

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**As Competências de uma Equipa de Sonho: Validação de um modelo
de competências de equipa multidimensional**

Andreia Moreira de Brito Correia

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

**Orientador(a):
Professora Doutora Ana Passos, Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL**

Setembro, 2010

Resumo

As equipas nas organizações não constituem uma panaceia para todos os seus problemas dado que algumas equipas são mais eficazes que outras. O que distingue então estas equipas? Mais do que conhecimentos técnicos, as equipas necessitam de possuir competências transversais que lhes permitam ter a adaptabilidade necessária a um contexto em mudança.

Devido à escassez de estudos empíricos que relacionem as competências de equipa à eficácia da equipa, esta dissertação propõe um modelo para estudo. Adicionalmente, objectiva realizar o primeiro passo no estudo deste modelo ao validar empiricamente o modelo de competências de equipa proposto pela literatura mais recente. É testado se as competências de equipa possuem três componentes – Atitudes, Comportamentos e Cognições.

Neste estudo participaram 1887 indivíduos, pertencentes a 630 equipas de uma competição de gestão, tendo respondido a dois questionários. As medidas deste estudo foram operacionalizadas tendo em conta o referencial de equipa, mas os dados foram analisados ao nível individual.

Os resultados contestam a hipótese colocada, indicando que as competências de equipa são melhor estruturadas numa lógica de fases de actividade. Desta forma, uma equipa de sonho necessita de possuir competências de actuação (para uma fase de acção), regulação (para uma fase de transição) e manutenção da equipa (transversal ao período de funcionamento da equipa).

Esta dissertação apresenta contributos ao nível teórico – ao avaliar empiricamente um modelo conceptual –, e ao nível prático dado que aumenta o conhecimento de como seleccionar, formar e manter equipas com vista à eficácia do seu trabalho.

Palavras-Chave: Equipas; Eficácia de Equipa; Competências de Equipa; Competências Transversais.

Classificação adoptada na unidade orgânica:

3600 Psicologia Organizacional

3620 Gestão de Pessoas, Selecção e Formação

Abstract

Teams in organizations are not a panacea for all their problems because some teams are more effective than others. What distinguishes these teams then? More than technical expertise, the teams need to possess soft skills to enable them to have the necessary adaptability to a changing environment.

Due to the scarcity of empirical studies that relate team competencies and team effectiveness, this thesis proposes a model for study. Additionally, we intent to perform the first step in studying this model by empirically validate the model proposed by the most recent literature of team competencies. It is tested if the team competencies have three components - Attitudes, Behaviors and Cognitions.

This study involved 1887 individuals from 630 teams in a management competition, having responded to two questionnaires. The measures in this study were operationalized in view of the team reference, but the data were analyzed at the individual level.

The results refute the hypothesis raised, indicating that the team competencies are better structured with a logical of activities phases. Thus, a dream team needs to have competencies to act (for an action phase), to regulate (for a transition phase) and to maintain the team (cross-operating period of the team).

This thesis presents contributions in a theoretical level - by empirically evaluate a conceptual model - and in a practical level because it increases knowledge of how to select, train and maintain teams for the effectiveness of their work.

Key Words: Teams; Team Efficacy; Team Competencies; Generic Competencies.

Classification categories and codes:

3600 Industrial & Organizational Psychology

3620 Personnel Management & Selection & Training

Agradecimentos

Nesta minha última jornada, quero deixar uma mensagem especial a todos os intervenientes que contribuíram para esta etapa final.

Mais concretamente, quero agradecer à minha família pela oportunidade que me deu com a minha ida para a faculdade e pelo esforço que fizeram para que eu pudesse terminar os estudos. Obrigado por todo o apoio, carinho e compreensão nestes cinco anos fantásticos.

Quero agradecer também ao Marco, o meu companheiro, pelo apoio e incentivo ao longo de todo este tempo. O carinho, amor e paciência que me deu em muito ajudaram na concretização desta dissertação.

Deixo também um agradecimento especial à minha amiga Ana, a minha companheira nos trabalhos nestes últimos cinco anos, por ter estado do meu lado nos momentos bons e menos bons da minha vida académica e pessoal.

Dedico também um especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Ana Passos, pelo incentivo e orientação, pela amizade e pelos debates de ideias que contribuíram fortemente para a realização desta dissertação.

Não querendo ser exaustiva, dedico um obrigado muito especial a todas as pessoas que me acompanharam desde sempre e àqueles que me ajudaram a chegar a esta etapa final. Obrigada.

Índice

1. Introdução	7
2. Revisão da Literatura.....	10
2.1 Eficácia da equipa	10
2.1.1 A natureza dinâmica e temporal das equipas no estudo da eficácia das equipas.....	11
2.2. Competências de equipa.....	17
2.2.1 Contextualização histórica do conceito de competências.....	17
2.2.2 Perspectivas sobre o estudo das competências de equipa.....	19
2.3 O papel das Competências de Equipa na Eficácia do trabalho em equipa: Modelo proposto para estudo.....	25
3. Método	32
3.1 Plano de estudo	32
3.2 Amostra	32
3.3 Procedimento	33
3.4 Operacionalização das variáveis	33
4. Resultados	41
4.1 Análise Factorial Exploratória	41
4.2 Análise Factorial Confirmatória	51
4.2.1 Critérios para a realização de uma análise factorial confirmatória.....	51
Pressupostos para a análise factorial confirmatória	51
Especificação do modelo	52
Identificação do modelo.....	53
Adequação do modelo	53
4.2.2 Resultados do Modelo Factorial de 1ª Ordem	54
4.2.3 Resultados do Modelo factorial de 2ª Ordem	62
5. Discussão	70
5.1 Implicações teóricas.....	73

5.2 Implicações práticas	74
5.2 Limitações e Sugestões para estudos futuros	74
6. Conclusão.....	76
7. Referências.....	77
8. Anexos	83
Anexo I – Questionário 1	83
Anexo II - Questionário 2.....	88
Anexo III – Grelha de distribuição das variáveis pelos questionários.....	91
Anexo IV – Lista dos itens de cada variável	92
Anexo V – Currículo Vitae	95

1. Introdução

Ao longo dos últimos anos, múltiplos autores, investigadores e até mesmo gestores, têm vindo a prever com alguma perseverança que o ambiente organizacional apresenta uma tendência para a evolução, em direcção a uma maior complexidade, incerteza, instabilidade e dinamismo (Ceitil, 2007). Já em meados dos anos sessenta, Terrebery previu uma crescente turbulência nos contextos organizacionais e enfatizou que seriam necessárias determinadas estratégias para combater e suportar essas mesmas mudanças (Kozlowski, Watola, Nowakowski, Kim, & Botero, 2009). De facto, esta predição tornou-se uma realidade incontornável nos dias de hoje, na medida em que cada vez mais se assiste a mutações ao nível organizacional derivadas dos avanços tecnológicos, da inovação, da globalização, da competitividade, dos choques culturais e políticos, entre outros factores, que lançam novos desafios às organizações (Neves, Garrido & Simões, 2008).

Nesta esteira, e com o propósito de ultrapassar estas pressões e desafios, as organizações têm demonstrado um interesse crescente em substituir o trabalho individual pelo trabalho que é efectuado em equipa (Devine, Clayton, Philips, Dunford, & Melner, 1999; Baker, Day, & Salas, 2006). Esta mudança deve-se essencialmente ao facto das equipas demonstrarem potencial para uma maior adaptabilidade, produtividade, flexibilidade e criatividade bem como para responder aos problemas com que se deparam de forma mais complexa, inovadora e dinâmica comparativamente aos indivíduos que trabalham individualmente. Neste sentido, as equipas fazem ecoar uma maior produtividade, maior qualidade nos produtos e serviços, promovem a satisfação do cliente e apresentam níveis reduzidos de turnover, absentismo e presentismo, levando-nos a considerar mais vantagens no trabalho em equipa em detrimento do trabalho individual, ou seja, tal como sustentam Weaver, Wildman e Salas, “the positive impact of teams is undeniable!” (2009, p. 129).

No entanto, a presença das equipas nas organizações não constitui uma panaceia para todos os seus problemas (Aubé & Rousseau, 2005; Baker et al., 2006; Salas, Rosen, Burke, Goodwin & Fiore, 2006; Sessa & London, 2008; Stagl & Salas, 2008; Paris, Salas & Cannon-Bowers, 2000), dado que se constata que algumas equipas são melhor sucedidas comparativamente a outras. São inúmeros os exemplos com que nos deparamos na vida real de equipas cujos elementos são altamente competentes a nível técnico e falham enquanto equipa, por vezes com consequências desastrosas. Salas e colaboradores sugerem assim que “it takes more than a set of experts to make an expert team” (2006, p. 139). Claramente se entende então que não basta juntar os indivíduos na esperança de que saibam, como que

automaticamente, a funcionar e/ou trabalhar de forma eficaz numa equipa, ou seja, não basta juntar um aglomerado de indivíduos e denominar-lhe de “equipa” para assegurar a eficácia do seu trabalho (Paris et al., 2000).

Nesta esteira, mais do que saber o que leva à eficácia de uma equipa, esta dissertação pretende focar-se em saber porque é que algumas equipas são mais eficazes que outras. Dada a importância comprovada do trabalho realizado em equipa, do seu uso extensivo nas organizações, e da constatação de que as organizações não estão a obter os benefícios máximos do trabalho das suas equipas (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998), esta dissertação pretende afastar-se do rótulo de ser apenas mais um trabalho relacionado com a eficácia da equipa, mas antes contribuir com mais e melhor conhecimento sobre as equipas e compreender o que distingue as equipas de desempenho excepcional, das medianas, das de baixo desempenho.

Antes de prosseguirmos, e embora a maior parte da literatura recorra aos termos “equipas” e “grupos” de forma alternada, esclarece-se que na presente dissertação é feita uma distinção entre ambos os termos. Neste sentido, e partilhando a mesma opinião que Salas, Kosarzycki, Tannenbaum, e Carnegie (2004), consideramos que uma equipa requer uma maior interdependência entre os seus membros comparativamente aos grupos, podendo assim ser definida como “a distinguishable set of two or more people who interact, dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/objective/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life-span of membership” (Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992, p. 4).

Tal como assente na definição anterior, uma equipa é assim considerada um sistema dinâmico, complexo e adaptativo cujo desempenho varia ao longo do tempo de forma cíclica. Desta forma, e seguindo o apelo dos mais recentes teóricos e investigadores de não ignorar a natureza dinâmica das equipas (Salas, Rosen, Burke, & Goodwin, 2009; Roe, 2008), esta dissertação apresenta uma proposta de estudo que incorpora o factor temporal para compreender melhor a natureza dinâmica das equipas.

Retornando à questão de o que distingue as equipas eficazes das menos eficazes, diversas são as investigações que procuram compreender em que medida determinados factores promovem ou diminuem o desempenho de uma equipa. Como referido anteriormente, uma equipa de peritos ao nível do conhecimento técnico, não é suficiente para obter bons resultados e alcançar a eficácia do seu trabalho. Neste sentido, como defendem Neves e colegas (Neves, 2003; Neves et al., 2008) mais do que possuir conhecimentos teóricos em domínios hiperespecializados, escassamente transferíveis para outros domínios

profissionais, é fundamental possuir um conjunto de competências mais genéricas e transversais que possibilitem uma maior adaptação aos diferentes contextos profissionais, e que permitem assim alcançar a eficácia do trabalho em equipa.

A presente dissertação tem assim como objectivo compreender a relação entre as competências designadas genéricas e/ou transversais e a eficácia do trabalho em equipa ao longo do tempo. Este saber é fulcral na medida em que é impreterível nos dias de hoje que as equipas sejam consideradas uma fonte de vantagem competitiva, capazes de se adaptarem, de expandirem as suas capacidades, de serem versáteis e tolerantes à incerteza, objectivando obter uma maior eficácia no seu trabalho (Pulakos, Dorsey, & White, 2006). Este apelo tem origem no facto do universo organizacional actual se caracterizar por uma incerteza, complexidade e competitividade explosivas, incitando as organizações a encararem as equipas e os membros que a compõem não só como forças de trabalho, em que imperam as qualificações para realizar a tarefa e o negócio, mas também como fontes de competências que promovem a eficácia do seu trabalho, tornando-se assim numa vantagem competitiva (Suleman, 2007; Neves et al., 2008; Neves, 2003).

Mais concretamente, esta dissertação tem como propósito ser pioneira na investigação nacional e internacional ao propor um modelo de investigação empírica sobre a relação entre as competências de equipa e a eficácia do trabalho em equipa e ao analisar empiricamente em que consistem as competências de equipa, ou seja, de que falamos quando falamos em competências de equipa.

Uma maior e mais completa compreensão do perfil das competências de equipa permite assim planear formações, avaliar o desempenho e definir determinados critérios de selecção. Esta dissertação pretende assim constituir-se como um contributo não só a nível teórico – uma vez que avalia empiricamente um modelo teórico proposto pela literatura mais recente sobre as competências de equipa, mas também ao nível prático dado que aumenta o conhecimento de como seleccionar, formar, recompensar e manter equipas com vista à eficácia do seu trabalho (Cannon-Bowers, & Salas, 1997).

Em suma, esta dissertação apresenta grandes contribuições ao nível teórico e prático ao estudar e compreender as competências de equipa de uma forma empírica com o intuito de facilitar a identificação do perfil de uma equipa altamente eficaz, isto é, uma equipa de sonho, vital para a sobrevivência de qualquer organização competitiva. Em última instância, esta dissertação constitui um primeiro passo para compreender quais as competências necessárias e essenciais para uma equipa alcançar a eficácia do seu trabalho e se constituir assim uma equipa de sonho.

2. Revisão da Literatura

2.1 Eficácia da equipa

A consciencialização da importância e dos contributos do recurso a equipas no contexto organizacional, suscitou uma enorme curiosidade em compreender e estudar as equipas por parte de inúmeros teóricos e investigadores. Nesta esteira, tem-se assistido a uma proliferação de modelos e teorias sobre a eficácia da equipa nas últimas décadas, indicativas de uma “idade de ouro” do estudo das equipas.

Relativo à eficácia da equipa, Hackman (1987) define-a como sendo uma avaliação dos resultados do desempenho de uma determinada equipa, inerente a algum tipo de critérios definidos. Por outras palavras, a eficácia da equipa consiste num julgamento sobre quão bem os resultados do desempenho correspondem a algum tipo de critérios ou padrões, quer objectivos (valores de produtividade) quer subjectivos (avaliações de superiores ou observadores), critérios esses que se encontram alinhados com os objectivos da equipa e da organização.

Deste modo se entende que devido ao facto das equipas constituírem um conjunto de indivíduos orientados para a tarefa, isto é, para a produção de bens, produtos e serviços, o desempenho da equipa tem sido o critério mais utilizado para avaliar o sucesso e eficácia de uma equipa (Thompson, 2008). No entanto, existe um mútuo acordo na literatura de que o desempenho não pode constituir o único critério de eficácia relevante para o contexto organizacional, devendo portanto encarar este conceito como sendo multifacetado (Bell 2004). Já em 1987, Hackman encara a eficácia de uma forma multifacetada ao sugerir que por razões inerentes ao facto das equipas possuírem uma história e uma continuidade em trabalhos conjuntos no futuro, outros critérios para além do desempenho devem ser tidos em conta, tal como a viabilidade da equipa, i.e., a capacidade dos membros da equipa trabalharem juntos no futuro, e a satisfação com a equipa.

A maior parte dos modelos e teorias sobre a eficácia da equipa têm sido conceptualizados em torno do modelo Input-Processos-Output (I-P-O) desenvolvido por McGrath em 1964 (Kozlowski, & Bell, 2003; Barrick et al., 1998). Este modelo postula que factores de input influenciam os processos, que por sua vez influenciam os outputs de uma equipa. Os inputs referem-se à constelação de características e recursos disponíveis à equipa quer sejam internos (como a composição da equipa em termos de conhecimentos, *skills*, habilidades, personalidades, factores demográficos, estrutura e desenho da equipa), quer externos (tais como recompensas, formação, clima organizacional) a diversos níveis

(individual, de equipa ou organizacional). Os processos por sua vez referem-se à interacção entre os membros da equipa e representam os mecanismos que inibem ou permitem os membros individuais de combinarem os seus recursos – incluem tipicamente as estruturas de comunicação, coordenação e cooperação e constituem claramente factores que os membros não trazem para a equipa mas emergem da interacção que estabelecem uns com os outros. Por último, os outputs consistem nas consequências das actividades da equipa com ênfase tanto ao nível interno (como a satisfação e viabilidade da equipa) como ao nível externo (produtividade e desempenho), representando assim os critérios para avaliar a eficácia do trabalho da equipa mencionados anteriormente (Guzzo, & Shea, 1992; Kozlowski, & Bell, 2003).

Devido às suas potencialidades, o modelo I-P-O da eficácia da equipa tem servido como uma heurística útil para guiar a investigação sobre esta temática nas equipas, incitando ao desenvolvimento de inúmeros modelos e teorias que explícita ou implicitamente se baseiam nesta perspectiva (Day, Gronn, & Salas, 2004).

O modelo proposto por Hackman (1987), por exemplo, foi delineado tendo por base uma estrutura I-P-O, na medida em que sugere que factores de input como o contexto organizacional e o desenho da equipa se encontram relacionadas com os processos da equipa, como o nível de esforço na realização da tarefa, conhecimento e as capacidades utilizadas na realização da tarefa, que por sua vez, estão relacionadas com a eficácia da equipa que possui um carácter multifacetado, como referido anteriormente. Mais concretamente, o modelo salienta a importância de fomentar um contexto organizacional que apoia e reforça o trabalho da equipa através de recompensas, educação e disponibilidade de informação. O desenho da equipa, por sua vez, consiste na estrutura da tarefa, composição da equipa e normas de desempenho. Finalmente o autor especifica outros dois factores que moderam a relação entre inputs-processos e os processos-outputs, nomeadamente a sinergia de grupo e os recursos materiais disponíveis à equipa, respectivamente.

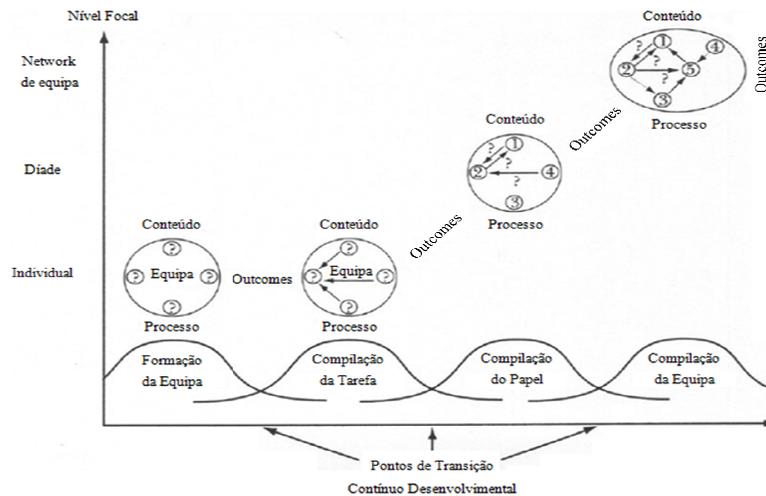
2.1.1 A natureza dinâmica e temporal das equipas no estudo da eficácia das equipas

Cada vez mais os investigadores e teóricos encaram as equipas como sistemas complexos, adaptativos e dinâmicos que existem num contexto e desempenham ao longo do tempo de forma cíclica e re-cíclica (McGrath, Arrow, & Berdahl, 2000). São múltiplos os autores que reconhecem que o tempo constitui uma das mais importantes características do trabalho em equipa para espelhar a complexidade e o dinamismo. No entanto, apesar desta constatação, o factor tempo continua a ser largamente negligenciado da maioria das

perspectivas tradicionais sobre a eficácia da equipa (Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999; Kozlowski, & Bell, 2008; Roe, 2008).

A teoria da compilação e desempenho ao longo de vários níveis e ao longo do tempo, formulada por Kozlowski e colegas (1999), constitui um dos modelos que reflecte o carácter dinâmico e temporal das equipas. Esta teoria descreve inputs, processos e outputs que se desenvolvem ao longo do tempo à medida que a equipa interage em contextos que são externos à equipa e são moldados pelas acções da equipa de um modo causal e recíproco. Conhecimentos, skills e capacidades desenvolvem-se sucessivamente ao longo de três níveis durante a compilação (individual, díade e equipa) e durante quatro fases, tal como mostra a Figura 1.

Figura 1. Modelo de Compilação da Equipa (Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999)

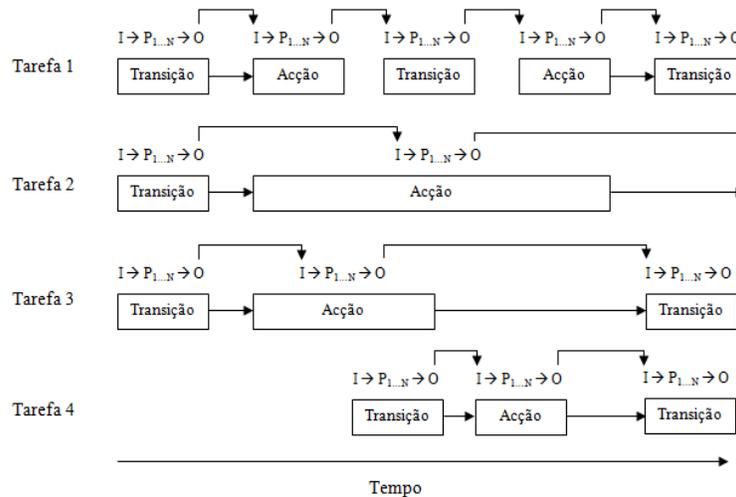


Numa primeira fase – Formação da equipa –, o foco é no nível individual com os membros individuais da equipa a comprometer-se na procura de informação de modo a compreender a equipa *per se*, os seus objectivos e o lugar a que pertencem na equipa. A segunda fase – Compilação da tarefa – também se foca ao nível individual e envolve principalmente a tentativa dos membros individuais de demonstrarem a sua competência para a tarefa. Na terceira fase, o foco muda para o nível díade na medida em que ao determinar os seus papéis individuais, os membros da equipa exploram como é que aquele papel se relaciona com o dos outros. Finalmente, a fase quatro – Compilação de equipa –, envolve um foco na equipa com atenção na mudança de relações díades para a network de papéis na equipa. Desta forma, os indivíduos compilam de um auto-foco inicial (Como é que eu

desempenho a minha tarefa) para um foco díade (Com quem é que eu trabalho para realizar as tarefas) para um foco na equipa (Como é que nos coordenamos, adaptamos e realizamos as tarefas da equipa).

