trabalho**. Indique com que frequência realiza cada um dos seguintes **comportamentos**.

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Por vezes	Muitas vezes	Quase Sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1.	Reciclo o plástico, vidro e papel no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Trago para o trabalho o meu próprio recipiente para beber café, água, ou outras bebidas	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desligo sempre as luzes quando saio da minha sala/ local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Imprimo os documentos para ler no meu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5.	Bebo água engarrafada em garrafas descartáveis	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:** _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo F – Questionário Global em Inglês

QUESTIONNAIRE

This questionnaire is part of a research project carried out by a group of researchers from ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focused on teamwork effectiveness.

The main objective of this project is to identify the factors

related with teamwork that contribute to the effectiveness of the projects carried out.

The data collected will be exclusively analysed by the research team and anonymity is guaranteed.

The questions are constructed in such a way that you only have to mark the answer that seems to you the most appropriate. Try to answer without spending too much time on each question.

There are no right or wrong answers. We are only interested in your personal opinion.

For each question there is a scale. You may use any point of the scale as long as you consider it appropriate.

Please answer the whole questionnaire in one go, without interruption.

For any clarification, or to receive additional information about the study please contact: Inês Torres (Ines_Goncalves_Torres@iscte-iul.pt) or Catarina Borralho (Catarina_Borralho@iscte-iul.pt).

Thank you for your collaboration!

To answer this questionnaire think about the project you are currently involved in and the team you are working in.

The following questions seek to describe the behaviours of the team. Please indicate the extent to which you agree with each of them using the answer scale.

Totally Disagree	Strongly Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Strongly Agree	Totally Agree
1	2	3	4	5	6	7

Our team is effective...

1.	We engage in creative action to solve problems for which there are no easy or straight forward answers.	1	2	3	4	5	6	7
2.	We find innovative ways to deal with unexpected events.	1	2	3	4	5	6	7
3.	We adjust and deal with unpredictable situations by shifting focus and taking reasonable action.	1	2	3	4	5	6	7
4.	We devise alternative plans in a very short time, as a way to cope with new task demands.	1	2	3	4	5	6	7
5.	We search and develop new competences to deal with difficult situations/problems.	1	2	3	4	5	6	7
6.	We adjust the personal style of each member to the team as a whole.	1	2	3	4	5	6	7
7.	We improve interpersonal relationships taking into account the needs and aspirations of each member.	1	2	3	4	5	6	7
8.	We maintain focus even when dealing with multiple situations and responsibilities.	1	2	3	4	5	6	7

2. Please think about the outcomes of your team's work. Please continue to use the same rating scale.

1.	My team has a good performance.	1	2	3	4	5	6	7
2.	We are satisfied in working in this team.	1	2	3	4	5	6	7
3.	My team is effective.	1	2	3	4	5	6	7
4.	I would not hesitate to work with this team on other projects.	1	2	3	4	5	6	7
5.	This team could work well on future projects.	1	2	3	4	5	6	7

3. Think now about the way your team looks at itself. Please indicate to what extent you agree with each of the following statements. Please continue to use the same scale.

1.	If we should find ourselves in a jam, we could think of many ways to get out of it.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Right now, we see our team as being pretty successful.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Our team can think of many ways to reach our current goals.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Our team is looking forward to the life ahead of us.	1	2	3	4	5	6	7
5.	The future holds a lot of good in store for our team.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Overall, we expect more good things to happen to us than bad.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Sometimes we make ourselves do things whether we want to or not.	1	2	3	4	5	6	7

8.	When our team is in a difficult situation, we can usually find our way out of it.	1	2	3	4	5	6	7
9.	It's okay if there are people who don't like us.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Our team is confident that we could deal efficiently with unexpected events.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Our team can solve most problems if we invest the necessary effort.	1	2	3	4	5	6	7
12.	We, as a team, can remain calm when facing difficulties because we can rely on our coping abilities.	1	2	3	4	5	6	7

4. Now think about the project your team is involved in and how they work with each other. Indicate the extent to which you agree or disagree with each statement. Continue using the same scale.