O Modelo das Fases Recorrentes de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) constitui um outro exemplo de um modelo que incorpora claramente o factor temporal para explicar a dinâmica do desempenho das equipas. De acordo com estes autores, diferentes tipos de processos de equipa são críticos em diferentes fases de execução da tarefa e que relações I-P-O ocorrem ao longo de uma série de ciclos relacionados, tal como demonstrado na Figura 2.

Figura 2. O ritmo da realização das tarefas de equipa (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001)



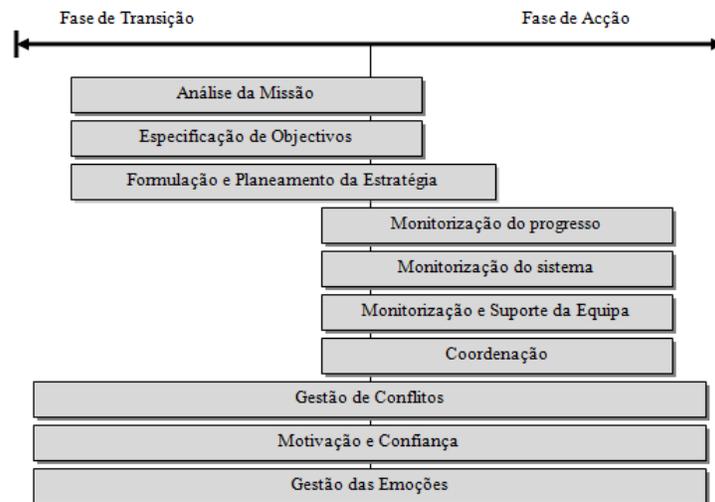
Como se verifica na figura apresentada, os ciclos I-P-O encaixam em fases de acção e transição. Desta forma, os outputs gerados por processos que ocorrem numa fase de transição, tornam-se inputs para a fase de acção subsequente e quando a equipa completa a tarefa, os membros da equipa progridem para uma fase de transição em que reavaliam o seu desempenho, fornecem e recebem feedback e fazem ajustamentos às suas estratégias se necessário – é com esta fase que a equipa é capaz de desenvolver prescrições para ciclos futuros de desempenho. Estas séries de desempenho e fases de transição repetem-se até que a equipa complete a sua tarefa. Os processos de equipa ocorrem assim uma e outra vez durante os episódios de desempenho, ao longo das diferentes tarefas e ao longo do tempo, à medida que a equipa se move em direcção à realização dos seus objectivos. O modelo episódico dos processos de equipa consiste assim numa série de ciclos I-P-O propostos para ocorrer sequencialmente e simultaneamente durante as fases de transição e acção.

Os autores apresentam ainda uma taxonomia dos processos de equipa baseados numa perspectiva temporal, constituída por processos de transição, acção e interpessoais que variam em termos de importância e ao longo de episódios de desempenho. Segundo os autores, os processos de transição ocorrem durante as fases de transição, i.e., quando a equipa se foca essencialmente em avaliar e/ou planear as suas actividades de modo a orientar a concretização dos seus objectivos de equipa. Os processos incluídos nesta fase consistem na análise, formulação e planeamento da missão; especificação dos objectivos e formulação da estratégia.

Os processos de acção, por sua vez, ocorrem quando a equipa se envolve em acções que contribuem directamente para a obtenção dos seus objectivos, i.e., ocorrem numa fase de acção e incluem processos como a monitorização do progresso em direcção à obtenção dos objectivos; monitorização do sistema, ou seja dos recursos e condições ambientais inerentes à realização da missão; monitorização da equipa e comportamentos de suporte e ajustamento; e coordenação.

Por último, os processos interpessoais ocorrem ao longo das fases de transição e acção e representam os processos que as equipas utilizam para gerir as relações interpessoais, nomeadamente a gestão de conflitos, construção da motivação e da confiança e gestão das emoções. A Figura 3 demonstra assim como se manifestam os 10 processos definidos pelos autores, consoante as fases de transição e acção.

Figura 3. Manifestação dos processos nas fases de Transição e Acção (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001)



A realidade do funcionamento das equipas é assim muito mais complexa e dinâmica do que aquela que é capturada por modelos que são estáticos e que reflectem simples relações

causais, tal como o modelo tradicional I-P-O que, apesar do seu vasto uso, tem sido considerado de forma consensual como insuficiente para caracterizar as equipas (Goodwin, Burke, Wildman & Salas, 2009; Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005).

Uma das razões pelos quais os modelos tradicionais I-P-O são fortemente criticados é inerente ao facto de grande parte dos factores de mediação que intervêm na relação entre inputs e outputs não são considerados processos mas, de acordo com Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), são considerados estados emergentes. Estes autores distinguem estes conceitos, na medida em que os processos de equipa constituem actos interdependentes que permitem converter inputs em outputs tendo por base actividades cognitivas, verbais e comportamentais, enquanto que estados emergentes constituem qualidades de uma equipa ao nível dos estados cognitivos, motivacionais e afectivos, tal como a coesão ou a potência de equipa, sendo independentes da interacção dos membros.

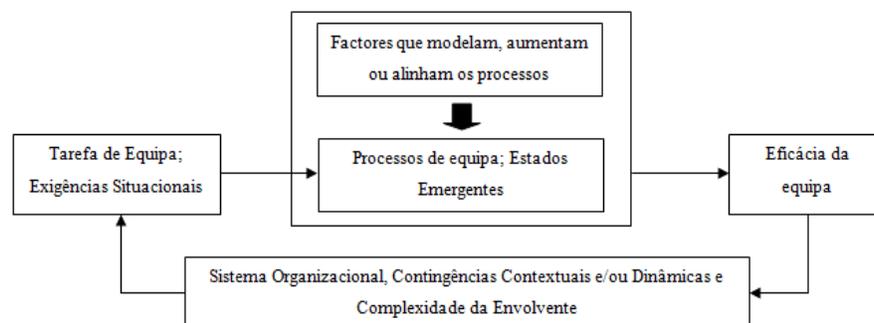
Uma outra razão consiste no facto dos modelos I-P-O invocarem uma relação linear entre os inputs e os outputs. Apesar de se verificar que alguns modelos incorporam o feedback para evidenciar que os outputs influenciam os inputs futuros, estes modelos têm sido criticados por se focarem numa porção de tempo muito generalizada e alargada do funcionamento da equipa. Contrariando esta situação, Marks e colegas propõem que os ciclos I-P-O devem estar associados com o episódio do desempenho, indicando que os outputs da equipa são frequentemente reciclados em inputs à medida que realizam os objectivos e subjectivos relacionados com as suas tarefas.

Por último, os modelos tradicionais I-P-O têm sido criticados dado que sugerem uma relação linear de efeitos principais de uma determinada categoria (I, P, ou O) para a seguinte. No entanto, muitas das investigações posteriores demonstram que existem interacções entre várias variáveis inputs e processos (IxP) e entre os diversos processos (PxP).

Com o intuito de colmatar as insuficiências que os modelos I-P-O comportam e de modo a fornecer uma melhor e mais completa compreensão sobre as equipas, Ilgen e colegas (2005) sugerem uma reconfiguração do modelo I-P-O em IMOI (Input-Mediator-Output-Input). Substituído o P pelo M permite reflectir um maior leque de variáveis importantes para mediar a relação Input-Output. Ao adicionar o extra I no final do modelo, permite invocar a noção de feedback causal cíclico. Ao eliminar os hífenes entre as letras permite compreender que as relações causais podem não ser lineares ou aditivas, mas não lineares ou condicionais. Nesta esteira se entende que apesar do modelo IMOI não ter o mesmo apelo simplista como o modelo I-P-O, sugere uma conceptualização mais realista de como é que as equipas se desenvolvem ao longo do tempo bem como a natureza dinâmica do seu desempenho.

Os modelos mais recentes da eficácia da equipa também incluem esta perspectiva dinâmica e temporal das equipas. Por exemplo, o modelo de Kozlowski e Ilgen (2006), ilustrado na Figura 4, reflecte uma conceptualização da equipa como estando imbuída num contexto alargado que origina determinadas exigências na tarefa. Estas exigências vão determinar os requisitos necessários para a equipa resolver a situação.

Figura 4. Modelo de Eficácia de Equipa de Kozlowski e Ilgen (2006)



Os autores argumentam assim que um ambiente dinâmico e complexo origina determinadas exigências na tarefa que a equipa tem de resolver, através de processos coordenados que combinam os seus recursos cognitivos, afectivos e comportamentais. Este processo é cíclico e recíproco. Desta forma, os autores sugerem que quando os processos da equipa estão alinhados com as exigências da tarefa, originadas pelo contexto, então a equipa é eficaz.

Tal como se pode depreender, o trabalho de Kozlowski e Ilgen foca-se essencialmente nos processos de equipa e nos factores que podem promover e influenciar estes processos, com vista à obtenção de uma maior eficácia da equipa.

Os trabalhos de Rousseau, Aubé e Savoie (2006) também reflectem uma perspectiva dinâmica e temporal no estudo das equipas, atribuído um enfoque especial aos processos de equipa. Os autores desenvolveram um modelo integrativo sobre os processos de equipa que potenciam a eficácia do trabalho em equipa, tendo por base a teoria regulatória da acção que assume que o desempenho elevado é atingido por indivíduos que se envolvem em aplicações sequenciais das funções de regulação para o cumprimento da tarefa com sucesso (Frese & Zapf, 1994, citado por Salas et al., 2009). Para tal, os indivíduos necessitam de: 1) orientar-se para a tarefa e delimitar critérios para atingir o sucesso (fase de orientação); 2) desempenhar as tarefas (fase de execução); 3) monitorizar o seu progresso em relação aos objectivos

estipulados (fase de avaliação); e 4) fazer ajustamento conforme necessário tendo por base os resultados da avaliação do desempenho (fase de ajustamento).

Tendo por base esta teoria, Rousseau, Aubé e Savoie desenvolveram um modelo com duas categorias de processos de equipa: regulação do desempenho da equipa e gestão da manutenção da equipa. Na primeira categoria os autores sustentam que estão presentes processos de preparação para a realização do trabalho (i.e., análise da missão, especificação de objectivos, planeamento), comportamentos de avaliação do trabalho (monitorização do desempenho e monitorização do sistema), comportamentos de colaboração relacionados com a tarefa (i.e., coordenação, cooperação e partilha de informação) e comportamentos de ajustamento da equipa (comportamentos de suporte e ajustamento, coaching intra-equipa e resolução de problemas de forma colaborativa). Na segunda categoria, por sua vez, os autores defendem que estão presentes os processos de apoio psicológico e gestão de conflitos. Ao delinear um modelo dos processos de equipa baseados na teoria regulatória da acção, os autores introduzem o factor temporal, na medida em que diferentes processos de equipa são mais prováveis de ocorrer em diferentes fases de actividade, tal como postulado por Marks e colegas (2001).

Apesar dos modelos surgidos inicialmente sobre a eficácia da equipa possuírem um carácter descritivo, na medida em que procuram compreender os preditores da eficácia e como é que as equipas funcionam, muitos evoluíram ao longo do tempo para reflectir mais uma orientação normativa das equipas, ou seja para compreender porque é que algumas equipas são mais eficazes que outras e assim compreender como é que se pode aumentar a eficácia (Paris et al., 2000; Bell, 2004). Ou seja, mais do que saber se as equipas são eficazes, a questão central que os modelos mais recentes da eficácia da equipa procuram responder é como é que a eficácia da equipa pode ser alcançada (Williams, & Allen, 2008).

O estudo da eficácia da equipa comportar assim uma longa existência, dado origem a uma panóplia de modelos e teorias. No entanto, não existe um modelo que seja considerado universal e aceite por todos os investigadores e teóricos (Essens, Vogelaar, Mylle, Blendell, Paris, Halpin, & Baranski, 2009).

2.2. Competências de equipa

2.2.1 Contextualização histórica do conceito de competências

A investigação sobre as competências comporta uma longa história de avanços teóricos a respeito das características dos indivíduos necessários para a eficácia do seu trabalho (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

A iniciativa dos estudos sobre as competências ao nível dos indivíduos pertence a McClelland (1973) que resultou na publicação do artigo “Testing for competence rather than for the intelligence”, em que propõe que aquilo que distinguia os quadros com desempenho elevado dos de médio desempenho era fundamentalmente a existência, nos primeiros, de um conjunto de competências que apresentavam uma correlação positiva com os indicadores de elevado desempenho, ou seja o grau de inteligência do indivíduo é necessário, mas não suficiente para garantir o sucesso profissional dos mesmos. Segundo este autor, o conceito de competências dos indivíduos pode ser definido como “any attribute shown empirically to be demonstrated more often by superior performing than average performing job incumbents” (McClelland, 1973).

O entusiasmo sobre as competências teve o seu auge após a publicação do livro de Boyatzis (1982), “The Competent Manager: a model for effective performance”. Este autor define o conceito de competências como a característica de fundo de um indivíduo e que possui uma relação causal com o desempenho eficaz ou superior no posto de trabalho. A competência é assim encarada por este autor como uma habilidade que reflecte a capacidade da pessoa e descreve o que ela pode fazer e não necessariamente o que faz, independentemente da situação ou circunstância. O autor acreditava assim que as características dos indivíduos se reduziam a 12 dimensões comportamentais e que era da diferente combinação desses traços de personalidade que resultavam diferentes graus de desempenho.

Modernamente, Spencer e Spencer (1993) identificaram um número muito maior de competências relevantes para o desempenho da função, o que levou ao desenvolvimento do livro “Competence at work – models for superior performance”, onde apresentam um dicionário com 21 competências passíveis de serem divididas em duas dimensões. Recorrendo à analogia do iceberg, os autores postulam que algumas competências estão incluídas na dimensão “performance” ou comportamento manifesto (e que corresponde à parte visível do iceberg), tais como os conhecimentos aplicados e a perícia revelada nos conhecimentos técnicos. Por sua vez, a dimensão relativa às características das pessoas (e que corresponde à parte submersa do iceberg), inclui características como o auto-conceito, as atitudes, valores e motivos dos indivíduos. Os autores definem assim o conceito de competência como: [...] an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks. Causally

related means that a competency causes or predicts behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard (p. 9).

O movimento do estudo das competências rapidamente se disseminou e se tornou caótico e idiossincrático (Hogan, & Kaiser, 2005), sendo bastante frequente encontrarmos na literatura perspectivas erróneas desta temática, ao confundirem o conceito de competências com o de qualificação e traços de personalidade (Rebelo, 2004). Neste sentido, Shippman e colegas (2000) entendem que a competência define a capacidade para o desempenho de uma actividade com ênfase no indivíduo, o que contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais o conhecimento necessário para a tarefa ou função. As competências também se distinguem dos traços de personalidade na medida em que estes últimos constituem mais atributos disposicionais, presumíveis de terem uma maior estabilidade e de estarem profundamente enraizados e de difícil modificação, contrapondo com a noção de competência que sugere que são passíveis de serem influenciadas via, por exemplo, de programas de formação. Relativamente a este último aspecto, Brandão e Borges-Andrade (2007) ressaltam que a aprendizagem constitui o processo pelo qual as competências podem ser adquiridas ou desenvolvidas, o que reforça a ideia do carácter desenvolvimental das competências.

Nas últimas décadas, o conceito de competência tem sido transposto e adaptado ao contexto das equipas, sendo consensualmente definido e perspectivado como “1) the requisite knowledge, principles and concepts underlying the team’s effective task performance; 2) the repertoire of required skills and behaviors necessary to perform the team task effectively, and 3) the appropriate attitudes on the part of team members (about themselves and the team) (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe, 1995). Desta forma as equipas necessitam de possuir conhecimentos, habilidades e atitudes (KSA) necessários para otimizar o seu desempenho¹.

2.2.2 Perspectivas sobre o estudo das competências de equipa

Nos últimos tempos tem-se assistido a uma diversidade de modelos conceptuais relativos às competências de equipa.

Stevens e Campion (1994) foram dos primeiros autores a relacionar as competências às equipas, postulando um modelo de 14 competências relativas aos KSAs, classificadas em

¹ Com o propósito de manter a fidelidade relativa ao significado de “Knowledge, Skills e Attitudes”, iremos manter a terminologia ao longo do trabalho, recorrendo à abreviatura “KSA”.

duas grandes categorias – Interpessoais e de Auto-Gestão. Segundo os autores, as competências Interpessoais podem ser entendidas como a capacidade de manter relações de trabalho saudáveis uns com os outros e para reagir aos outros com respeito pelas suas ideias, emoções e diferentes pontos de vista – incluem as competências relativas à resolução de conflitos, à resolução de problemas de forma colaborativa e à comunicação. As competências de Auto-Gestão, por sua vez, são entendidas como a capacidade para ter controlo significativo sobre a direcção e execução das tarefas da equipa e inclui as competências relativas ao estabelecimento de objectivos e gestão do desempenho, bem como relativo às competências de planeamento e coordenação das tarefas.

No ano seguinte, Cannon-Bowers e colegas (1995), formularam uma taxonomia de competências de equipa consideradas como pré-requisito para a eficácia do trabalho em equipa. Mais concretamente, os autores postularam que existem diferentes tipos de competências, dependendo se a competência está relacionada com uma determinada equipa ou com uma determinada tarefa. No primeiro caso, os autores defendem que estão envolvidas competências genéricas à equipa e competências específicas à equipa. As competências genéricas à equipa remetem para o conjunto de competências tidas pelos membros individuais de uma equipa e que podem influenciar o desempenho da equipa, independentemente dos colegas de equipa envolvidos – exemplos deste tipo de competências inclui as competências de comunicação, interpessoais, de liderança e atitudes perante o trabalho em equipa, ou seja, são genéricas e transversais a outro tipo de equipas. Contrariamente, as competências específicas à equipa dizem respeito a determinados membros da equipa – exemplos deste tipo de competências inclui o conhecimento das características dos colegas e a coesão, ou seja, dependem dos membros da equipa envolvidos.

Relativamente agora às competências relacionadas com a tarefa, os autores sugerem que estas podem incluir competências genéricas à tarefa e competências específicas à tarefa. As primeiras envolvem a execução de comportamentos genéricos e transversais a qualquer tarefa (e.g., competências de planeamento), enquanto que os segundos são inerentes a uma determinada tarefa (e.g., competências relativas ao conhecimento das responsabilidades do papel).

De acordo com Cannon-Bowers e colegas, a combinação deste quatro tipos de competências, resultam em quatro categorias, tal como mostra a Figura 5.

Figura 5. Tipos de Competências de Equipa (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe, 1995)

		Relacionadas com a Tarefa	
		Específicas	Genéricas
Relacionadas com a Equipa	Específicas	Competências orientadas pelo contexto	Competências contingentes à equipa
	Genéricas	Competências contingentes à tarefa	Competências transversais

Tal como se depreende da figura, as competências orientadas pelo contexto dependem tanto da natureza da tarefa como dos membros da equipa envolvidos. As competências contingentes à equipa referem-se às competências que são específicas a uma determinada equipa, mas são genéricas à tarefa, ou seja, podem ser aplicadas a uma variedade de tarefas. Por sua vez, as competências contingentes à tarefa são específicas à tarefa mas podem ser aplicadas a uma variedade de equipas. Por último, as competências transversais são independentes de uma determinada tarefa ou equipa. Os autores identificaram assim diversas competências passíveis de serem incluídas em cada uma das quatro categorias, tendo o seu trabalho sido revisto em 1997, por Cannon-Bowers e Salas, dando origem ao seguinte conjunto de competências KSAs, apresentado no Quadro 1.

É de salientar ainda, que os autores distinguem entre competências partilhadas (i.e., que são semelhantes entre os membros da equipa) e compatíveis (i.e., não implica que sejam similares, mas que sejam suficientes para permitir aos membros da equipa executar as tarefas de forma coordenada; por exemplo, determinadas pistas contextuais podem originar estratégias de acção separadas mas complementares, de modo a realizar a tarefa.) No quadro seguinte também é apresentada a denominação das competências, em termos de serem partilhadas ou compatíveis, proposta pelos autores.

Quadro 1. Taxonomia de Competências de equipa proposta por Cannon-Bowers e Salas (1997)

Natureza das Competências de equipa	Knowledge	Skill	Atitudes
Competências orientadas pelo contexto	Associação pista-estratégias de acção (P)	Organização da tarefa Monitorização Mútua do Desempenho (C)	Orientação para a equipa (C)
	Características dos membros relacionadas com as tarefas (C)	Flexibilidade	Eficácia colectiva (P)
	Conhecimento da missão e objectivos da equipa (P)	Comportamentos compensatórios (C) Partilha de informação (C) Análise da missão (C) Motivação de outros (C)	Visão partilhada (P)
		Resolução de conflitos (C) Motivação de outros (C) Partilha de informação (C) Feedback intra-equipa (C) Comportamentos compensatórios (C) Assertividade (C) Planeamento (C) Flexibilidade (C) Cooperação (C)	Coesão de equipa (P) Relações interpessoais (C) Confiança mútua (P)
Competências contingentes à equipa	Características dos membros da equipa (C)	Resolução de conflitos (C) Motivação de outros (C) Partilha de informação (C) Feedback intra-equipa (C) Comportamentos compensatórios (C) Assertividade (C) Planeamento (C) Flexibilidade (C) Cooperação (C)	Coesão de equipa (P) Relações interpessoais (C) Confiança mútua (P)
	Conhecimento da missão e objectivos da equipa (P)		
Competências contingentes à tarefa	Responsabilidades de papel (P) Padrões de interacção relacionados com os papéis de equipa (P)	Estruturação da tarefa (C) Análise da missão (C) Monitorização mútua do desempenho (C)	Atitudes da equipa em relação à tarefa (C)
	Modelos de realização de tarefas (P)	Comportamentos compensatórios (C) Partilha de informação (C) Feedback intra-equipa (C) Assertividade (C) Planeamento (C) Flexibilidade (C)	
	Associação pista-estratégias de acção (P)		
Competências Transversais	Compreensão das competências dos membros da equipa (C)	Resolução de conflitos (C) Partilha de informação (C) Motivação para a tarefa (C) Cooperação (C) Assertividade (C)	Orientação colectiva (C) Crença na importância das competências de equipa (C)

Legenda: **C** – Competências Compatíveis; **P** – Competências Partilhadas

Os trabalhos de Druskat também revelam um interesse pelas competências de equipa, ao delinear um modelo com 13 competências para explicar a eficácia de equipas auto-geridas (1996, citado por Druskat & Kayes, 1999). Estas competências assumem três categorias distintas, nomeadamente, competências interpessoais, competências de estratégias de desempenho e por fim, competências de acção sem fronteiras.

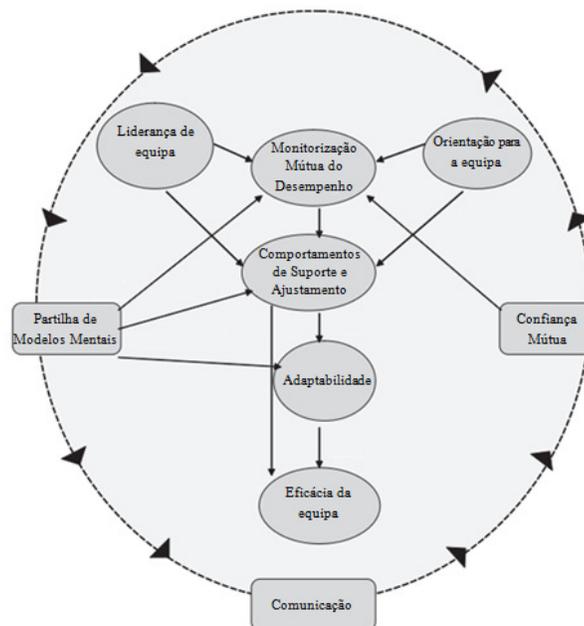
Segundo a autora, as competências interpessoais são definidas como a capacidade de manter relações com os restantes elementos da equipa e incluem as competências de compreensão interpessoal, de cooperação e de confronto com os membros que quebram as normas. Por sua vez, as competências de estratégias de desempenho são definidas como focalizadas na tarefa e incluem competências de dar e receber feedback, competências de auto-avaliação da equipa, de orientação para o desempenho, confiança na equipa,

competências para a criação de procedimentos claros de trabalho, flexibilidade e proactividade na resolução de problemas. Por último, as competências de acção sem fronteiras referem-se às competências relacionadas com a tarefa, mas direccionadas a um nível externo à equipa (como a organização ou outras equipas), e incluem as competências de consciência organizacional, desenvoltura organizacional e construção de relações com outras equipas.

Mais recentemente, Salas, Sims e Burke (2005) desenvolveram um modelo prático, e mesmo assim inclusivo, que reflecte a ideia da existência de cinco competências nucleares para atingir a eficácia do trabalho da equipa, modelo este ao qual denominaram “Big Five”. Nomeadamente, os autores ressaltam que para atingir a eficácia do trabalho, uma equipa deve possuir competências de liderança da equipa, de monitorização mútua do desempenho, de suporte e ajustamento, de adaptabilidade e de orientação para trabalhar em equipa. De acordo com os autores, é necessário ainda algumas competências consideradas mecanismos para facilitar e coordenar as restantes cinco, que dizem respeito à competência para a partilha de modelos mentais, para a confiança mútua e para a comunicação.

Os autores sustentam ainda que a relação entre as competências chave e os mecanismos de suporte e coordenação estão inter e intrarelacionadas, tal como demonstrado na figura seguinte.

Figura 6. Modelo dos “Big Five” de Salas, Sims e Burke (2005)



Em 2009, Salas, Rosen, Burke e Goodwin argumentaram que o modelo postulado por Cannon-Bowers e colegas em 1995 e 1997, era fundamentalmente baseado na teoria, ou seja,

não havia evidências empíricas que demonstrassem a relação entre uma determinada competência e a eficácia da equipa. No entanto, os autores sustentam que o crescente interesse pelo estudo das equipas nas últimas décadas permite fazer uma revisão e uma actualização ao modelo de Cannon-Bowers e colegas, sugerindo assim um maior número de competências de equipa que potenciam a eficácia da equipa.

Os autores delinearão então um modelo ao qual denominaram de “ABC” das competências de equipa – *Attitudes, Behaviors e Cognitions* –, considerando as Atitudes como atributos necessários para o desempenho eficaz da equipa, os Comportamentos como as *skills* e os procedimentos necessários para o trabalho de equipa e as Cognições como os elementos de conhecimento necessários bem como a experiência necessária para a eficácia da equipa.

De acordo com os autores, as Atitudes são consideradas um estado interno que se encontram associadas com a equipa e que afectam os processos de interacção da própria equipa. Nesta categoria estão incluídas as competências de orientação para a equipa, competências de eficácia colectiva, competências para criar um clima de segurança psicológica, competências de orientação da equipa para a aprendizagem, competências para criar uma coesão de equipa, competências para criar um clima de confiança mútua, competências de empowerment de equipa, competências de recompensas ao nível da equipa e competências para o compromisso com os objectivos da equipa.

No que respeita à categoria dos Comportamentos, os autores sugerem que estão incluídas as competências de monitorização mútua do desempenho; competências de adaptabilidade; competências para o suporte e ajustamento da equipa; competências de estratégias de coordenação implícitas; competências de liderança partilhada; competências para analisar a missão; competências para a identificação de problemas; competências para a resolução de conflitos; competências para a motivação dos outros; competências de feedback intra-equipa; competências de assertividade relacionada com a tarefa; competências de planeamento; competências de coordenação; competências para a liderança de equipa; competências de resolução de problemas e competências de comunicação.

Por último, e relativamente à categoria das Cognições, os autores sugerem que estão incluídas nesta categoria as competências para associar pistas a determinadas estratégias de acção; competências para a partilha de modelos de resolução de problemas; competências para a partilha de modelos mentais; competências para a compreensão e partilha dos objectivos e missão da equipa e as competências para a compreensão do papel da equipa num sistema mais alargado (como a organização a que pertencem, e/ou outras equipas).

Deste modo se compreende que o modelo de Salas e colegas assenta num modelo de competências genéricas à equipa e genéricas ao tipo de tarefas, ou seja, assenta num modelo de competências transversais de equipa.

Segundo os autores, algumas destas competências possui já evidências empíricas para a relação com a eficácia da equipa (como a eficácia colectiva, por exemplo). No entanto, a constelação ou o conjunto destas competências de equipa enunciadas pelos autores ainda espera por validação empírica.

Após a apresentação de alguns dos modelos mais salientes no estudo das competências de equipa, é de referir que esses modelos assentam numa perspectiva das competências como processos, ou seja, como algo que advém da interacção dos membros. No entanto, na presente dissertação adoptamos uma perspectiva das competências de equipa ao nível dos inputs, ou seja, das características e recursos da equipa para atingir a eficácia do seu trabalho.

2.3 O papel das Competências de Equipa na Eficácia do trabalho em equipa: Modelo proposto para estudo

Tal como evidenciado anteriormente, uma equipa cujos membros são excelentes a nível técnico, i.e., possuem os conhecimentos óptimos e o know-how de uma determinada actividade, é condição necessária mas não suficiente para atingir a eficácia do trabalho em equipa.

Diversos autores têm assim vindo a sugerir que mais do que possuir estes conhecimentos técnicos, escassamente transferíveis para outros domínios profissionais, as equipas necessitam de possuir competências transversais que lhes permita ter a adaptabilidade e flexibilidade necessárias para vingar num contexto organizacional deveras competitivo e exigente, como aquele com que nos deparamos nos dias de hoje (Neves, 2003; Neves et al., 2008).

Tal como sustentam alguns autores (cf. Salas et al., 2006; Weaver et al., 2009) é necessário que as equipas sejam consideradas uma equipa de sonho (denominado pelos autores de “Dream Team” ou “Expert Team”), para conseguirem operar em condições de incerteza e stress e em tarefas altamente complexas. Estes autores definem as equipas de sonho como:

[...] a set of interdependent team members who each possess unique and expert level knowledge, skills and abilities (KSAs), and experience related to task performance, and who adapt, coordinate and cooperate as a team, thereby producing sustainable and repeatable team

functioning at a superior or at least near optimal level of performance (Salas et al., 2006, p. 440).

Dada a crescente importância das competências de equipa para atingir a eficácia do trabalho em equipa, bem como no número significativo de teóricos e investigadores que se têm demonstrado interessados em compreender as competências de equipa, a relativa escassez de trabalhos empíricos sobre esta relação (competências de equipa - eficácia de equipa) é tanto surpreendente como perturbante.

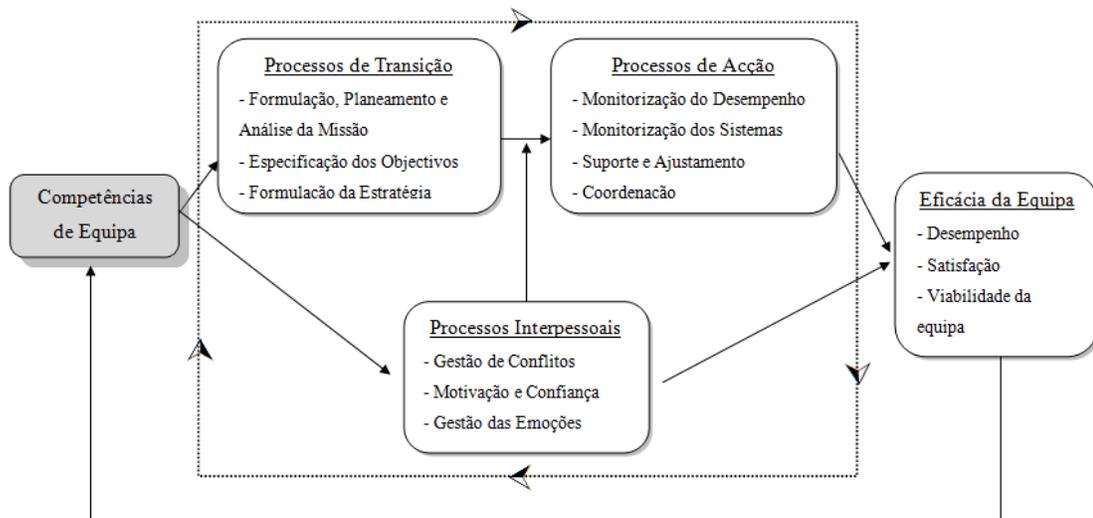
Relativamente a Portugal uma crescente consciencialização do conceito de competências ao nível individual (cf., Suleman 2007; Almeida & Rebelo, 2004; Ceitil, 2007) bem como da utilidade de modelos de gestão baseados nas competências (cf. Câmara et al., 2007), sendo que ainda são inexistentes os estudos que se focalizam nas competências de equipa e principalmente na relação entre estas e a eficácia da equipa. Torna-se assim evidente e impreterível delinear uma investigação de cariz empírico sobre esta temática.

Nesta esteira, a presente dissertação apresenta uma proposta de modelo de estudo objectivando colmatar a notável insuficiência de estudos empíricos nesta área.

O modelo proposto tem em conta algumas das preocupações evidenciadas por diversos autores (cf. Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001; Roe, 2008), nomeadamente incorpora o modelo IMOI para explicar a natureza dinâmica e complexa das equipas, associa os diferentes tipos de processos existentes num episódio de desempenho e tem em conta o factor temporal para explicar a evolução e a dinâmica das equipas.

Desta forma, e tal como demonstrado na Figura 7 apresentada, estipula-se que as competências de equipa possuem uma relação positiva com a eficácia da equipa, ou seja, permitem incrementar os níveis de desempenho, os níveis de satisfação com a equipa e a capacidade dos membros virem a trabalhar de forma conjunta em trabalhos futuros.

Figura 7. Modelo proposto para estudo



O modelo proposto postula ainda que a relação entre competências de equipa e eficácia da equipa não é linear, atribuindo um papel importante aos processos dado que, como sugerem Marks e colegas, o sucesso de uma equipa não depende apenas dos talentos dos membros e dos recursos disponíveis, mas também dos processos que os membros da equipa utilizam para interagir uns com os outros de forma a atingir os objectivos da equipa. Como tal, postula-se que os processos de transição, acção e interpessoais medeiam a relação entre competências de equipa e eficácia da equipa.

Ainda, e tal como mostra a figura, os processos de equipa são encarados como sequenciais e cíclicos na medida em que os processos que ocorrem numa fase de transição, permitem a compreensão dos requisitos necessários para os processos que ocorrem numa fase de acção e quando a equipa completa a tarefa, os membros da equipa progridem para uma fase de transição em que reavaliam o seu desempenho, fornecem e recebem feedback e fazem ajustamentos às suas estratégias se necessário. O modelo salienta ainda o papel dos processos interpessoais para moderar a relação entre os processos de transição e os processos de acção, reflectindo assim a importância deste tipo de processos tanto nas fases de transição como nas fases de acção.

Por último, o modelo reflecte ainda uma noção de feedback causal cíclico ao postular que os resultados da eficácia da equipa permitem a esta fazer os ajustamentos necessários nas suas competências, objectivando obter uma maior eficácia nos sucessivos episódios de desempenho.

É de salientar no entanto que, devido à complexidade do modelo proposto, a presente dissertação constitui um primeiro passo para compreender a relação entre as competências da equipa e a eficácia da equipa, na medida em que se propõe essencialmente a compreender a natureza das competências da equipa, tal como salientado na figura.

Uma vez que a maior parte dos modelos de competências de equipa são fundamentados apenas ao nível conceptual, a presente dissertação recorreu ao modelo conceptual mais recente proposto por Salas e colegas (2009). Desta forma, esta dissertação objectiva colmatar estas insuficiências inerentes à escassez de investigações de cariz prático e propõe-se testar empiricamente este modelo multidimensional de competências baseado nas Atitudes, Comportamentos e Cognições.

Como tal, e não pretendendo que seja exaustivo, das 30 competências sugeridas pelos autores, foram tidas em conta apenas aquelas que faziam sentido para esta dissertação. No quadro seguinte encontram-se apresentadas as competências em estudo (que doravante denominaremos de micro-competências) pertencentes às três componentes sugeridas pelos autores – Atitudes, Comportamentos e Cognições (designadas de macro-competências), bem como a respectiva definição e sugestão de indicadores comportamentais propostos pelos autores.

A presente investigação propõe-se assim a compreender a natureza das competências transversais de equipa, mais concretamente se podem ser descritas tendo por base a conceptualização identificada na teoria, i.e., Atitudes, Comportamentos e Cognições. Desta forma, colocamos a hipótese de que as competências de equipa são um construto multidimensional composto por três componentes – Atitudes, Comportamentos e Cognições.

Quadro 2. Competências de equipa em estudo e respectiva definição e exemplo de indicadores comportamentais para a sua operacionalização

Competências de equipa	Definição	Indicadores Comportamentais
ATTITUDES		
Orientação para trabalhar em equipa	“A preference for working with others and the tendency to enhance individual performance through the coordination, evaluation and utilization of task inputs from other group members while performing group tasks”. (Salas, Guthrie, Wilson, Priest & Burke, 2005, citado por Salas et al., 2009)	Os membros da equipa aceitam os inputs de outros membros baseados na qualidade e não na fonte. Os membros da equipa possuem elevados níveis de envolvimento com a tarefa, partilha de informação, estabelecimento de objectivos de forma participativa. Os membros da equipa valorizam os objectivos da equipa sobre os objectivos individuais
Eficácia colectiva	“A sense of collective competence shared among individuals when allocating, coordinating and integrating their resources in a successful concerted response to specific situational demands”. (Zaccaro, Blair, Peterson & Zazanis, 1995, citado por Salas et al., 2009)	Os membros da equipa possuem avaliações positivas sobre a sua capacidade de liderança. Os membros da equipa partilham avaliações positivas sobre a capacidade da equipa em realizar os objectivos de equipa.
Segurança psicológica	“A shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking”. (Edmonson, 1999, p.354)	Os membros da equipa acreditam que os outros membros têm intenções positivas. Os membros da equipa não são rejeitados por serem eles próprios. Os membros da equipa respeitam as competências e capacidades uns dos outros.
Orientação da equipa para a aprendizagem	“A shared perception of team goals related to learning and competence development; goals that guide the extent, scope and magnitude of learning behaviors pursued within a team”. (Bunderson, & Sutcliffe, 2003, p. 553)	Os membros da equipa procuram e partilham feedback. Os membros da equipa discutem erros. Os membros da equipa experimentam através de processos e procedimentos. Os membros da equipa fazem mudanças e melhoramentos. Os membros da equipa procuram informação e feedback fora da equipa.
Confiança Mútua	“The shared belief that the team members will perform their roles and protect the interests of their teammates”. (Salas et al., 2005, p. 561)	Os membros da equipa partilham a crença de que irão desempenhar as suas tarefas e papéis. Os membros da equipa partilham a crença de que os restantes colegas irão trabalhar para proteger os interesses da equipa. Os membros da equipa estão dispostos a admitir erros cometidos; não têm medo de represálias. Os membros da equipa partilham a informação livremente.
Empowerment de equipa	“Team members’ collective belief that they have the authority to control their proximal work environment and are responsible for their team’s functioning”. (Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006, p.98)	Os membros da equipa decidem como realizar as suas tarefas.
Compromisso com os objectivos da equipa	“The degree to which team members feel an attachment to the team level goal and the degree to which they are determined to reach this goal”. (Salas et al., 2009, p. 54)	Os membros da equipa possuem objectivos comuns. Os membros da equipa monitorizam o progresso da equipa em direcção aos objectivos. Os membros da equipa envolvem-se em comportamentos de suporte quando necessário.
COMPORTAMENTOS		
Monitorização mútua do desempenho	“The ability of team members to keep track of fellow team members’ work while carrying out their own, to ensure that everything is running as expected”	Os membros da equipa reconhecem erros no desempenho dos seus colegas. Os membros da equipa reconhecem os bons desempenhos dos colegas.

As competências de uma equipa de sonho

	(McIntyre & Salas, 1995, citado por Salas et al., 2009)	Os membros da equipa oferecem informação/recursos relevantes antes de ser solicitado. Os membros da equipa possuem uma adequada compreensão sobre a carga de trabalho dos seus colegas. Os membros da equipa oferecem feedback aos seus colegas para facilitar a auto-correcção.
Adaptabilidade	“Ability to adjust strategies based on information gathered from the environment through the use of backup behavior and relocation of intra team resources. Altering a course of action or team repertoire in response to changing conditions (internal or external)”. (Salas et al., 2005, p. 560)	Os membros da equipa modificam ou substituem as estratégias de desempenhos rotineiros quando as características do ambiente e da tarefa mudam. Os membros da equipa fazem avaliações adequadas sobre as causas subjacentes das mudanças ambientais.
Suporte e Ajustamento	“Ability to anticipate other team member’s needs through accurate knowledge about their responsibilities. This includes the ability to shift workload among members to achieve balance during high periods of workload or pressure”. (Salas et al., 2005, p. 560)	Os membros da equipa auxiliam de forma proactiva os colegas quando necessário. Os membros da equipa comunicam a necessidade de assistência. Os membros da equipa conseguem identificar distribuições díspares da carga de trabalho.
Liderança partilhada	“The transference of the leadership function among team members in order to take advantage of member strengths (e.g., knowledge, skills, attitudes, perspectives, contacts and time available) as dictated by either environmental demands or the development stage of the team”. (Burke, Fiore & Salas, 2004, citado por Salas et al., 2009)	Os membros da equipa reconhecem e identificam de forma adequada o membro com o elevado nível de conhecimento ou capacidade relevante para uma determinada situação. Os membros da equipa alternam as funções de liderança em resposta às alterações inerentes à tarefa/contexto.
Análise da missão	“The interpretation and evaluation of the team’s mission, including identification of its main tasks as well as the operative environmental conditions and team resources available for mission execution” (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001, p. 365)	Os membros da equipa articulam de forma explícita os objectivos da equipa. Os membros da equipa discutem o propósito da equipa no contexto do desempenho actual. Os membros da equipa discutem sobre como os recursos da equipa podem ser utilizados para atingir os objectivos.
Identificação de problemas	“An initial sensing that a problem requiring attention exists or will soon exist”. (Salas et al., 2009, p. 57)	Os membros da equipa detectam rapidamente os problemas ou potenciais problemas no ambiente em que operam. Os membros da equipa reconhecem rapidamente a necessidade de acção quando ela surge.
Gestão de conflitos	Preemptive conflict management involves establishing conditions to prevent, control, or guide teams conflict before it occurs. Reactive conflict management involves working through task and interpersonal disagreements among team members”. (Marks et al., 2001, p. 363)	Os membros da equipa procuram soluções com ganhos para todos os interessados. Os membros da equipa discutem abertamente conflitos relacionados com as tarefas.
Motivação dos outros	“Generating and maintaining goal directed effort toward completion of the team’s mission”. (Salas et al., 2009, p. 58)	Os membros da equipa encorajam-se mutuamente para desempenharem melhor ou continuar a desempenhar bem. Os membros da equipa comunicam crenças relacionadas com o sucesso da equipa.
Feedback intra-equipa	“The provision of information about team or individual performance either before, during or after a performance episode”. (Salas et al., 2009, p. 58)	Os membros da equipa envolvem-se num ciclo <i>prebrief</i> , desempenho, <i>debrief</i> . Os membros da equipa fornecem informações antes do desempenho. Os membros da equipa desenvolvem e integram lições aprendidas com o desempenho passado. Os membros da equipa fornecem informação para corrigir défices no desempenho durante a fase de acção. Os membros da equipa fornecem comentários específicos e construtivos aos restantes membros.