1.	If you make a mistake on this team, it is often held against you.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Members of this team are able to bring up problems and tough issues.	1	2	3	4	5	6	7
3.	People on this team sometimes reject others for being different.	1	2	3	4	5	6	7
4.	It is safe to take a risk on this team.	1	2	3	4	5	6	7
5.	It is difficult to ask other members of this team for help.	1	2	3	4	5	6	7
6.	No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.	1	2	3	4	5	6	7

5. Now think about how team members behave on issues related to environmental sustainability behaviours. Continue to use the same scale:

1.	In our work, we weigh the consequences of our actions before doing something that could affect the environment.	1	2	3	4	5	6	7
2.	We voluntarily carry out environmental actions and initiatives in our daily work activities.	1	2	3	4	5	6	7
3.	We make suggestions to our colleagues about ways to protect the environment more effectively, even when it is not our direct responsibility.	1	2	3	4	5	6	7
4.	We actively participate in environmental events organized in and/or by our company.	1	2	3	4	5	6	7
5.	We stay informed of our company's environmental initiatives.	1	2	3	4	5	6	7
6.	We undertake environmental actions that contribute positively to the image of our organization.	1	2	3	4	5	6	7
7.	We volunteer for projects, endeavours or events that address environmental issues in our organization.	1	2	3	4	5	6	7
8.	We spontaneously give our time to help our colleagues take the environment into account in everything they do at work.	1	2	3	4	5	6	7
9.	We encourage our colleagues to adopt more environmentally conscious behaviour.	1	2	3	4	5	6	7
10.	We encourage our colleagues to express their ideas and opinions on environmental issues.	1	2	3	4	5	6	7

6. Think about the way you act at work and answer the questions below.

1.	At my team, I spend a lot of time and effort at work networking with others.	1	2	3	4	5	6	7
2.	I am good at building relationships with influential people in my team.	1	2	3	4	5	6	7
3.	I have developed a large network of colleagues and associates at work whom I can call on for support when I really need to get things done.	1	2	3	4	5	6	7
4.	In my team, I know a lot of important people and am well connected.	1	2	3	4	5	6	7
5.	I spend a lot of time in my team developing connections with others.	1	2	3	4	5	6	7
6.	I am good at using my connections and network to make things happen in my team.	1	2	3	4	5	6	7
7.	I am able to make most people feel comfortable and at ease around me.	1	2	3	4	5	6	7
8.	I am able to communicate easily and effectively with my team colleagues.	1	2	3	4	5	6	7
9.	It is easy for me to develop good rapport with most people.	1	2	3	4	5	6	7
10.	I am good at getting people to like me.	1	2	3	4	5	6	7
11.	I understand people very well.	1	2	3	4	5	6	7
12.	I am particularly good at sensing the motivations and hidden agendas of my team colleagues.	1	2	3	4	5	6	7
13.	I have good intuition or savvy about how to present myself to my team colleagues.	1	2	3	4	5	6	7

14.	I always seem to instinctively know the right things to say or do to influence my team colleagues.	1	2	3	4	5	6	7
15.	I pay close attention to people's facial expressions.	1	2	3	4	5	6	7
16.	When communicating with my team colleagues, I try to be genuine in what I say and do.	1	2	3	4	5	6	7
17.	It is important that people believe I am sincere in what I say and do.	1	2	3	4	5	6	7
18.	I try to show a genuine interest in other people.	1	2	3	4	5	6	7

7. Think now about the way your team works as a whole. Continue to use the same scale.

1.	Our team is united in trying to reach its goals for performance.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Members of our team would rather go out on their own than get together as a team.	1	2	3	4	5	6	7
3.	We all take responsibility for any mistake by our team.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Our team members rarely socialize together.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Our team would like to spend time outside of work hours.	1	2	3	4	5	6	7
6.	If members of our team have problems, everyone wants to help them.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Members of our team do not stick together outside of team project.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Our team members do not communicate freely about each other's responsibilities.	1	2	3	4	5	6	7

8. Now think about how you act in your day-to-day work. Indicate how often you perform each of the following behaviours.

Never	Rarely	Few Times	Sometimes	Lots of Times	Almost Always	Always
1	2	3	4	5	6	7

1.	Recycle, glass, plastic, and paper at my workplace.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Bring my own drinking container for coffee, water, or other beverages to work.	1	2	3	4	5	6	7
3.	I always turn off the lights in rooms I'm not using at work.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Print work documents to read.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Drink bottled water.	1	2	3	4	5	6	7

To conclude, we would like to ask you for some sociodemographic data, essential for the statistical treatment of the questionnaires:

1. Sex: Male Female

2. Age: _____ years

3. Role you play on your organisation: _____

4. How long do you work at your current organisation?

Less than 1 year 1 to 3 years 3 to 5 years 5 to 7 years More than 7 years

5. Number of people working at your team: _____

THANK YOU FOR YOUR PARTICIPATION!