As competências de uma equipa de sonho

Assertividade relacionada com a tarefa	“The capacity to effectively communicate in interpersonal encounters by sharing ideas clearly and directly”. (Pearsall & Ellis, 2006, citado por Salas et al., 2009)	Os membros da equipa comunicam informação relacionada com a tarefa sem hesitação. Os membros da equipa partilham as suas opiniões com os outros de forma assertiva.
Planeamento	“The generation of a proposed sequence of actions intended to accomplish a set goal”. (Salas et al., 2009)	Os membros da equipa articulam as expectativas de como um determinado curso de acção deve ocorrer. Os membros da equipa definem de forma explícita os resultados esperados. Os membros da equipa visualizam colectivamente como é que um plano de acção vai decorrer e o que é que pode correr mal.
Coordenação	“The process of orchestrating the sequence and timing of interdependent actions” (Marks et al., 2001, p.367)	Os membros da equipa comunicação informação sobre a sua situação actual, as suas necessidades e objectivos sempre que é necessário. Os membros da equipa partilham informação relevante para a tarefa uns com os outros de um modo eficiente e atempadamente.
Liderança de equipa	“Ability to direct and coordinate the activities of other team members, assess team performance, assign tasks, develop team knowledge, skills, and abilities, motivate team members, plan and organize, and establish a positive atmosphere” (Salas et al., 2005, p. 560)	Os membros da equipa com funções de liderança comunicam uma missão clara e visão para a equipa.
Comunicação	“A pattern of communication characterized by: 1) a message being initiated by the sender; 2) the message being received, interpreted and acknowledged by the intended receiver and 3) a follow-up by the sender ensuring that the message was received and appropriately interpreted”. (Salas et al., 2009, p. 61)	Os membros da equipa fazem um follow-up para assegurar que a mensagem foi recebida e compreendida. Os membros da equipa transmitem informação de forma proactiva sem que seja solicitado.
COGNIÇÕES		
Associação pista-estratégias de acção	“Team members have a repertoire of performance strategies and courses of action associated with frequently occurring situations and problems” (Salas et al., 2009, p. 61)	Os membros da equipa são capazes de invocar um determinado curso de acção quando se deparam com uma determinada situação. Os membros da equipa alternam estratégias de acção em resposta a mudanças na tarefa, na equipa e no ambiente.
Modelos de resolução de problemas	“Shared understanding of the situation, the nature of the problem, the cause of the problem, the meaning of available cues, what is likely to happen in the future, with or without action by the team members, shared understanding of the goal or desired outcome, and a shared understanding of the solution strategy.” (Orasanu, 1994, citado por Salas et al., 2009)	Os membros da equipa fazem previsões compatíveis sobre as consequências de um determinado curso de acção. Os membros da equipa reconhecem a necessidade de acção e de ajustamentos aos cursos de acção planeados quando estas soluções não correm como esperado.
Partilha de modelos mentais	“An organized knowledge structure of the relationships among the task the team is engaged in and how the team members will interact”. (Salas et al., 2005, p. 561)	Os membros da equipa são capazes de reconhecer quando os outros membros necessitam de informação que eles possuem. Os membros da equipa antecipam e predizem as necessidades dos seus colegas.
Compreensão e Partilha dos objectivos e missão da equipa	“An understanding of the purpose, vision and means available to the team for reaching the team objectives and completing the mission as well as the “shared expectations that constrains and drive the action of group members”. (Graham, 2003, citado por Salas et al., 2009)	Os membros da equipa concordam com os métodos e abordagens que a equipa deve tomar para atingir os objectivos.

3. Método

3.1 Plano de estudo

Como referido anteriormente, a presente dissertação constitui o primeiro passo para uma investigação mais aprofundada no âmbito das competências de equipa que potenciam a eficácia do trabalho em equipa. Como tal, este primeiro passo inclui a validação de um modelo de competências, ou seja, pretende-se saber de que falamos quando falamos em competências de equipa.

Uma vez que o objectivo é o de validar o modelo de competências proposto pela literatura mais recente, as medidas deste estudo foram operacionalizadas tendo em conta o referencial da equipa (e.g., a minha equipa tem competências para...a minha equipa é capaz de...). Porém os dados foram obtidos e analisados ao nível individual, sem ter havido uma agregação dos mesmos para o nível de equipa, algo que apenas fará sentido na continuidade deste estudo.

A estratégia de analisar as competências de equipa ao nível dos indivíduos foi assim intencional, na medida em que se pretende discriminar quais as competências de uma equipa. Anderson e West (1998) afirmam que procedendo com este tipo de análises ao nível individual, para além de evitar problemas adicionais relativos à agregação dos dados, permite também maximizar o contributo da amostra (devido ao seu tamanho), sendo assim possível obter uma maior compreensão das competências de equipa.

3.2 Amostra

Perante os objectivos da presente dissertação, os dados foram recolhidos junto de 756 equipas que participavam numa simulação de Gestão, contabilizando um total de 3032 participantes. No entanto, foram excluídos das análises todos os indivíduos que não responderam aos questionários aplicados, com o intuito de evitar enviesamentos dos dados. Desta forma, a amostra desta investigação é composta por 1887 indivíduos, pertencentes a 630 equipas.

Das equipas a que estes indivíduos pertencem, 49,9% são constituídas apenas por estudantes universitários, 39,7% são compostas por quadros de empresas e 10,4% são equipas mistas.

Relativamente à dimensão das equipas, é possível referir que as equipas desta competição têm entre três a cinco elementos, sendo a dimensão média de 4,45 elementos, com um desvio-padrão de 0,759.

Ainda, dos elementos envolvidos nesta competição, 69,4% são do sexo masculino. Por sua vez, no que respeita à idade, os participantes possuem idades a partir dos 18 anos, com uma média de 27,20 anos.

Para este primeiro estudo não foi aplicado nenhum critério de inclusão, ou seja, foram considerados todos os indivíduos que participaram no jogo de competição e que responderam aos questionários.

3.3 Procedimento

A competição em que as equipas participaram consiste num jogo de simulação de Gestão a nível nacional – Global Management Challenge –, em que cada equipa deve gerir uma empresa virtual, por um período de cinco semanas, com o intuito de obter a mais elevada cotação das suas acções na Bolsa de Valores.

Para a recolha dos dados foi desenvolvido um questionário recorrendo ao software *Qualtrics* e enviado de forma online para cada um dos elementos das equipas. Desta forma assegurou-se uma maior facilidade no envio, recepção e tratamento dos questionários.

Devido ao número elevado de variáveis a medir, as competências de equipa foram divididas entre dois questionários (Q1 – aplicado após a primeira semana da competição; e Q2 – aplicado após a segunda semana da competição)². Esta divisão teve como base o facto de algumas competências serem mais evidentes numa primeira fase de contacto com a equipa, tal como sugerem Ilgen e colegas (2005) e Salas e colegas (2005)³.

3.4 Operacionalização das variáveis

Devido à complexidade e do número elevado de variáveis em análise (mais especificamente, 25 variáveis), e com o intuito de se obter um maior entendimento e facilidade de leitura da operacionalização das variáveis, é apresentado de seguida um quadro que resume as micro-competências que fazem parte do modelo multidimensional composto por três factores – Atitudes, Comportamentos e Cognitiones.

² Consultar questionários integrais em anexo I e II pág. 83 e 88, respectivamente.

³ Consultar mapa da distribuição das variáveis pelos dois questionários em anexo III, pág. 91.

Quadro 3. Súmula das micro-competências que pertencem a cada um dos factores do modelo multidimensional das competências de equipa.

<i>Atitudes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para trabalhar em equipa - Eficácia colectiva - Segurança psicológica - Orientação da equipa para a aprendizagem - Confiança mútua - Empowerment de equipa - Compromisso com os objectivos de equipa
<i>Comportamentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorização mútua do desempenho - Adaptabilidade - Suporte e Ajustamento - Liderança partilhada - Análise da missão - Identificação de problemas - Resolução de conflitos - Motivação dos outros - Feedback intra-equipa - Assertividade relacionada com a tarefa - Planeamento - Coordenação - Liderança de equipa - Comunicação
<i>Cognições</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Associação pista-estratégias de acção - Modelos de resolução de problemas - Partilha de modelos mentais - Compreensão e partilha dos objectivos e da missão da equipa

Apresenta-se então de seguida a operacionalização das competências de equipa incluídas no estudo. É de salientar que todos os itens foram adaptados ao contexto da competição e desenvolvidos de modo a enfatizarem o nível de equipa⁴.

Orientação para trabalhar em equipa: esta competência foi operacionalizada tendo em conta a sugestão de medição de Dickinson e McIntyre (1997). Os autores apresentam três formatos diferentes para poder medir construtos relacionados com a equipa, nomeadamente, as escalas de observação comportamental, as escalas comportamentais e análise de eventos críticos. Para esta dissertação considerámos adaptar o formato de medição por escalas comportamentais a algumas das variáveis em estudo, tal como para esta variável em concreto. Nesta esteira, era assim pedido aos indivíduos para lerem uma breve descrição da definição da competência de orientação para trabalhar em equipa e avaliarem o grau de competência da sua própria equipa numa escala de Lickert de sete pontos (1= Nada competente a 7=

⁴ Consultar tabela referente aos itens de cada variável em anexo IV pág. 92.

Extremamente competente). Descrição do item: "Os membros da minha equipa têm a capacidade para trabalhar uns com os outros e para melhorar o seu desempenho individual através da coordenação, avaliação e utilização dos contributos dos membros da equipa durante a execução das tarefas da competição". Valores mais elevados reflectem uma maior competência da equipa para trabalhar em equipa.

Eficácia colectiva: a competência de eficácia colectiva foi medida com uma escala de cinco itens desenvolvida por Jex e Bliese (1999) e adaptada para o contexto da competição de gestão. Numa escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), era pedido para os indivíduos avaliarem o modo como encaram a participação da sua equipa no Global Management Challenge (exemplo de item: "Estou confiante nas capacidades da minha equipa para conseguirmos um bom resultado"). Valores mais elevados reflectem uma maior competência para partilhar avaliações positivas sobre o desempenho da equipa.

Segurança psicológica: a competência de segurança psicológica foi medida através de dois itens pertencentes à escala desenvolvida por Edmondson (1999). Numa escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da equipa, por exemplo: "Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros (item invertido)". Desta forma, valores elevados indicam uma menor competência para proporcionar um clima de segurança na equipa⁵.

Orientação da equipa para a aprendizagem: esta competência foi medida através de dois itens baseados no trabalho de Bunderson e Sutcliffe (2003). Era pedido aos indivíduos para, mediante a apresentação de uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), avaliarem o modo de actuação da sua equipa, por exemplo: "Os membros da minha equipa procuram aprender e desenvolver as suas competências". Valores elevados indicam uma maior competência da equipa para a aprendizagem.

Confiança mútua: esta competência foi operacionalizada através de uma escala comportamental tendo por base os trabalhos de Dickinson e McIntyre (1997). Era assim pedido aos indivíduos para lerem uma breve descrição da definição da competência e avaliarem o grau de competência da sua própria equipa numa escala de Lickert de sete pontos

⁵ Para facilitar a interpretação dos dados, os itens desta variável foram invertidos de modo a revelar uma conotação positiva; desta forma, valores mais elevados indicam uma maior competência para proporcionar um clima de segurança na equipa.

(1= Nada competente a 7= Extremamente competente). A descrição do item consiste em: "A minha equipa têm a capacidade de acreditar que os membros da equipa irão desempenhar os seus respectivos papéis e proteger os interesses da equipa. Inclui a capacidade de respeitar as competências individuais dos membros da equipa, e de confiar mutuamente uns nos outros". Valores mais elevados reflectem uma maior competência da equipa para confiar nos trabalhos uns dos outros.

Empowerment de equipa: esta competência foi medida através de dois itens baseados na escala desenvolvida por Mathieu, Gilson e Ruddy (2006). Numa escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da sua equipa. Um exemplo de um item consiste: "A minha equipa é capaz de modificar os processos de trabalho utilizados de modo a melhorar o desempenho nesta competição". Valores elevados reflectem uma maior competência de empowerment de equipa.

Compromisso com os objectivos de equipa: esta competência foi medida através de dois itens baseados no trabalho de Aubé e Rousseau (2005). Era pedido aos indivíduos para, mediante a apresentação de uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), avaliarem o modo de actuação da sua equipa, por exemplo: "Os membros da minha equipa sentem-se comprometidos em atingir os objectivos da equipa". Valores elevados reflectem uma maior competência da equipa para se sentir comprometida com os objectivos de equipa.

Monitorização mútua do desempenho: esta competência foi operacionalizada através de uma escala comportamental tendo por base os trabalhos de Dickinson e McIntyre (1997). Era assim pedido aos indivíduos para lerem uma breve descrição da definição da competência e avaliarem o grau de competência da sua própria equipa numa escala de Lickert de sete pontos (1= Nada competente a 7= Extremamente competente). A descrição do item consiste em: "Os membros da minha equipa têm a capacidade para acompanhar o trabalho dos restantes membros, simultaneamente ao desempenho das suas próprias tarefas, de modo a assegurar que está tudo a funcionar conforme o esperado. Inclui a capacidade de compreender o trabalho de cada um dos membros, de reconhecer o bom desempenho, de disponibilizar informação relevante antes de ser solicitado e de oferecer feedback aos membros para facilitar a auto-correcção do desempenho". Valores mais elevados reflectem uma maior competência dos membros da equipa em monitorizar o seu próprio desempenho bem como o dos restantes membros.

Adaptabilidade: esta competência foi operacionalizada através de uma escala comportamental tendo por base os trabalhos de Dickinson e McIntyre (1997). Era assim pedido aos indivíduos para lerem uma breve descrição da definição da competência e avaliarem o grau de competência da sua própria equipa numa escala de Lickert de sete pontos (1= Nada competente a 7= Extremamente competente). A descrição do item consiste em: "A minha equipa tem a capacidade para ajustar as estratégias baseadas nas informações obtidas a partir do ambiente, através do uso de comportamentos de suporte e ajustamento e da transferência de recursos na equipa. Inclui a capacidade de alterar um curso de acção em resposta às condições em mudança (internas ou externas)". Valores mais elevados reflectem uma maior competência da equipa em adaptar-se ao contexto em que trabalham.

Suporte e Ajustamento: esta competência foi operacionalizada através de uma escala comportamental tendo por base os trabalhos de Dickinson e McIntyre (1997). Era assim pedido aos indivíduos para lerem uma breve descrição da definição da competência e avaliarem o grau de competência da sua própria equipa numa escala de Lickert de sete pontos (1= Nada competente a 7= Extremamente competente). A descrição do item consiste em: "A minha equipa tem a capacidade de antecipar as necessidades dos outros membros da equipa através de um conhecimento preciso sobre as suas responsabilidades. Inclui a capacidade de alternar a carga de trabalho entre os membros para alcançar o equilíbrio durante os períodos de elevada pressão e de prestar assistência aos membros que necessitam." Valores mais elevados reflectem uma maior competência da equipa em fornecer apoio aos restantes membros.

Liderança partilhada: a competência de liderança partilhada na equipa foi medida com três itens baseados no trabalho de Hiller, Day, e Vance (2006). Era assim pedido aos indivíduos para, mediante a apresentação de uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), avaliarem o modo de actuação da sua equipa. Um exemplo de um item consiste: "Os membros da minha equipa planeiam o modo como o trabalho é feito". Valores elevados reflectem uma maior competência para partilhar funções de liderança na equipa.

Análise da missão: a competência de análise da missão da equipa foi medida através de três itens desenvolvidos por Standifer, Halbesleben e Kramer (2009). Era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da sua equipa, mediante a apresentação de uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), por

exemplo: ” A minha equipa identificou os principais aspectos envolvidos nas decisões”.

Valores elevados reflectem uma maior competência para analisar a missão da equipa.

Identificação de problemas: a competência para identificar problemas foi operacionalizada recorrendo a dois indicadores comportamentais sugeridos por Salas e colegas (2009). Desta forma, era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da sua equipa recorrendo a uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste em: ”Os membros da minha equipa detectam rapidamente os problemas ou potenciais problemas nas decisões”. Valores elevados reflectem uma maior competência para identificar problemas no trabalho em equipa.

Resolução de conflitos: a competência para resolver conflitos foi medida recorrendo a três itens desenvolvidos por Standifer e colegas (2009). Era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da sua equipa, mediante a apresentação de uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste: ” A minha equipa lidou com os conflitos pessoais de forma adequada ”. Valores elevados reflectem uma maior competência da equipa para a resolução e gestão dos conflitos.

Motivação dos outros: a competência para motivar os outros foi medida através de três itens desenvolvidos por Standifer e colegas (2009). Era pedido aos indivíduos para avaliarem as dinâmicas da sua equipa, mediante a apresentação de uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste: ” Na minha equipa os membros encorajam-se mutuamente para obter um bom desempenho”. Valores elevados reflectem uma maior competência para motivar os outros elementos da equipa.

Feedback intra-equipa: a competência para fornecer feedback aos elementos da equipa foi operacionalizada recorrendo a dois indicadores comportamentais sugeridos por Salas e colegas (2009). Desta forma, era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da sua equipa recorrendo a uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste em: ” Os membros da minha equipa fornecem comentários construtivos e específicos uns aos outros”. Valores elevados reflectem uma maior competência para dar feedback à equipa.

Assertividade relacionada com a tarefa: a competência de assertividade relacionada com a tarefa foi operacionalizada recorrendo a dois indicadores comportamentais sugeridos por Salas e colegas (2009). Desta forma, era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de

actuação da sua equipa recorrendo a uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste em: " Os membros da minha equipa comunicam informação relacionada com a tarefa sem hesitação". Valores elevados reflectem uma maior competência de assertividade em questões inerentes à tarefa.

Planeamento: a competência para planear foi medida através de três itens desenvolvidos por Standifer e colegas (2009). Era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da sua equipa recorrendo a uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste: " A minha equipa desenvolveu uma estratégia global de acção". Valores elevados reflectem uma maior competência da equipa para o planeamento.

Coordenação: a competência para coordenar o trabalho em equipa foi medida através de três itens desenvolvidos por Standifer e colegas (2009). Era pedido aos indivíduos para avaliarem as dinâmicas da sua equipa, mediante a apresentação de uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste: "Na minha equipa os membros coordenam as actividades entre si". Valores elevados reflectem uma maior competência de coordenação.

Liderança de equipa: esta competência foi operacionalizada através de uma escala comportamental tendo por base os trabalhos de Dickinson e McIntyre (1997). Era assim pedido aos indivíduos para lerem uma breve descrição da definição da competência e avaliarem o grau de competência da sua própria equipa numa escala de Lickert de sete pontos (1= Nada competente a 7= Extremamente competente). A descrição do item consiste em: "A minha equipa tem a capacidade para dirigir e coordenar as actividades dos outros membros da equipa, avaliar o desempenho da equipa, atribuir tarefas, desenvolver os conhecimentos, competências e habilidades da equipa, motivar os membros da equipa, planear e organizar, e estabelecer uma atmosfera positiva". Valores mais elevados reflectem uma maior competência da equipa em coordenar o trabalho uns dos outros.

Comunicação: esta competência foi operacionalizada através de uma escala comportamental tendo por base os trabalhos de Dickinson e McIntyre (1997). Era assim pedido aos indivíduos para lerem uma breve descrição da definição da competência e avaliarem o grau de competência da sua própria equipa numa escala de Lickert de sete pontos (1= Nada competente a 7= Extremamente competente). A descrição do item consiste em: "A minha equipa tem capacidade para trocar informação de forma adequada. Inclui o seguimento junto dos membros da equipa para se assegurar de que a mensagem foi recebida e interpretada

correctamente”. Valores mais elevados reflectem uma maior competência da equipa em comunicar uns dos outros.

Associação pista-estratégias de acção: a competência para corresponder planos e estratégias de acção às situações e problemas com que a equipa se depara foi operacionalizada recorrendo a dois indicadores comportamentais sugeridos por Salas e colegas (2009). Desta forma, era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da sua equipa recorrendo a uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste em: ” Os membros da minha equipa são capazes de decidir colectivamente qual a acção mais apropriada perante uma determinada situação”. Valores elevados reflectem uma maior competência para corresponder estratégias de acção às situações com que se deparam.

Modelos de resolução de problemas: esta competência foi operacionalizada recorrendo a dois indicadores comportamentais sugeridos por Salas e colegas (2009). Desta forma, era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da sua equipa recorrendo a uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste em: ”Os membros da minha equipa conseguem prever as consequências das decisões tomadas”. Valores elevados reflectem uma maior competência para partilhar a compreensão das situações e dos problemas com que a equipa se depara.

Partilha de modelos mentais: esta competência foi operacionalizada através de uma escala comportamental tendo por base os trabalhos de Dickinson e McIntyre (1997). Era assim pedido aos indivíduos para lerem uma breve descrição da definição da competência e avaliarem o grau de competência da sua própria equipa numa escala de Lickert de sete pontos (1= Nada competente a 7= Extremamente competente). A descrição do item consiste em: ”A minha equipa tem capacidade para partilhar conhecimento de forma organizada sobre os equipamentos e procedimentos que a equipa utiliza para completar a tarefa, e sobre os processos de interacção dos membros.” Valores mais elevados reflectem uma maior competência da equipa em partilhar modelos mentais.

Compreensão e partilha dos objectivos e da missão da equipa: esta competência foi medida através de cinco itens desenvolvidos por Standifer e colegas (2009). Era pedido aos indivíduos para avaliarem o modo de actuação da sua equipa, mediante a apresentação de uma escala de Lickert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). Um exemplo de um item consiste: ”A minha equipa garantiu que todos os membros

compreenderam claramente os objectivos”. Valores elevados reflectem uma maior competência para compreender os objectivos da equipa.

4. Resultados

Com o intuito de validar o modelo de competências proposto por Salas e colegas (2009), conduzimos a análise dos dados segundo uma abordagem de duas etapas. Em primeira instância, foi efectuada uma análise factorial exploratória (AFE) com o propósito de verificar se os indivíduos discriminavam as variáveis medidas, de analisar quais os factores subjacentes aos dados obtidos, e ainda para refinar a selecção de itens.

Posteriormente a este tipo de análise, foi testado um modelo de equações estruturais (MEE) com o propósito de validar o modelo teórico proposto relativo às competências de equipa, assente no modelo tridimensional com três componentes, nomeadamente, Atitudes, Comportamentos e Cognações. De acordo com Byrne (2010), os modelos de equações estruturais podem ser descritos como “a statistical methodology that takes a confirmatory (i.e., hypothesis-testing) approach to the analysis of a structural theory bearing on some phenomenon”. Nesta esteira, se entende o porquê da escolha deste método para testar a hipótese de estudo colocada na presente dissertação. Um dos componentes do modelo de equações estruturais consiste na análise factorial confirmatória (AFC), ao qual se recorreu para testar o modelo em estudo.

Esta estratégia de utilizar estes dois tipos de análises –AFE e AFC – é consistente com os trabalhos de diversos autores em matérias semelhantes àquela a que esta dissertação se propõe (c.f. Anderson & West, 1998; Wolfe et al., 2001; Pulakos et al., 2000).

4.1 Análise Factorial Exploratória

Esta análise foi efectuada com o software SPSS (v.17), com extracção dos factores pelo método de componentes principais seguida de uma rotação Varimax. O critério utilizado para identificar os factores comuns retidos consistiu nos valores próprios superiores à unidade, em consonância com a percentagem de variância retida. Ainda, para avaliar a validade destas análises, utilizou-se o critério KMO e o teste de esfericidade de Bartlet.

É de salientar que para a realização deste tipo de análises, os itens foram inseridos tendo em conta a estrutura proposta pela literatura relativa às Atitudes, Comportamentos e Cognações, ou seja, primeiramente foi testada a análise factorial exploratória dos itens que medem as Atitudes, seguida dos itens que medem os Comportamentos e por fim, pelos itens

que medem as Cognições. O recurso a esta estratégia teve como objectivo apurar se os indivíduos discriminavam bem as variáveis que medem as Atitudes, das variáveis que medem os Comportamentos e das variáveis que medem as Cognições.

Tendo em conta a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (que permite quantificar o nível de inter-correlações entre as variáveis) e do teste de esfericidade de Bartlett, pode-se concluir que a correlação entre as variáveis relativas às Atitudes, aos Comportamentos e às Cognições indicam uma adequabilidade dos dados a uma análise dos componentes principais muito boa (0,894; 0,955; 0,878, respectivamente). No que diz respeito ao teste de esfericidade de Bartlett, o valor de significância também nos permite concluir que os dados são adequados aos procedimentos factoriais ($p < 0,001$ para as variáveis das Atitudes, dos Comportamentos e das Cognições).

De acordo com o critério de eigenvalue (valores próprios) superior à unidade, é possível resumir a informação relacional entre as variáveis referentes às Atitudes em quatro componentes de um total de 15 itens, que explicam 76% da variância total. Na Tabela 1 apresentam-se os pesos factoriais de cada item em cada componente, os seus valores próprios e a percentagem da variância explicada por cada um.

Tal como se pode verificar, o primeiro factor resume melhor a informação relativa às competências da equipa para a aprendizagem, às competências de empowerment de equipa e às competências da equipa em comprometer-se com os objectivos estipulados. Desta forma, este primeiro factor pode ser denominado de **Competências de Empowerment**, na medida em reflecte o processo de desenvolvimento continuado através de uma constante procura de aprendizagens novas, diferentes e desafiantes, e a compreensão do meio de trabalho através de um maior entendimento sobre os objectivos que regem a actividade da equipa. Desta forma, uma equipa com esta competência consegue compreender qual o seu objectivo, consegue corresponder os objectivos às aprendizagens que necessita de efectuar para os conseguir atingir e qual a relação entre esses mesmos objectivos e o controlo que possui no ambiente para os atingir.

O segundo factor, por sua vez, resume melhor a informação relativa às competências de eficácia colectiva da equipa, pelo que decidimos manter a dominação – **Competências de Eficácia Colectiva**. Desta forma, uma equipa com esta competência tem a capacidade de acreditar nas potencialidades dos membros da sua equipa.

Por outro lado, o terceiro factor resume melhor a informação relativa às competências para trabalhar em equipa e competências de confiança mútua, podendo ser denominado como

Competências de Envolvimento, na medida em que uma equipa necessita de saber e de gostar de trabalhar uns com os outros confiando mutuamente, ou seja, uma equipa necessita de se envolver uns com os outros na base da confiança.

Por último, o quarto factor resume melhor a informação relativa às competências de segurança psicológica, pelo que mantemos a denominação – **Competências de Segurança Psicológica**. Desta forma, uma equipa com esta competência tem a capacidade de criar um ambiente e um clima de segurança para os seus membros em que os erros são tolerados e considerados uma oportunidade de aprendizagem e em que se valoriza e incentiva o pedir e fornecer auxílio entre os membros.

Tabela 1. Pesos factoriais de cada item nos quatro factores extraídos relativos às Atitudes, valores próprios e percentagem de variância explicada.

		Componentes relativos às Atitudes			
		1	2	3	4
EMPW2	Os membros da minha equipa são responsáveis em determinar o modo de alcançar os objectivos nesta competição.	,874	,135	,081	,123
EMPW1	A minha equipa é capaz de modificar os processos de trabalho utilizados de modo a melhorar o desempenho nesta competição.	,864	,092	,111	,106
CO1	Os membros da minha equipa sentem-se comprometidos em atingir os objectivos da equipa.	,832	,147	,082	,134
CO2	Os membros da minha equipa consideram importante atingir os objectivos de equipa.	,830	,155	,075	,190
OA1	Os membros da minha equipa procuram aprender e desenvolver as suas competências.	,822	,096	,085	,103
OA2	Os membros da minha equipa estão dispostos a arriscar em novas ideias de modo a descobrir o que funciona melhor.	,820	,044	,079	,037
EC2	A minha equipa está qualificada para tomar as decisões exigidas pela competição.	,113	,893	,129	,027
EC1	A minha equipa tem as competências necessárias para ter um bom resultado na competição.	,114	,889	,150	,033
EC3	Estou confiante nas capacidades da minha equipa para conseguirmos um bom resultado.	,136	,879	,162	,055
EC5	A experiência dos membros da minha equipa faz-me ter confiança de que vamos conseguir um bom resultado.	,119	,828	,104	,011
EC4	Vamos conseguir passar à segunda volta da competição.	,088	,794	,076	-,007
OTE	Os membros da minha equipa têm a capacidade para trabalhar uns com os outros.	,163	,213	,851	,010
CM	A minha equipa tem a capacidade para acreditar nas competências dos membros da equipa, e de confiar mutuamente uns nos outros.	,135	,224	,850	,082
SP2	Na minha equipa é difícil pedir auxílio aos outros membros. (invertido)	,166	,024	,028	,863
SP1	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros. (invertido)	,225	,029	,057	,832
Valores Próprios		5,865	3,104	1,262	1,174
Variância Explicada		39,1%	20,7%	8,4%	7,9%

Variância Total Explicada: 76%

Legenda:

EMPW – Empowerment de equipa; **CO** – Compromisso com os Objectivos; **OA** – Orientação para a Aprendizagem; **EC** – Eficácia Colectiva; **OT** – Orientação para a Equipa; **CM** – Confiança Mútua; **SP** – Segurança Psicológica.

Componente 1 – Competências de Empowerment; **Componente 2** – Competências de Eficácia Colectiva; **Componente 3** – Competências de Envolvimento; **Competências 4** – Competências de Segurança Psicológica.

Por sua vez, a informação relacional entre as variáveis referentes às competências de equipa ao nível dos Comportamentos, pode ser resumida através de cinco componentes de um total de 29 itens, que explicam 70,3% da variância total. Na Tabela 2 apresentam-se os pesos factoriais de cada item em cada componente, os seus valores próprios e a percentagem da variância explicada por cada um.

Tal como se pode verificar, o primeiro factor resume melhor a informação relativa às competências de liderança partilhada na equipa, identificação de problemas, feedback intra-equipa e assertividade relacionada com a tarefa. Nesta esteira, é possível denominar assim este factor de **Competências de Orientação**, na medida em que a equipa necessita de saber partilhar funções de liderança, de saber reconhecer situações problemáticas, de dar feedback aos restantes colegas e de partilhar a informação necessária inerente à tarefa para poderem orientar o seu trabalho e a sua actuação.

O segundo factor por sua vez, resume melhor a informação relativa às competências de análise da missão e planeamento do trabalho. Como tal, este factor será designado por **Competências de Análise e Planeamento**.

O terceiro factor pode ser denominado de **Competências de Motivação e Coordenação**, na medida em que resume informação relativa às competências de motivação dos outros e coordenação. Desta forma, uma equipa com esta competência tem a capacidade de desenvolver a motivação nos outros, tendo por base uma boa coordenação do trabalho a desempenhar.

O quarto factor, por sua vez, remete para as competências de monitorização mútua do desempenho, adaptabilidade, suporte e ajustamento, liderança de equipa e comunicação, pelo que poderá ser denominado de **Competências de Suporte e Monitorização**. Deste modo, uma equipa com esta competência apresenta a capacidade de fornecer apoio aos seus membros, dirigindo e orientando através de uma boa comunicação, bem como a capacidade de monitorizar o trabalho uns dos outros, verificando se é necessário fazer algum tipo de ajustamentos para se adaptar ao contexto em que operam.

Por último, o quinto factor resume a informação relativa à resolução de conflitos pelo que poderá ser denominada de **Competência de Gestão e Resolução de Conflitos**.

Tabela 2. Pesos factoriais de cada item nos cinco factores extraídos relativos aos Comportamentos, valores próprios e percentagem de variância explicada.

		Componentes relativos aos Comportamentos				
		1	2	3	4	5
FIE2	Os membros da minha equipa fornecem comentários construtivos e específicos uns aos outros.	,851	,069	,250	,087	,126
AT1	Os membros da minha equipa comunicam informação relacionada com a tarefa sem hesitação.	,839	,044	,246	,082	,130
IP2	Os membros da minha equipa reconhecem rapidamente a necessidade de acção assim que ela surge.	,832	,130	,203	,130	,029
FIE1	Os membros da minha equipa partilham informação antes das decisões.	,828	,042	,227	,071	,128
LP2	Os membros da minha equipa desenvolvem soluções adequadas para os problemas que surgem.	,806	,176	,280	,130	,014
IP1	Os membros da minha equipa detectam rapidamente os problemas ou potenciais problemas nas decisões.	,801	,139	,190	,124	,055
AT2	Os membros da minha equipa partilham as suas opiniões de um modo assertivo.	,793	,034	,249	,099	,109
LP3	Os membros da minha equipa promovem a coesão de equipa como um todo.	,760	,046	,332	,122	,156
LP1	Os membros da minha equipa planeiam o modo como o trabalho é feito.	,733	,240	,233	,123	-,023
AM2	A minha equipa identificou os recursos necessários para a competição.	,117	,813	,101	,168	,207
PLAN1	A minha equipa desenvolveu uma estratégia global de acção.	,123	,795	,079	,167	,231
AM3	A minha equipa identificou os desafios-chave que espera encontrar ao longo da competição.	,073	,775	,096	,193	,161
PLAN2	A minha equipa sabe quando deve manter e/ou adoptar um determinado plano de trabalho .	,091	,728	,073	,218	,247
PLAN3	A minha equipa preparou planos de contingência (“se-então”) para lidar com situações de incerteza.	,083	,702	,087	,225	-,106
AM1	A minha equipa identificou os principais aspectos envolvidos nas decisões.	,158	,689	,086	,158	,308
MO3	Na minha equipa os membros encorajam-se mutuamente para obter um bom desempenho.	,375	,130	,762	,112	,113
COORD1	Os membros da minha equipa comunicam abertamente entre si.	,330	-,034	,754	,080	,222
MO1	A minha equipa demonstra confiança nas capacidades dos membros para obter um bom resultado na competição.	,344	,108	,746	,132	,103
MO2	A minha equipa fica orgulhosa com os seus sucessos.	,294	,039	,711	,049	,096
COORD2	Na minha equipa os membros coordenam as actividades entre si.	,366	,188	,675	,155	,035
COORD3	A minha equipa tem a informação pronta quando os outros membros precisam dela.	,329	,231	,654	,212	-,032

Continua na página seguinte

Tabela 2. Continuação

		Componentes				
		1	2	3	4	5
MMD	Os membros da minha equipa têm a capacidade para acompanhar o trabalho dos restantes membros, simultaneamente ao seu.	,118	,250	,138	,786	,093
LE	A minha equipa tem capacidade para dirigir e coordenar as actividades dos outros membros da equipa.	,142	,221	,116	,763	,110
SA	A minha equipa tem capacidade de antecipar as necessidades dos outros membros.	,117	,258	,079	,762	,032
ADAP	A minha equipa tem a capacidade de ajustar as estratégias baseadas nas informações obtidas a partir do ambiente.	,112	,219	,089	,752	,089
COMUN	A minha equipa tem capacidade para trocar informação de forma adequada.	,147	,086	,144	,684	,323
RC3	Na minha equipa existiu total respeito pelos membros.	,107	,251	,135	,153	,819
RC1	A minha equipa manteve a harmonia entre os membros.	,149	,304	,132	,161	,786
RC2	A minha equipa lidou com os conflitos pessoais de forma adequada.	,126	,268	,105	,183	,703
Valores Próprios		11,432	4,258	1,743	1,578	1,365
Variância Explicada		39,4%	14,7%	6%	5,4%	4,7%

Variância Total Explicada: 70,3%

Legenda:

FIE – Feedback Intra-Equipa; **AT** – Assertividade relacionada com a Tarefa; **IP** – Identificação de Problemas; **LP** – Liderança Partilhada; **AM** – Análise da Missão; **PLAN** – Planeamento; **MO** – Motivação dos Outros; **COORD** – Coordenação; **MMD** – Monitorização Mútua do Desempenho; **LE** – Liderança de Equipa; **SA** – Suporte e Ajustamento; **ADAP** – Adaptabilidade; **COMUM** – Comunicação; **RC** – Resolução de Conflitos.

Componente 1 – Competências de Orientação; **Componente 2** – Competências de Análise e Planeamento; **Componente 3** – Competências de Motivação e Coordenação; **Componente 4** – Competências de Suporte e Monitorização; **Componente 5** – Competências de Gestão e Resolução de Conflitos.

Por último, e tendo em conta os dados, é possível extrair dois componentes para resumir a informação relacional entre as variáveis referentes às Cognições, que explicam 67% da variância total de um total de 10 itens. Na Tabela 3 apresentam-se os pesos factoriais de cada item em cada componente, os seus valores próprios e a percentagem da variância explicada por cada um.

Tal como se pode verificar, o primeiro factor resume melhor a informação relativa à compreensão e partilha dos objectivos e da missão da equipa, pelo que mantemos a denominação – **Competências de Compreensão e Partilha dos Objectivos**.

O segundo factor, por sua vez, resume melhor a informação relativa às competências para associar pistas ambientais a respectivas estratégias e para construir e partilhar modelos de resolução de problemas, denominando assim este factor como **Competências de Perceptividade Contextual**. Deste modo, uma equipa com esta competência possui a capacidade para perceber e compreender a envolvente do seu trabalho e o impacto que tem nas estratégias de actuação da equipa. É de notar que o item relativo às competências para partilhar modelos mentais pode ser explicado em simultâneo pelo factor 1 e 2 – desta forma, uma vez que a saturação deste item nos dois factores extraídos não contribui para a ortogonalidade dos mesmos, optou-se pela sua eliminação das restantes análises.

Tabela 3. Pesos factoriais de cada item nos cinco factores extraídos relativos às Cognições, valores próprios e percentagem de variância explicada.

		Componentes relativos às Cognições	
		1	2
CPO4	A minha equipa relacionou os objectivos com a estratégia definida para a competição.	,882	,106
CPO2	A minha equipa estabeleceu prioridades para os objectivos definidos.	,851	,104
CPO1	A minha equipa estabeleceu objectivos para a competição.	,800	,118
CPO3	A minha equipa estabeleceu prazos específicos para cada objectivo.	,796	,082
CPO5	A minha equipa garantiu que todos os membros compreenderam claramente os objectivos.	,742	,167
PMM	A minha equipa tem capacidade para partilhar conhecimento de forma organizada.	,460	,236
APEA2	Os membros da minha equipa adequam as estratégias para responder a mudanças na tarefa, na equipa e na competição.	,161	,895
MRP2	Os membros da minha equipa reconhecem a necessidade de realizar ajustamentos quando os resultados não correspondem ao esperado.	,124	,892
APEA1	Os membros da minha equipa são capazes de decidir colectivamente qual a acção mais apropriada perante uma determinada situação.	,132	,888
MRP1	Os membros da minha equipa conseguem prever as consequências das decisões tomadas.	,169	,791
Valores Próprios		4,489	2,274
Variância Explicada		44,9%	22,7%

Variância Total Explicada: 67,6%

Legenda: **CPO** – Compreensão e Partilha dos Objectivos; **PMM** – Partilha de Modelos Mentais; **APEA** – Associação Pista-Estratégias de Acção; **MRP** – Modelos de Resolução de Problemas.

Componente 1 – Competências de Compreensão e Partilha dos Objectivos; **Componente 2** – Competências de Perceptividade Contextual.

Em súmula, este tipo de análises efectuadas permitiu refinar o vasto número de competências propostas pela literatura mais recente, resultando num total de 11 micro-competências, tal como se pode verificar no quadro a seguir apresentado.

Quadro 4. Resultado do refinamento das micro-competências em estudo

Competências de Empowerment	Atitudes
Competências de Eficácia Colectiva	
Competências de Envolvimento	
Competências de Segurança Psicológica	
Competências de Orientação	Comportamentos
Competências de Análise e Planeamento	
Competências de Motivação e Coordenação	
Competências de Suporte e Monitorização	
Competência de Gestão e Resolução de Conflitos	Cognições
Competências de Compreensão e Partilha dos Objectivos	
Competências de Perceptividade Contextual	

Após a extracção dos 11 componentes, foram realizados índices e elaboradas análises mais detalhadas para avaliar a consistência interna dos factores. A Tabela 4 apresenta as médias, desvio padrões, inter-correlações e os alfas de Cronbach para os factores.

Os alfas de Cronbach variam entre 0,84 e 0,96, indicando níveis bons de homogeneidade interna e fiabilidade para todos os factores. Salienta-se que os valores relativos à fidelidade das variáveis Competências de Envolvimento e Competências de Segurança Psicológica constituem o resultado de correlações de Pearson entre os respectivos itens de ambas as variáveis (0,60 e 0,52, respectivamente), podendo concluir pelos valores que ambas apresentam uma fidelidade aceitável.

Todas as variáveis foram avaliadas de forma boa, salientando que a variável Competências de Gestão de Conflito apresenta a média mais elevada ($M = 6,20$).

No que respeita às correlações entre todas as variáveis em estudo, estas variam entre 0,09 (correlação entre Competências de Segurança Psicológica e Competências de Eficácia Colectiva) e 0,90 (correlação entre Competências de Perceptividade Contextual e Competências de Orientação).

Ao observar a tabela é possível concluir que todas as correlações são estatisticamente significativas e positivas, denotando fortes correlações entre Competências de Orientação e Competências de Empowerment (0,864), e entre estas e as Competências de Perceptividade Contextual (0,819); são ainda visíveis fortes correlações entre Competências de Suporte e Monitorização e Competências de Envolvimento (0,749). Verifica-se também correlações elevadas entre as Competências de Perceptividade Contextual e as Competências de Orientação (0,902) e entre as competências de Compreensão e Partilha dos Objectivos e as Competências de Análise e Planeamento (0,894).

Tabela 4. Médias, Desvio-Padrões e Correlações entre as variáveis analisadas

	Variável	Média	DP	Correlações										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Comp. Empowerment	5,63	0,81	(0,93)										
2	Comp. Eficácia Colectiva	5,76	0,89	0,271	(0,92)									
3	Comp. Envolvimento	5,60	0,92	0,297	0,397	(0,60)*								
4	Comp. Segurança Psicológica	5,71	1,15	0,353	0,090	0,139	(0,52)*							
5	Comp. Orientação	5,62	0,77	0,864	0,295	0,324	0,366	(0,96)						
6	Comp. Análise e Planeamento	5,42	0,81	0,273	0,636	0,400	0,097	0,314	(0,89)					
7	Comp. Motivação e Coordenação	5,91	0,68	0,638	0,318	0,369	0,342	0,687	0,335	(0,90)				
8	Comp. Suporte e Monitorização	5,31	0,79	0,292	0,491	0,749	0,117	0,349	0,527	0,383	(0,87)			
9	Comp. Gestão de Conflitos	6,20	0,82	0,284	0,446	0,432	0,191	0,323	0,538	0,355	0,433	(0,84)		
10	Comp. Compreensão Objectivos	5,48	0,87	0,286	0,607	0,393	0,117	0,312	0,894	0,358	0,511	0,556	(0,89)	
11	Comp. Perceptividade Contextual	5,61	0,77	0,819	0,288	0,303	0,365	0,902	0,304	0,642	0,327	0,298	0,306	(0,90)

Nota1: Todas as correlações são significativas a $p < 0,001$.

Nota2: Os valores que se encontram entre parêntesis correspondem aos alfas de Cronbach, obtidos através dos índices.

* Os valores entre parênteses que possuem asteriscos foram obtidos através do cálculo de correlações dado que se estava perante variáveis com apenas dois itens.

4.2 Análise Factorial Confirmatória

Com o propósito de testar a hipótese em estudo, foram efectuadas análises factoriais confirmatórias através do método de estimativa da Máxima Verosimilhança (Maximum Likelihood), recorrendo ao programa AMOS 17.0 (Analysis of Moment Structures; Arbuckle, 2008).

Previamente à realização da análise referente ao modelo multidimensional das competências de equipa composto por três factores latentes (Atitudes, Comportamentos e Cognações), i.e., previamente ao teste do modelo de segunda ordem das macro-competências de equipa, foi realizado uma análise factorial de primeira ordem. Esta análise teve como objectivo confirmar o modelo obtido com a análise factorial exploratória com 11 variáveis latentes, ou seja com 11 micro-competências, bem como para “provide a logical upper-bound for the fit of higher-order models” (Marsh, 1991), que constitui o principal foco nesta dissertação. O objectivo primordial do modelo de segunda ordem consiste assim em fornecer uma explicação mais parcimoniosa sobre as relações entre os factores de primeira ordem.

Pilati e Abbad (2005) e Jackson, Gillaspay e Purc-Stephenson (2009) salientam que grande parte dos estudos em torno das análises factoriais confirmatórias reportam falhas na apresentação dos seus resultados. Salientam ainda que apesar de não existir um modo de reportar os resultados aceite universalmente, existe algum consenso na literatura dos aspectos mais importantes a salientar. Nesta esteira, os autores delinearam um conjunto de orientações para que os resultados das investigações sejam reportados de forma completa e com alguma qualidade, que serão seguidos nesta dissertação.

4.2.1 Critérios para a realização de uma análise factorial confirmatória

Pressupostos para a análise factorial confirmatória

De acordo com diversos autores (cf. Jackson et al., 2009; Pilati & Abbad, 2005; Byrne, 2010), a concretização deste tipo de análises requer que os dados possuam determinados pressupostos. Um dos mais importantes pressupostos consiste na normalidade das distribuições dos itens. Foram assim observados todos os itens tendo-se verificado que todos possuem um padrão assimétrico, na medida em que os valores de assimetria Skewness foram negativos e significativos, variando de -0,269 a -2,054. Ainda, análises à normalidade multivariada e univariada permitem concluir que existe uma anormalidade da distribuição dos itens. Em virtude desta característica de anormalidade das distribuições dos itens optou-se

pela utilização do método da máxima verosimilhança (ML) para estimação dos parâmetros, como referido anteriormente e indicado por Thompson (2004).

Outro pressuposto de grande importância é inerente aos casos omissos que apesar de constituir um problema bastante comum nas investigações, deve ser tratado de modo a não influenciar o processo de análise. Como referido anteriormente, foram excluídos das análises todos os casos em que os indivíduos não responderam nem ao questionário 1 nem ao questionário 2. Por sua vez, perante a situação da existência de não respostas de forma aleatória, a estratégia a tomar passou por uma substituição das respostas omissas pela média.

Especificação do modelo

Uma das características proeminentes das análises através do AMOS consiste na possibilidade de representar graficamente as relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes (ou factor) através de quatro símbolos geométricos distintos, mais concretamente através de círculos (ou elipses), quadrados (ou rectângulos), setas unidireccionais e setas bidireccionais (Byrne, 2010; Albright, 2008). Desta forma, os círculos (○) representam os factores latentes, não observados; os quadrados (□) representam as variáveis observadas (ou seja, os itens); as setas unidireccionais (→) representam a direcção da influência causal assumida, ou seja, o impacto de uma variável na outra; e as setas bidireccionais (↔) representam as co-variâncias entre pares de variáveis latentes.

A utilização destes símbolos pode resultar em quatro configurações distintas, nomeadamente:

○ → □ Representação esquemática da regressão de uma variável observada numa variável latente;

○ ↔ ○ Representação esquemática da co-variância ou correlação entre pares de variáveis latentes;

→ □ Representação esquemática do erro de medida associado a uma variável observada;

→ ○ Representação esquemática do erro residual na predição de uma variável latente.

Refira-se ainda que os parâmetros a serem estimados constituem os coeficientes de regressão (i.e., os pesos factoriais do impacto das variáveis observadas nas variáveis latentes),

as variâncias do erro e do factor e as co-variâncias do factor, ou seja, as correlações entre as variáveis latentes.

Identificação do modelo

De acordo com Byrne (2010), a identificação do modelo constitui um passo fundamental para o prosseguimento das análises, na medida em que se foca no grau em que um conjunto único de valores pode ser inferido para os parâmetros desconhecidos a partir de uma determinada matriz de co-variâncias das variáveis analisadas que é reproduzida pelo modelo. De acordo com a autora, existem três tipos de modelos: se o número total de parâmetros for igual ao número de elementos em análise, tem-se um modelo identificado, ou seja, os graus de liberdade desse modelo são iguais a zero; se for maior ou menor ao número de elementos em análise tem-se, respectivamente, modelos sub-identificados e superidentificados.

Para que seja possível a estimação dos parâmetros é essencial que o modelo seja superidentificado, ou seja, requer-se que o número de parâmetros estimáveis seja inferior ao número de dados (i.e., variâncias e co-variâncias das variáveis observadas).

É importante salientar ainda que um modelo superidentificado constitui condição necessária, mas não suficiente para resolver o problema de identificação. Na verdade, a imposição de restrições em determinados parâmetros pode às vezes ser benéfico, ao determinar um peso factorial para o último item de cada variável fixado a 1,0 valor.

Adequação do modelo

Para avaliar a adequação do modelo, é usual recorrer a índices de ajustamento (Garson, 2009). O índice clássico de ajuste de um modelo consiste no qui-quadrado (χ^2). No entanto, este índice comporta grandes problemas quando se está perante um tamanho da amostra elevado, como é o caso, o que torna o índice significativo quando não o deveria ser pois indica a rejeição do modelo. Nesta esteira, foram utilizados um conjunto de diversos índices para complementar o teste do qui-quadrado.

Para avaliar a adequação do presente modelo, e tendo em conta que foi utilizado o método de estimação da máxima verosimilhança, Hu e Bentler (1998) sugerem utilizar o SMRM (*Standardized Root Mean Squared Residual*), complementado pelo RMSEA (*Root Mean Squared Error of Approximation*) ou CFI (*Comparative Fit Index*). Byrne sugere

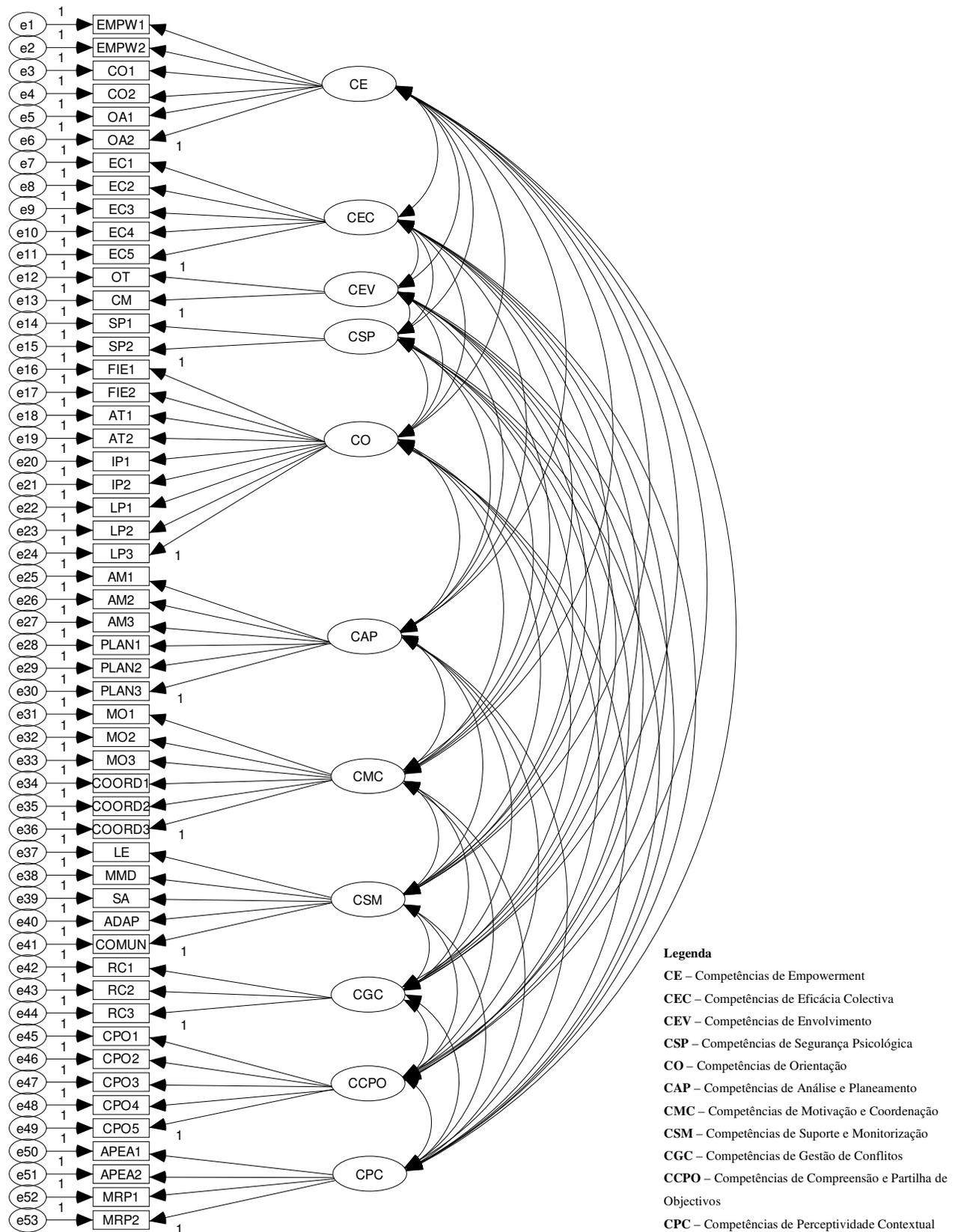
recorrer ainda ao rácio entre o qui-quadrado e os graus de liberdade ($\chi^2/d.f.$), ao PCLOSE e ao GFI (*Goodness of Fit Index*).

Como referido, o qui-quadrado sugere um bom índice se não for significativo ($p > 0,05$), dependendo fortemente do tamanho da amostra; o rácio entre o qui-quadrado e os graus de liberdade indica um modelo aceitável se os valores de referência se situarem entre 1 e 3. No entanto a literatura desta área sustenta que não se sabe a partir de que valor é que o modelo deixa de ser adequado. O SMRM, por sua vez, testa o ajuste próximo do modelo por meio da comparação entre o modelo em teste e o modelo saturado com o mesmo conjunto de dados, sendo que valores iguais ou inferiores que 0,05 indicam um modelo adequado (existem autores que também sugerem que se o valor for inferior a 0,80 o modelo pode ser considerado aceitável (Garson, 2009)). O RMSEA mede a discrepância entre o modelo hipotizado e os dados através dos graus de liberdade – valores inferiores a 0,05 indicam um modelo aceitável. O PCLOSE, por sua vez, consiste numa medida agregada ao RMSEA, dado que testa a hipótese desse índice ser aceitável para a população em estudo, apresentando para tal, valores superiores a 0,50. O CFI, por sua vez, representa a comparação entre a adequação do modelo hipotizado e o modelo de base, representado pelo modelo nulo ou independente, em que todas as variáveis não são correlacionadas e os únicos parâmetros a serem estimados são as variâncias do erro, sendo que valores próximos ou superiores a 0,95 são indicativos de um bom modelo. Por último, o GFI consiste numa medida da relativa proporção de variância explicada, sendo considerado aceitável a partir de 0,90.

4.2.2 Resultados do Modelo Factorial de 1ª Ordem

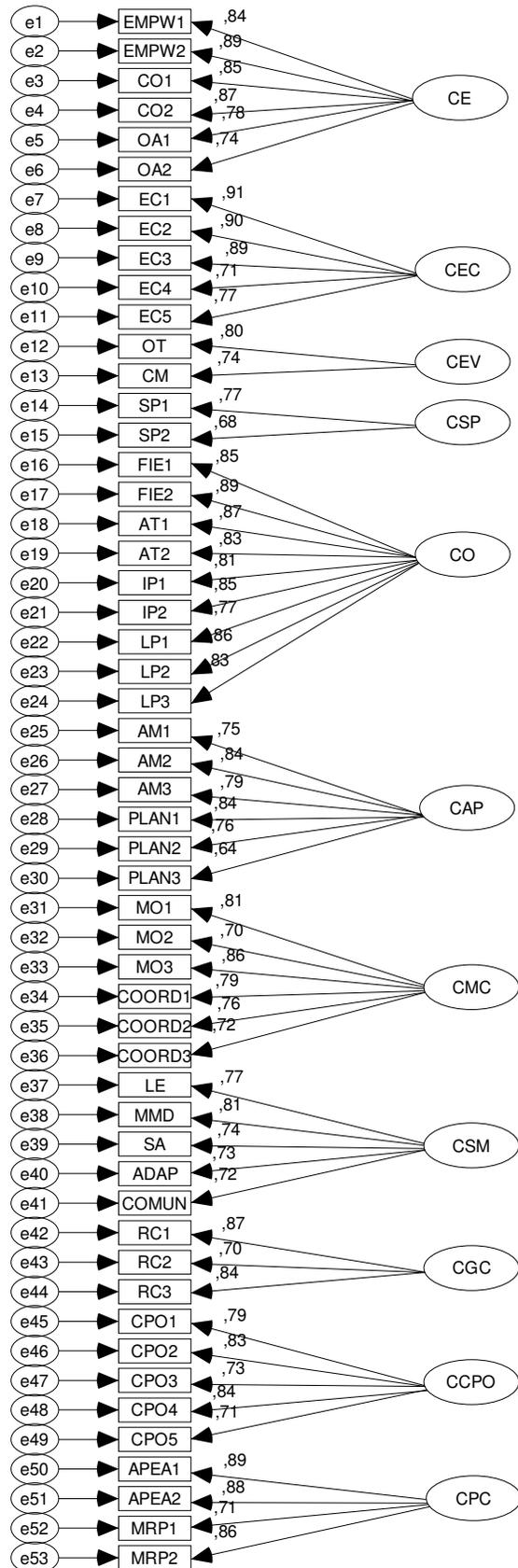
O modelo de primeira ordem em estudo – que consiste num modelo super-identificado – contém onze variáveis latentes (ou factores) inter-correlacionadas entre si e medidas por um conjunto de variáveis observáveis, cada uma influenciada por erros de medida aleatórios, tal como se pode verificar na Figura 8.

Figura 8. Modelo factorial de 1ª Ordem das Competências de equipa



A Figura 9 a seguir apresentada constitui uma parte dos resultados obtidos, relativo à análise dos coeficientes de regressão, ou seja, o impacto das variáveis observadas na variável latente que lhe corresponde. Na figura encontram-se apresentados os valores de regressão estandardizados (pesos factoriais) para a variável comum (latente) e cada um dos seus indicadores (itens que foram avaliados).

Figura 9. Coeficientes de regressão estandardizados do modelo factorial de 1ª Ordem



Legenda

- CE – Competências de Empowerment
- CEC – Competências de Eficácia Colectiva
- CEV – Competências de Envolvimento
- CSP – Competências de Segurança Psicológica
- CO – Competências de Orientação
- CAP – Competências de Análise e Planeamento
- CMC – Competências de Motivação e Coordenação
- CSM – Competências de Suporte e Monitorização
- CGC – Competências de Gestão de Conflitos
- CCPO – Competências de Compreensão e Partilha de Objectivos
- CPC – Competências de Perceptividade Contextual

Com base na figura apresentada, é evidente que os primeiros seis itens são melhor explicados por um único factor – Competências de Empowerment –, na medida em que apresentam valores de regressão estandardizados elevados, variando entre 0,70 e 0,89.

Por sua vez, o factor Competências de Eficácia Colectiva apresenta valores de regressão estandardizados considerados elevados nos cinco itens que lhe correspondem, que se situam entre 0,71 e 0,91.

Os dois itens relativos ao factor Competências de Envolvimento apresentam valores de regressão estandardizados entre 0,74 e 0,80. O mesmo acontece para os dois itens do factor Competências de Segurança Psicológica, que apresentam valores de regressão estandardizados entre 0,68 e 0,77.

Ainda, o factor Competências de Orientação apresenta valores de regressão estandardizados entre 0,77 e 0,89 para os nove itens que lhe estão associados. Por sua vez, o factor Competências de Análise e Planeamento apresenta valores de regressão estandardizados entre 0,64 e 0,84 nos seis itens que lhe estão associados.

As competências de Motivação e Coordenação, por sua vez, apresentam valores de regressão estandardizados entre 0,70 e 0,81. Adicionalmente, as Competências de Suporte e Monitorização apresentam valores estandardizados entre 0,72 e 0,81. Os valores de regressão estandardizados para o factor Competências de Gestão e Resolução de Conflitos situam-se entre 0,70 e 0,87. Por sua vez, o factor relativo às Competências de Compreensão e Partilha dos Objectivos apresenta valores estandardizados entre 0,71 e 0,84. Por último, o factor Competências de Perceptividade Contextual apresenta valores de regressão estandardizados entre 0,71 e 0,89.

Em suma, é possível concluir que todos os valores de regressão estandardizados são considerados elevados, podendo assumir assim a existência de 11 micro-competências de equipa. Salienta-se ainda que todos os itens apresentam um nível de significância estatisticamente significativo ($p < 0,001$) o que permite concluir que os coeficientes de regressão associados são significativamente diferentes de zero.

Relativamente à adequabilidade do modelo, é possível referir que os índices revelam uma adequabilidade quase aceitável para o modelo em estudo ($\chi^2(1270) = 70000,908$, $p < 0,001$, SMRM = 0,036, RMSEA = 0,049, PCLOSE = 0,944, CFI = 0,930; GFI = 0,851; $\chi^2/d.f. = 5,513$).

De acordo com diversos autores (cf. Byrne, 2010; Albright, 2008; Thompson, 2004; Garson, 2009), é possível efectuar algumas estratégias com o intuito de melhorar a adequação

ao modelo, nomeadamente fazer alterações ao modelo consoante as sugestões dos Índices de Modificação (IM). O AMOS calcula um índice de modificação para cada parâmetro que consiste numa estimativa do valor pelo qual a função de discrepância diminui se as análises forem repetidas alterado a restrição de um determinado parâmetro. Desta forma, valores mais elevados nos IM revelam uma diminuição mais acentuada dos valores.

Uma análise a este tipo de índices sugere-nos uma relação de regressão entre o item CPO5 (“A minha equipa garantiu que todos os membros compreenderam claramente os objectivos”) e RC3 (“A minha equipa manteve a harmonia entre os membros”) (IM= 122,986). No entanto, uma vez que esta alteração não comporta significado teórico, abandonou-se a sugestão dos Índices de Modificação e foram observados os IM das co-variâncias dos erros de medida, tendo-se verificado valores elevados associados ao emparelhamento dos erros dos seguintes itens:

- LP1 (“Os membros da minha equipa planeiam o modo como o trabalho é feito”) e LP2 (“Os membros da minha equipa desenvolvem soluções adequadas para os problemas que surgem”) (e22 <--> e23; MI = 244,023);

- IP1 (“Os membros da minha equipa detectam rapidamente os problemas ou potenciais problemas nas decisões”) e IP2 (“Os membros da minha equipa reconhecem rapidamente a necessidade de acção assim que ela surge”) (e20 <--> e21; MI = 229,331);

- CPO3 (“A minha equipa estabeleceu objectivos para a competição”) e CPO4 (“A minha equipa estabeleceu prazos específicos para cada objectivo”) (e47 <--> e48; MI = 220,665);

- EMPW1 (“A minha equipa é capaz de modificar os processos de trabalho utilizados de modo a melhorar o desempenho nesta competição”) e OA2 (“Os membros da minha equipa estão dispostos a arriscar em novas ideias de modo a descobrir o que funciona melhor”) (e1 <--> e6; MI = 195,105);

- COORD2 (“Na minha equipa os membros coordenam as actividades entre si”) e COORD3 (“A minha equipa tem a informação pronta quando os outros membros precisam dela”) (e35 <--> e36; MI = 119,836);

- EC4 (“Vamos conseguir passar à segunda volta da competição”) e EC5 (“A experiência dos membros da minha equipa faz-me ter confiança de que vamos conseguir um bom trabalho”) (e10 <--> e11; MI = 113,675).

Estes valores são substancialmente mais elevados que os restantes índices de modificação, representando erros de medida sistemáticos dos itens em contraposição a erros

de medida aleatórios. Segundo Byrne, estes erros sistemáticos podem derivar de características específicas aos itens e/ou aos respondentes, nomeadamente efeitos de halo, desejabilidade social, ou respostas aleatórias. Outra justificação pode ser derivada da redundância dos itens, ou seja, quando dois itens querem dizer a mesma coisa mas por palavras diferentes.

Após a execução das co-variâncias entre os erros acima mencionados, o modelo em estudo foi novamente estimado resultando numa melhor adequação dos modelos aos dados (χ^2 (1264) = 5799,394; $p < 0,001$; SMRM = 0,035; RMSEA = 0,044; PCLOSE = 1,000; CFI = 0,945; GFI = 0,879; $\chi^2/d.f.$ = 4,588), como demonstrado na tabela.

Tabela 5. Índices de adequação do modelo de 1ª Ordem

Modelo	χ^2	d.f.	p	$\chi^2/d.f.$	SRMR	RMSEA	PCLOSE	CFI	GFI
Modelo em estudo	5799,394	1264	0,000	4,588	0,035	0,044	1,000	0,945	0,879
Modelo Saturado ⁶	0,000	0						1,000	1,000
Modelo Independente ⁷	83211,921	1378	0,000	60,386		0,177	0,000	0,000	0,112

É de salientar que apesar do valor GFI não corresponder ao critério mínimo para considerar o modelo aceitável ($>0,90$), considerámos que o conjunto dos restantes índices permite uma boa adequação do modelo de primeira ordem das competências de equipa.

Ao analisar agora as co-variâncias entre as variáveis latentes, e tendo em conta a Tabela 6 apresentada de seguida, é possível depreender relações fortes entre algumas das micro-competências. Nomeadamente, existe uma forte correlação entre as Competências de Empowerment e Competências de Orientação (0,924); entre as Competências de Empowerment e as Competências de Perceptividade Contextual (0,910); entre as Competências de Envolvimento e Competências de Suporte e Monitorização (0,926); entre as Competências de Orientação e Competências de Perceptividade Contextual (0,970); e entre as Competências de Análise e Planeamento e Competências de Compreensão e Partilha de Objectivos (0,994).

⁶ Para efeitos de explicitação, o modelo saturado corresponde a um modelo em que o número de parâmetros estimados equivale ao número de dados (i.e., variâncias e co-variâncias das variáveis observáveis), tal como no caso dos modelos justificados, anteriormente referidos.

⁷ Para efeitos de explicitação, o modelo independente corresponde a um modelo em que existe total independências das variáveis do modelo, ou seja, em que as correlações entre as variáveis são zero.

Também se verificam correlações moderadamente elevadas entre as Competências de Empowerment e as Competências de Motivação e Coordenação (0,706); entre as Competências de Orientação e as Competências de Motivação e Coordenação (0,733); e entre as Competências de Motivação e Coordenação e as Competências de Perceptividade Contextual (0,709).

Tabela 6. Correlações entre as micro-competências

Correlação			Correlação		
CE <-->	CEC	,301	CSP <-->	CAP	,129
CE <-->	CEV	,356	CSP <-->	CMC	,453
CE <-->	CSP	,455	CSP <-->	CSM	,149
CE <-->	CO	,924	CSP <-->	CGC	,264
CE <-->	CAP	,309	CSP <-->	CCPO	,153
CE <-->	CMC	,706	CSP <-->	CPC	,481
CE <-->	CSM	,330	CO <-->	CAP	,321
CE <-->	CGC	,326	CO <-->	CMC	,733
CE <-->	CCPO	,329	CO <-->	CSM	,371
CE <-->	CPC	,910	CO <-->	CGC	,353
CEC <-->	CEV	,475	CO <-->	CCPO	,323
CEC <-->	CSP	,125	CO <-->	CPC	,970
CEC <-->	CO	,303	CAP <-->	CMC	,354
CEC <-->	CAP	,664	CAP <-->	CSM	,586
CEC <-->	CMC	,337	CAP <-->	CGC	,619
CEC <-->	CSM	,535	CAP <-->	CCPO	,994
CEC <-->	CGC	,514	CAP <-->	CPC	,326
CEC <-->	CCPO	,649	CMC <-->	CSM	,415
CEC <-->	CPC	,307	CMC <-->	CGC	,404
CEV <-->	CSP	,192	CMC <-->	CCPO	,385
CEV <-->	CO	,380	CMC <-->	CPC	,709
CEV <-->	CAP	,491	CSM <-->	CGC	,487
CEV <-->	CMC	,445	CSM <-->	CCPO	,587
CEV <-->	CSM	,926	CSM <-->	CPC	,358
CEV <-->	CGC	,537	CGC <-->	CCPO	,647
CEV <-->	CCPO	,488	CGC <-->	CPC	,340
CEV <-->	CPC	,369	CCPO <-->	CPC	,330
CSP <-->	CO	,466			

Legenda

CE – Competências de Empowerment; CEC – Competências de Eficácia Colectiva; CEV – Competências de Envolvimento; CSP – Competências de Segurança Psicológica; CO – Competências de Orientação; CAP – Competências de Análise e Planeamento; CMC – Competências de Motivação e Coordenação; CSM – Competências de Suporte e Monitorização; CGC – Competências de Gestão de Conflitos; CCPO – Competências de Compreensão e Partilha de Objectivos; CPC – Competências de Perceptividade Contextual.

Nesta esteira, é possível concluir que existem fortes correlações entre as competências que pertencem ao componente das Atitudes e as que pertencem ao componente dos Comportamentos bem como as que pertencem ao componente das Cognitiones, ou seja, estes

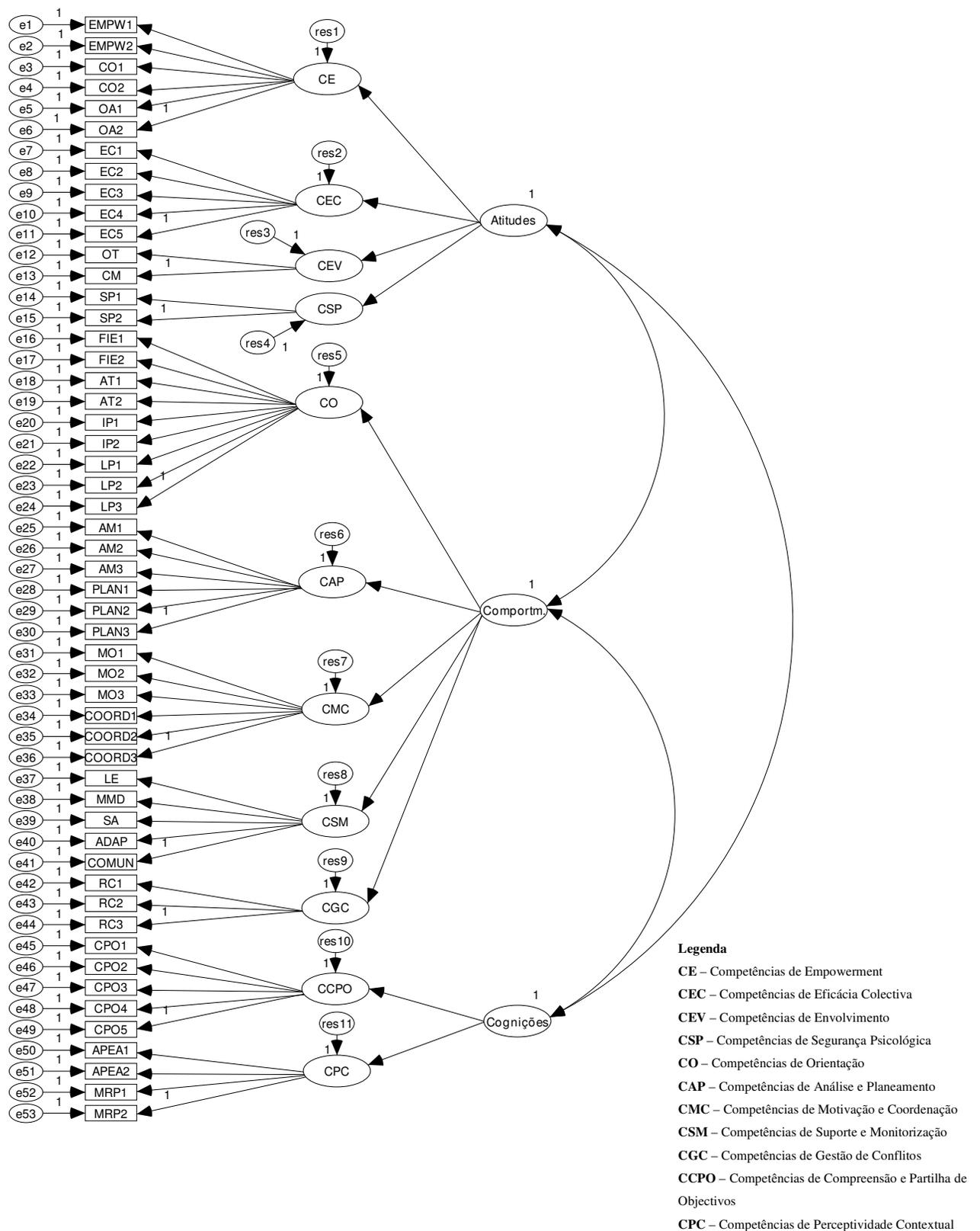
resultados permitem concluir que existem inter-relações entre as competências dos três componentes.

Não obstante estes resultados, e uma vez que o principal objectivo desta dissertação consiste na validação do modelo tridimensional proposto por Salas e colegas (2009), vamos prosseguir coma análise factorial de segunda ordem das competências de equipa com os três componentes (Atitudes, Comportamentos e Cognições). Desta forma, foi testado o modelo de segunda ordem que enfatiza a relação entre as Atitudes e os factores latentes que medem as competências de equipa ao nível das atitudes, entre os Comportamentos e os factores latentes que medem as competências de equipa ao nível dos comportamentos e entre as Cognições e os factores latentes que medem as competências de equipa ao nível das cognições.

4.2.3 Resultados do Modelo factorial de 2ª Ordem

Tal como se pode verificar na Figura 10, o modelo de segunda ordem em estudo consiste num modelo super-identificado que contém 11 variáveis latentes de primeira ordem, medidas por um conjunto de variáveis observáveis, cada uma influenciada por erros de medida aleatórios. Ainda, o modelo propõe que os três factores de segunda ordem sugeridos pela literatura mais recente sobre as competências de equipa (Atitudes, Comportamentos e Cognições) explicam a variância e co-variância relacionada com os factores de primeira ordem. Adicionalmente, como a predição de cada um dos factores de primeira ordem implica que não seja isenta de erro, estão também associados erros residuais em cada um dos factores de primeira ordem.

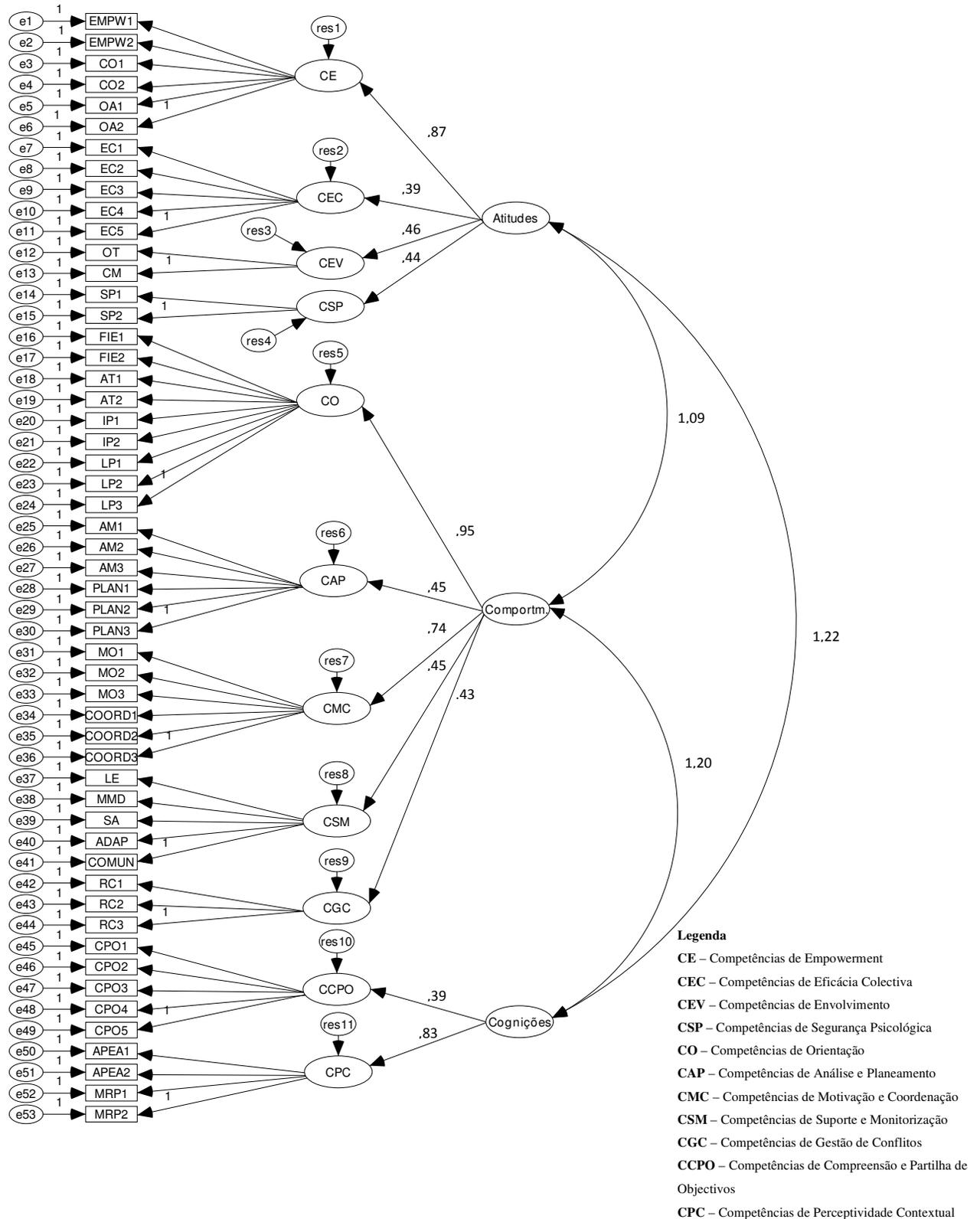
Figura 10. Modelo factorial de 2ª Ordem relativo ao modelo multidimensional das Competências de equipa



A Figura 11 apresentada de seguida apresenta os valores de regressão estandardizados (pesos factoriais) para a variável latente de segunda ordem e cada um dos factores latentes de primeira ordem associados.

Ao observar o modelo da figura, é possível compreender que existem algumas variáveis latentes de primeira ordem que são melhor explicadas pelo factor de segunda ordem que lhe está associado, comparativamente a outras. Ainda, os resultados revelam que este modelo não se adequa aos dados, na medida em que os índices de ajustamento não correspondem aos critérios de referência propostos na literatura ($\chi^2(1311) = 12973,496$; $p < 0,001$; SMRM = 0,136; RMSEA = 0,069; PCLOSE = 0,000; CFI = 0,857; GFI = 0,762; $\chi^2/d.f. = 9,896$).

Figura 11. Coeficientes de regressão estandardizados entre os factores latentes de 1ª Ordem e os factores latentes de 2ª Ordem



Observando as co-variâncias entre os factores latentes de primeira ordem e os factores latentes de segunda ordem, e concomitantemente com a informação dos índices de modificação, observou-se que as variáveis latentes que possuíam coeficientes de regressão estandardizados mais reduzidos apresentavam valores nos índices de modificação elevados. Desta forma, considerou-se que estes factores poderiam ser melhor explicados se pertencessem a um factor de segunda ordem diferente àquele a que pertencem.

Consultando a matriz de correlações apresentada anteriormente (juntamente com as análises factoriais exploratórias), bem como observando as co-variâncias do modelo de primeira ordem, se depreende que existe uma forte relação entre as seguintes variáveis: Competências de Empowerment, Competências de Orientação, Competências de Perceptividade Contextual, Competências de Motivação e Coordenação, e Competências de Segurança Psicológica, sugerindo que podem ser explicadas por um factor latente de 2ª ordem comum.

Ainda, os dados apontam para uma forte correlação entre Competências de Análise e Planeamento, Competências de Compreensão e Partilha dos Objectivos, Competências de Eficácia Colectiva e Competências de Gestão e Resolução de Conflitos sugerindo um segundo factor comum latente.

Adicionalmente, evidências da matriz de correlações e das co-variâncias do modelo 1ª ordem sugerem uma forte correlação entre Competências de Envolvimento e Competências de Suporte e Monitorização, sugerindo um terceiro factor comum.

Os Índices de Modificação também sugeriram algumas correlações entre os erros de medida de diversos itens.

Após a execução das co-variâncias dos erros de medida e da reformulação da relação entre as variáveis latentes de primeira ordem e as variáveis latentes de segunda ordem, o modelo de segunda ordem foi novamente estimado, resultando numa melhor adequação aos dados, com bons índices de ajustamento, tal como demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7. Índices de adequação do modelo de 2ª Ordem reestruturado

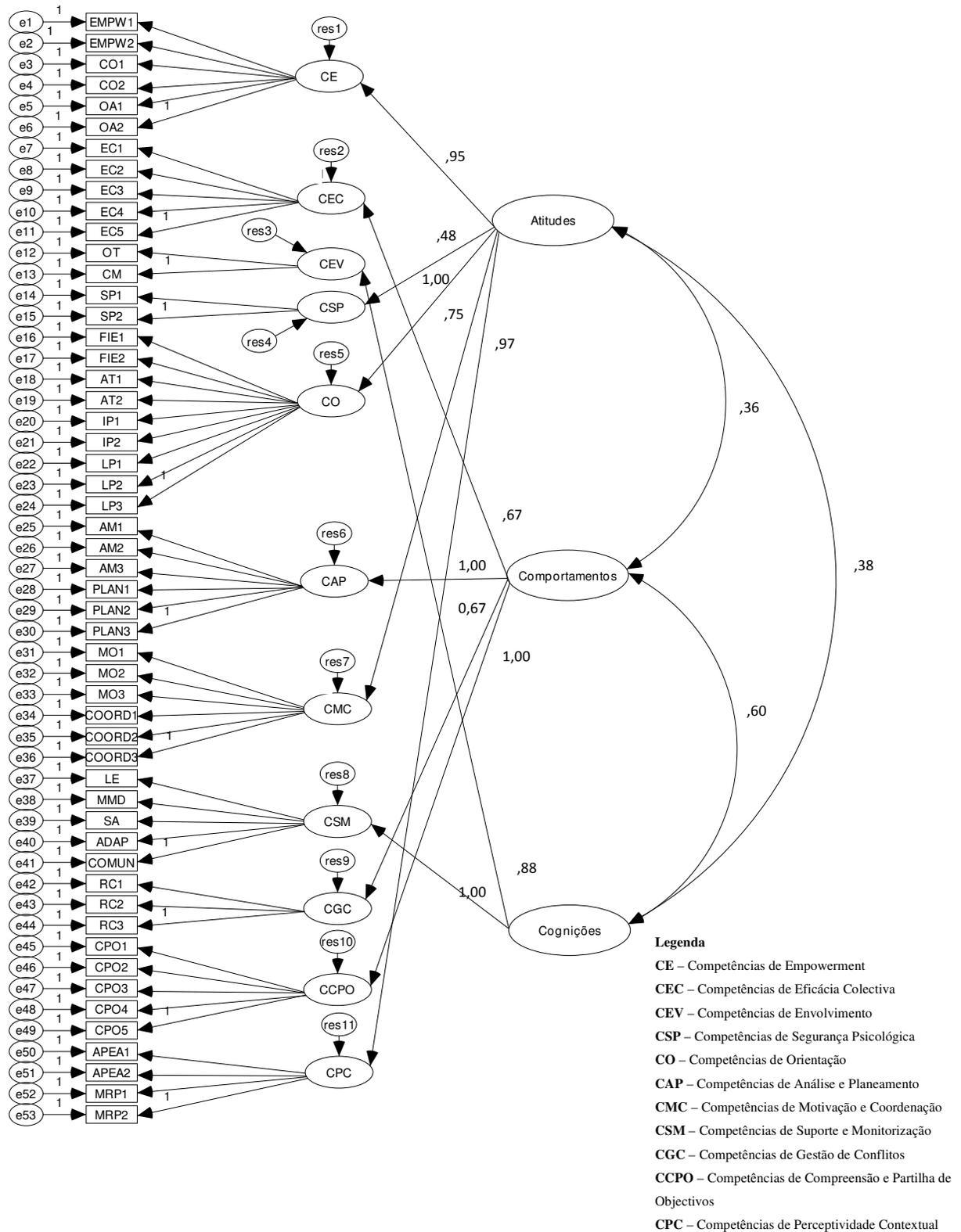
Modelo	χ^2	d.f.	p	$\chi^2/d.f.$	SRMR	RMSEA	PCLOSE	CFI	GFI
Modelo em estudo	4493,264	1274	0,000	3,527	0,054	0,037	1,000	0,961	0,910
Modelo Saturado	0,000	0						1,000	1,000
Modelo Independente	83211,921	1378	0,000	60,386		0,177	0,000	0,000	0,112

Ao observar a Figura 12 a seguir apresentada, é possível denotar que as competências de primeira ordem relativas às Competências de Empowerment, Competências de Segurança Psicológica, Competências de Orientação, Competências de Motivação e Coordenação e Competências de Perceptividade Contextual explicam melhor o primeiro factor latente de segunda ordem, com valores de regressão estandardizados entre 0,48 e 1,00.

Por sua vez, as Competências de Eficácia Colectiva, Competências de Análise e Planeamento, Competências de Gestão de Conflitos e Competências de Compreensão e Partilha de Objectivos explicam melhor o segundo factor latente de segunda ordem, com valores de regressão estandardizados entre 0,67 e 1,00.

Por último, as Competências de Envolvimento e Competências de Suporte e Monitorização explicam melhor o terceiro factor latente de segunda ordem, apresentando valores de regressão estandardizados de 0,88 e 1,00, respectivamente.

Figura 12. Modelo factorial de 2ª Ordem relativo ao Modelo das Competências de equipa reestruturado



A figura demonstra ainda que o factor Cognições possui uma correlação razoável com o factor Comportamentos (0,60) e uma correlação mais reduzida com o factor Atitudes (0,38), que mesmo assim é superior à correlação entre Atitudes e Comportamentos (0,36).

Tendo em conta a figura acima apresentada, é possível notar que a estrutura Atitudes, Comportamentos e Cognições não se encontra reflectida na conjugação das variáveis, dado que os factores de segunda ordem contêm simultaneamente variáveis que reflectem tanto aspectos comportamentais, como atitudinais e até mesmo aspectos cognitivos das competências de equipa.

Desta forma, e observando a estrutura dos três factores de segunda ordem, é possível explicar as competências de equipa não numa base de Atitudes, Comportamentos e Cognições, mas numa estrutura referente às fases da actividade da equipa. Mais concretamente, o primeiro factor de segunda ordem explica as competências de equipa que são essenciais para a fase de acção da equipa; o segundo factor explica as competências de equipa fundamentais para as fases de regulação da actividade e da equipa e por fim, o terceiro factor explica as competências de equipa, em termos de competências fundamentais para todo o período de funcionamento da equipa, sendo mais relevando para as fases de regulação. Desta forma, é possível designar estes factores de **Competências para a Actuação da Equipa, Competências para a Regulação da Equipa e Competências para a Manutenção da Equipa**, respectivamente. O quadro a seguir apresentado resume as conclusões obtidas relativamente ao modelo multidimensional das competências de equipa.

Quadro 5. Súmula do modelo multidimensional das Competências de Equipa reestruturado

<i>Macro-competências</i>	<i>Micro-competências</i>
Competências para a Actuação	Competências de Empowerment
	Competências de Segurança Psicológica
	Competências de Orientação
	Competências de Motivação e Coordenação
	Competências de Perceptividade Contextual
Competências para a Regulação	Competências de Eficácia Colectiva
	Competências de Análise e Planeamento
	Competências de Gestão de Conflitos
Competências para a Manutenção	Competências de Compreensão e Partilha de Objectivos
	Competências de Envolvimento
	Competências de Suporte e Monitorização

5. Discussão

A presente dissertação procurou compreender a relação entre as competências de equipa e a eficácia da equipa. Para tal, foi proposto um modelo passível de ser submetido a uma investigação empírica que reflecte o papel das competências de equipa ditas transversais ou genéricas para explicar porque é que algumas equipas são mais eficazes que outras.

Mais concretamente, esta dissertação propôs-se a constituir um primeiro passo no estudo deste modelo, ao atribuir um enfoque especial na compreensão da natureza das competências de equipa, ou seja, qual o perfil de competências que as equipas devem possuir para potenciar a eficácia do seu trabalho. Para este efeito, propusemo-nos a validar o modelo de competências de equipa proposto recentemente por Salas e colegas (2009) que postula um modelo multidimensional das competências de equipa assente em três componentes, nomeadamente, nas Atitudes, Comportamentos e Cognições. Estes autores salientam assim que para que uma equipa seja eficaz, é necessário que possua determinados atributos afectivos ou atitudinais, determinados comportamentos ou *skills* e determinados elementos de conhecimento. Nesta esteira, e tendo em conta que este modelo carece de validação empírica, propusemo-nos a testar empiricamente as competências sugeridas pelos autores e a avaliar a estrutura tripartida sugerida pelos mesmos.

Os resultados obtidos com esta dissertação levam-nos a refutar a hipótese colocada, dado que se verificou que a estrutura de cada um destes três componentes abarca simultaneamente aspectos atitudinais, comportamentais e cognitivos.

Os dados indicam que o primeiro factor de segunda ordem engloba as Competências de Empowerment, as Competências de Segurança Psicológica, as Competências de Orientação, as Competências de Motivação e Coordenação e as Competências de Perceptividade Contextual. Tendo em conta o significado de cada uma destas competências, é possível ressaltar que todas são importantes para a fase de acção de uma equipa. Quer isto dizer que para a actuação, esta equipa necessita de ter a capacidade de: 1) compreender qual o seu objectivo, fazer a correspondência entre os objectivos propostos pela equipa e as aprendizagens que necessita de realizar para atingir esses objectivos e de compreender qual o seu controlo no contexto para os atingir; 2) criar um clima de segurança para a actuação dos seus membros, onde os erros são tolerados e encarados como uma aprendizagem e em que é valorizado o auxílio mútuo para uma facilitação da realização da tarefa; 3) partilhar funções de liderança, de reconhecer situações problemáticas, de dar feedback atempado e partilhar informação inerente à tarefa sempre que é necessário; 4) motivar os outros para a realização

das tarefas e para a manutenção de bons desempenhos ou melhoramento dos desempenhos medíocres através de uma boa coordenação das tarefas, dos membros e da informação; e 5) perceber e compreender a envolvente do seu trabalho e o impacto que essa envolvente tem na actuação da equipa. Desta forma, a este primeiro factor latente de segunda ordem denominámos de Competências para a Actuação da Equipa, para reflectir estas cinco competências de equipa orientadas para a acção.

Os dados indicam também que o segundo factor latente de segunda ordem engloba as Competências de Eficácia Colectiva, as Competências de Análise e Planeamento, as Competências de Gestão de Conflitos e as Competências de Compreensão e Partilha de Objectivos. O significado destas competências incita-nos a crer na sua importância para uma fase de regulação da actividade da equipa. Os dados sugerem assim que para regular a sua actividade, os membros da equipa necessitam de ter a capacidade de: 1) acreditar nas potencialidades de cada um dos membros da equipa e nas competências individuais de cada um, aquando a distribuição das tarefas a realizar e na estipulação dos objectivos; 2) analisar os recursos disponíveis e os principais aspectos envolvidos na actuação da equipa, bem como planear o trabalho a ser realizado; 3) gerir os conflitos ou opiniões adversárias quanto à planificação e elaboração dos objectivos e das actividades a realizar, mantendo o respeito por todos e a harmonia entre todos; e 4) compreender e partilhar com os restantes membros qual o objectivo e a missão da equipa. Desta forma, a este segundo factor latente de segunda ordem denominámos de Competências para a Regulação da Equipa, para reflectir estas quatro competências de equipa orientadas para a regulação.

Por fim, os dados indicam que o terceiro factor de segunda ordem engloba as Competências de Envolvimento e as Competências de Suporte e Monitorização. O significado destas competências, bem como os resultados das análises, levam-nos a crer que estas competências não fazem parte nem da fase de transição nem da fase de acção. Desta forma, sugerimos que constituem competências de manutenção da equipa, com um papel essencialmente importante para a fase de regulação, mas também para a fase de acção. Os dados sugerem assim que para a manutenção da equipa, os membros necessitam de ter a capacidade de: 1) gostar de trabalhar em equipa, de se envolver com os outros e de confiar mutuamente; e 2) fornecer apoio aos seus membros, dirigindo e orientando através de uma boa comunicação quer na estipulação dos objectivos (fase transição) quer na realização das actividades (fase de acção), bem como a capacidade de monitorizar o desempenho uns dos outros para ver se é necessário efectuar ajustamentos quer ao nível das tarefas quer ao nível

dos objectivos, para em última análise adaptarem-se ao contexto em que operam. Desta forma, a este terceiro factor latente de segunda ordem denominámos de Competências para a Manutenção da equipa, para reflectir estas duas competências de equipa orientadas para a manutenção da equipa e do trabalho de equipa.

Conclui-se assim que estes resultados permitem assumir uma perspectiva interessante dado que as competências de equipa não se estruturam numa lógica tripartida ao nível das Atitudes, Comportamentos e Cognições, mas antes numa lógica tripartida de fases da actividade, ou seja, competências de equipa para a actuação, regulação e manutenção da equipa e do trabalho de equipa.

Os resultados desta dissertação vão ao encontro da teoria defendida por Marks e colegas (2001) de que existem determinados aspectos de uma equipa essenciais ao seu funcionamento e que são características das suas fases iniciais de actividade (fase de transição), bem como das fases relativas à actividade propriamente dita (fase de acção). Os autores sugerem ainda que existem determinados aspectos que são fundamentais ao longo de todo o período de funcionamento de uma equipa, ou seja, é importante para as fases de acção e transição.

De forma similar, Rousseau e colegas (2006) também sugerem que diferentes aspectos de uma equipa ocorrem em diferentes fases de actividade. Tendo por base a teoria da regulatória da acção, que sustenta que existem quatro fases no funcionamento de uma equipa (nomeadamente, a fase de orientação, execução, avaliação e ajustamento), os autores argumentam que o funcionamento da equipa gere em torno da regulação do desempenho e da gestão da manutenção da equipa.

A par dos pressupostos teóricos defendidos por estes autores, a presente dissertação sustenta que as competências de equipa se estruturam tendo em conta as fases de actividade da mesma, ou seja, as Competências de Actuação da equipa são essenciais para a fase de acção ou execução, enquanto que as competências de Regulação da equipa são essenciais para a fase de regulação da actividade ou fase de transição. Por fim, as competências de Manutenção da equipa são essencialmente fundamentais para as fases de transição, mas também para as fases de acção.

Consideramos assim que uma equipa de sonho, mais do que ser definida como um conjunto de indivíduos com as atitudes, comportamentos e cognições necessárias para a eficácia da equipa, pode ser entendida como um conjunto de indivíduos interdependentes que

possuem competências de equipa ao nível da regulação, actuação e manutenção da equipa e do trabalho em equipa necessárias para potenciar a eficácia da equipa.

Salienta-se assim que ao associar as competências de equipa às fases de actividade da mesma, estamos a introduzir o factor temporal no estudo das competências de equipa, assumindo uma perspectiva inovadora e interessante que tem em conta a natureza complexa e dinâmica das equipas.

O resultado desta dissertação permite assim evidenciar um modelo parcimonioso das competências de equipa assente numa perspectiva dinâmica e temporal das equipas.

5.1 Implicações teóricas

Nas últimas décadas tem-se vindo a assistir a um crescente interesse pelo estudo das competências de equipa. Não obstante, a escassez de investigações empíricas que comprovem a utilidade das competências de equipa para a eficácia da equipa é surpreendente, tanto a nível internacional como a nível nacional.

Nesta esteira, ao propor um modelo que permite explicar esta relação criou-se uma janela de ínfimas oportunidades de estudo nesta área.

Concomitantemente, e tendo-se verificado a escassez de validações empíricas dos modelos de competências de equipa propostos pela literatura, esta dissertação apresenta grandes contribuições a nível teórico, dado que constitui um dos primeiros estudos a testar empiricamente as competências de equipa.

Ainda, os resultados desta dissertação contribuem para aumentar o conhecimento teórico e a compreensão que se tem desta área, na medida em que apresenta uma perspectiva distinta e inovadora de encarar as competências de equipa. Tal como referido anteriormente, mais do que Atitudes, Comportamentos ou Cognições (i.e., KSAs), consideramos que as competências de equipa são um construto multidimensional composto por três componentes relacionados com as fases de actividade da equipa (i.e., Competências de Regulação, Actuação e Manutenção).

Consequentemente, ao propor um modelo de competências de equipa baseado nas fases de actividade da mesma, seguimos o apelo dos mais recentes teóricos e investigadores de não ignorar a natureza dinâmica das equipas (Salas et al, 2009; Roe, 2008).

5.2 Implicações práticas

Como mencionado anteriormente, cada vez mais as organizações mostram preferência pelo trabalho que é realizado em equipa, em detrimento ao trabalho efectuado individualmente. Nesta esteira, esta dissertação apresenta grandes contribuições ao nível prático dado que compreender a natureza das competências que são requeridas para uma equipa atingir a eficácia do seu trabalho, é essencial para definir critérios de selecção, de formação e de desenho de equipa (Cannon-Bowers & Salas, 1997). Esta constatação também já se torna evidente em Portugal, na medida em que alguns autores afirmam que a diferenciação e a identificação das competências é fundamental para que se identifique os requisitos necessários ao exercício das funções e para que se determine os objectivos de formação/desenvolvimento e se definam métodos mais apropriados para o efeito (cf. Gomes et al., 2008).

O modelo de competências fruto desta dissertação pode assim ser utilizado com o propósito de seleccionar equipas, pois tal como sugere Paris e colegas (2000), saber qual o perfil de competências que está associado a elevados níveis de desempenho e eficácia constitui um passo fundamental para seleccionar os indivíduos adequados para trabalharem em equipa. Ainda, e tendo em conta que a formação constitui uma das ferramentas mais utilizadas para formar e desenvolver equipas, ter conhecimento do perfil de competências de uma equipa permite avaliar melhor as necessidades de formação e desenhar planos de formação adequados (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Em sùmula, o sucesso de uma organização depende fortemente da qualidade das suas equipas. Desta forma, é essencial conseguir atrair e reter as melhores equipas através da definição a priori de qual o perfil de competências que essas equipas devem possuir para potenciar a eficácia do seu trabalho e assim levar a organização ao sucesso.

5.2 Limitações e Sugestões para estudos futuros

A presente dissertação constituiu o primeiro passo para uma constelação de investigações empíricas a nível nacional, na área das competências de equipa que potenciam a eficácia da equipa. A partir deste ponto, pode surgir uma infinidade de ideias que se espera que sejam concretizadas.

Uma vez que o objectivo da presente dissertação consistiu na compreensão da natureza das competências de equipa, seria interessante para estudos futuros conciliar uma metodologia

quantitativa e qualitativa na identificação das competências que as equipas portuguesas crêem ser fundamentais para atingir o sucesso.

Outra sugestão é inerente ao facto deste estudo ser específico a equipas de tomada de decisão. Seria interessante averiguar se o modelo de competências tripartido assente nas fases de actividade é o requerido para outro tipo de equipas atingirem a eficácia.

Outra sugestão interessante é inerente à ideia de Brandão e Borges-Andrade (2007) de que a aprendizagem constitui o processo pelo qual as competências podem ser adquiridas ou desenvolvidas. Desta forma, através de um estudo longitudinal era possível averiguar se havia um aumento do nível de competência da equipa e se esse aumento se deveria à aprendizagem relativamente à experiência e à relação uns com os outros.

Relativamente à análise dos dados, refere-se que se verificou demasiadas correlações entre os erros de medida dos itens avaliados. Uma interpretação possível para este facto pode ser inerente às características específicas dos respondentes, nomeadamente efeitos de halo, desejabilidade social, ou respostas aleatórias (Byrne, 2010). Outra justificação pode estar relacionada com as características específicas dos itens, derivada da sua redundância, ou seja, dois ou mais itens poderiam querer dizer a mesma coisa mas por palavras diferentes. Desta forma, sugere-se que para estudos futuros se operacionalize melhor os itens relativos às competências e que se faça um pré-teste do instrumento para averiguar a qualidade dos mesmos.

Uma outra sugestão tem a ver com o conceito de competências de equipa. Kozlowski e Bell (2003) sugerem que “teams do not behave but individuals”, o que leva muitas vezes os investigadores a atribuírem as características dos membros à equipa enquanto colectivo. Então mas será que as competências de equipa são o somatório das competências dos membros individuais? E será que uma equipa altamente competente (ao nível das competências transversais) significa que os membros individuais também são altamente competentes? Ou será que tal como postulado pela teoria de Kozlowski e colegas (1999), as equipas passam por um processo de compilação das competências ao nível da equipa dos membros individuais para as competências ao nível da equipa da própria equipa? Estes autores salientam que as abordagens que se focam na identificação das competências que um indivíduo deve possuir no contexto de equipa, fornece apenas uma compreensão limitada da eficácia da equipa. Por outro lado, os autores sugerem que as abordagens que se focam apenas ao nível da equipa são também limitados dado que ignoram o contributo dos indivíduos para as equipas e assumem que as equipas são o resultado da agregação das contribuições dos indivíduos. Na presente

dissertação adoptámos uma perspectiva diferente de encarar as equipas na medida em que avaliámos a percepção dos membros individuais das competências da sua equipa. Como tal, e para melhorar a qualidade deste estudo sugerimos que se realizem estudos multinível (i.e., a nível individual e a nível de equipa) para compreender melhor a natureza das competências de equipa.

6. Conclusão

A globalização, competitividade e inovação que se tem vindo a assistir no contexto organizacional nos últimos tempos, tem levado as organizações a escolher o trabalho que é efectuado em equipa, em detrimento do trabalho que é efectuado a nível individual. No entanto, as equipas não constituem uma panaceia para todos os problemas que surgem neste contexto, dado que se verifica que existem equipas mais eficazes que outras.

O crescente recurso das equipas nas organizações e o facto de não se estar a aproveitar o potencial máximo das equipas, originou uma panóplia de investigações sobre o que distingue as equipas de elevado desempenho, das medianas, das de baixo desempenho.

A presente dissertação sustenta que mais do que conhecimentos técnicos, as equipas necessitam de possuir competências transversais que lhes permitam ter a adaptabilidade e flexibilidade necessárias a um contexto em mudança, tal como aquele em que se vive nos dias de hoje. Mais concretamente, conclui-se que as equipas necessitam de possuir competências transversais para a actuação, regulação e manutenção da equipa para poder atingir a eficácia do seu trabalho e se constituir assim uma equipa de sonho.

Esta dissertação constituiu-se apenas como o primeiro passo. Como tal, esperemos que seja suficiente para estimular os teóricos e investigadores a apostarem mais na área das competências de equipa que potenciam a eficácia da equipa.

7. Referências

- Albright, J. J. (2008). *Confirmatory factor analysis using AMOS, LISREL and MPLUS*. Working Paper. The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University.
- Almeida, P.P., & Rebelo, G. (2004). *A era da competência: um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 235-258.
- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos™ 17.0 User's Guide*. Chicago: SPSS Inc.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 9*(3), 189–204.
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Services Research, 41*(4), 1576-1598.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 377-391.
- Bell, S.T. (2004). *Setting the stage for effective teams: a meta-analysis of team design variables and team effectiveness*. Texas: Texas A&M University.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandão, H.P., & Borges-Andrade, J.E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie, 8*, 32-49.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 552–560.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2nd Ed.). New York: Routledge.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1997). Teamwork competencies: the interaction of team member knowledge, skills and attitudes. In H. F. O'Neil (Ed.). *Workforce readiness: competencies and assessment*. Mahwah, NJ: LEA.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R. A. Guzzo, & E. Salas. (Eds.). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ceitel, M. (2007). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. In M. Ceitel. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857–880.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for team measurement. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.). *Team performance measurement: theory, methods and applications*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (1999). The antecedents of team competence: Toward a fine-grained model of self-managing team effectiveness. In M. A. Neale, E. A. Mannix, & R. Wageman (Eds.). *Research on managing groups and teams* (Vol. 2). Stamford, CT: JAI Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Essens, P. J. M. D., Vogelaar, A. L. W., Mylle, J. J. C., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S. M., & Baranski, J. V. (2009). Team effectiveness in complex settings: a framework. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. Hillsdale, NJ: LEA, Inc.
- Garson, G. D. (2009). Structural Equation Modeling. Retirado de <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm> a 4 de Fevereiro de 2002.
- Gomes, J.F., Cunha, M. P., Rego A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.

- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. Hillsdale, NJ: LEA, Inc.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387–397.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–43.
- Jackson, D. L., Gillaspay, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6–23.
- Jex, S. & Bliese, P. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 349-361.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol.12). London: Willey.
- Kozlowski, S. W. J., Bell, B. S. (2008). Team learning, development and adaptation. In V. I. Sessa, & M. London (Eds.). *Group Learning*. Mahwah, NJ: LEA.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds.). *The Changing Nature of Performance: Implications for staffing, motivation and development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles and guidelines for training leaders and teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3, 253-291.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Nowakowski, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: a theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: cross-disciplinary perspectives and approaches*. Hillsdale, NJ: LEA, Inc.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Marsh, H. W. (1991). Multidimensional Students' Evaluations of Teaching Effectiveness: A Test of Alternative Higher-Order Structures. *Journal of Educational Psychology*, (83)2, 285-296.
- Mathieu, J. E., Gilson, L.L., & Ruddy, T.M. (2006). Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- Neves, J. G. (2003). Formação profissional: novas formas de actividade e implicações na concepção de modelos de intervenção formativa. *Recursos Humanos Magazine*, ano 4, nº. 25, Março/Abril, 30-37.
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2008). *Manual de competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Paris, C. R., Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (2000). Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*, 43(8), 1052-1075.
- Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(1), 43-51.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.

- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & White, S. S. (2006). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas. Understanding adaptability: a prerequisite for effective performance within complex environments. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, 41-71.
- Rebelo, G. (2004). Novas tecnologias, flexibilidade e emprego. In P. P. Almeida, & G. Rebelo (Eds.). *A era da competência: um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Roe, R. (2008). Time in applied psychology: the study of “what happens” rather than “what is”. *The European psychologist*, 13, 37-52.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey, & E. Salas (Eds.). *Teams: Their Training and Performance*. Norwood, NJ: Ablex.
- Salas, E., Kosarzycki, M. P., Tannenbaum, S. I., & Carnegie, D. (2004). Principles and Advice for understanding and promoting effective teamwork in organizations. In R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.). *Leading in turbulent times: managing in the New World of Work*. Malden: Blackwell Publishing.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The Wisdom of Collectives in Organizations: An Update of the Teamwork Competencies. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: cross-disciplinary perspectives and approaches*. Hillsdale, NJ: LEA, Inc.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., Goodwin, G. F., & Fiore, S. (2006). The making of a dream team: when expert teams do best. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R.R. Hoffman (Eds.). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. New York: Cambridge University Press.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuíno, J.C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(3), 22-33.

- Sessa, V., & London, M. (2008). Group learning: An introduction. In V.L. Sessa, & M. London (Eds.). *Work group learning: understanding, improving & assessing how groups learn in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shippman, J. S., Ash, R. A., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K, Battista, M., Eyde, L. D., Kehoe, J., Prien, E. & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Stagl, K.C., & Salas, E. (2008). Best practices in building more effective teams. In R.J. Burke, & C.L. Cooper (eds.). *Building more effective organizations: HR management and performance in practice*. New York: Cambridge University Press.
- Standifer, R., Halbesleben, J., & Kramer, J. (2009). *The impact of individual temporal differences on team process and team effectiveness*. Paper presented at Society for Industrial & Organizational Psychology in Hilton, Atlanta.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management*, 20(2), 503-530.
- Suleman, F. (2007). *O valor das competências: um estudo aplicado ao sector bancário*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: understanding concepts and applications*. Washington: American Psychological Association.
- Thompson, L.L. (2008). *Making the team: a guide for managers* (3rd Ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Weaver, S. J., Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). How to build expert teams: Best practices. In R. J. Burke, & C.L. Cooper (Eds.). *The Peak Performing Organization*. New York: Routledge.
- Williams, H. M., & Allen, N. J. (2008). Teams at work. In J. Barling, & C. L. Cooper (Eds.). *The SAGE handbook of Organizational Behavior: volume 1 – Micro Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wolfe, D. A., Scott, K., Reitzel-Jaffe, D., Wekerle, C., Grasley, C., & Straatman, A.L. (2001). Development and Validation of the Conflict in Adolescent Dating Relationships Inventory. *Psychological Assessment*, 13(2), 277-293.

8. Anexos

Anexo I – Questionário 1

GMC 2010 – Questionário 1

1. Este questionário tem como objectivo recolher a opinião dos participantes do *Global Management Challenge* sobre diversos aspectos relacionados com o funcionamento da sua equipa durante a competição.
2. Este estudo será realizado ao longo do período em que decorre *Global Management Challenge* e compreende a **aplicação de um questionário nas diferentes etapas da competição**, antes de cada uma das decisões.
3. A maioria das perguntas deste questionário está construída de modo a que, em geral, apenas tenha que seleccionar a sua resposta de entre um conjunto de alternativas. Procure responder sem se deter demasiado tempo em cada questão.
4. **Não há respostas certas ou erradas.** O que nos interessa é exclusivamente a sua **opinião pessoal** e não a da equipa. Sempre que é apresentada uma escala de resposta, pode utilizar qualquer ponto desde que o considere adequado.
5. **Depois de submeter o questionário já não pode alterar as suas respostas.**
6. Procure responder a todas as questões.
7. Tempo desejável para responder a todo o questionário: 10 minutos

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

As competências de uma equipa de sonho

I. Participação no Global Management Challenge

Pense agora como encara a participação da sua equipa e da sua própria participação no Global Management Challenge. Indique, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

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

1. A minha equipa tem as competências necessárias para ter um bom resultado na competição	
2. A minha equipa está qualificada para tomar as decisões exigidas pela competição	
3. Estou confiante nas capacidades da minha equipa para conseguirmos um bom resultado	
4. Vamos conseguir passar à segunda volta da competição	
5. A experiência dos membros da minha equipa faz-me ter confiança de que vamos conseguir um bom resultado	

II. Actuação da equipa

Pense agora na actuação da sua equipa **nesta primeira fase do GMC**. Indique, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

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

1. A minha equipa identificou os principais aspectos envolvidos nas decisões	
2. A minha equipa estabeleceu objectivos para a competição	
3. A minha equipa desenvolveu uma estratégia global de acção	
4. A minha equipa identificou os recursos necessários para a competição	
5. A minha equipa sabe quando deve manter um determinado plano de trabalho e quando adoptar um diferente	
6. A minha equipa estabeleceu prioridades para os objectivos definidos	
7. A minha equipa identificou os desafios-chave que espera encontrar ao longo da competição	
8. A minha equipa estabeleceu prazos específicos para cada objectivo.	
9. A minha equipa relacionou os objectivos com a estratégia definida para a competição.	
10. A minha equipa preparou planos de contingência (“se-então”) para lidar com situações de	

As competências de uma equipa de sonho

incerteza.	
11. A minha equipa garantiu que todos os membros compreenderam claramente os objectivos.	
12. A minha equipa manteve a harmonia entre os membros	
13. A minha equipa lidou com os conflitos pessoais de forma adequada	
14. Na minha equipa existiu total respeito pelos membros	

III. Competências de equipa

As questões que se seguem dizem respeito às **competências de equipa**. Pensando na sua própria equipa do GMC, leia atentamente as descrições apresentadas para cada uma das competências que se seguem e indique, por favor, qual o nível de competência da sua equipa.

		Nada competente	2	3	4	5	6	Extremament e competente
1. Competências de liderança de equipa:	Capacidade para dirigir e coordenar as actividades dos outros membros da equipa, avaliar o desempenho da equipa, atribuir tarefas, desenvolver os conhecimentos, competências e habilidades da equipa, motivar os membros da equipa, planear e organizar, e estabelecer uma atmosfera positiva.							
2. Competências de monitorização mútua do desempenho:	Capacidade dos membros da equipa em acompanhar o trabalho dos restantes membros, simultaneamente ao desempenho das suas próprias tarefas, de modo a assegurar que está tudo a funcionar conforme o esperado. Inclui a capacidade de compreender o trabalho de cada um dos membros, de reconhecer o bom desempenho, de							

As competências de uma equipa de sonho

	<p>disponibilizar informação relevante antes de ser solicitado e de oferecer feedback aos membros para facilitar a auto-correcção do desempenho.</p>							
<p>3. Competências de suporte e ajustamento:</p>	<p>Capacidade de antecipar as necessidades dos outros membros da equipa através de um conhecimento preciso sobre as suas responsabilidades. Inclui a capacidade de alternar a carga de trabalho entre os membros para alcançar o equilíbrio durante os períodos de elevada pressão e de prestar assistência aos membros que necessitam.</p>							
<p>4. Competências de Adaptabilidade:</p>	<p>Capacidade de ajustar as estratégias baseadas nas informações obtidas a partir do ambiente, através do uso de comportamentos de suporte e ajustamento e da transferência de recursos na equipa. Inclui a capacidade de alterar um curso de acção em resposta às condições em mudança (internas ou externas).</p>							
<p>5. Competências de trabalho em equipa:</p>	<p>Capacidade para trabalhar com os outros e para melhorar o seu desempenho individual através da coordenação, avaliação e utilização dos contributos dos membros da equipa durante a execução das</p>							

As competências de uma equipa de sonho

	tarefas da competição.							
6. Competências de confiança mútua:	Capacidade de acreditar que os membros da equipa irão desempenhar os seus respectivos papéis e proteger os interesses da equipa. Inclui a capacidade de respeitar as competências individuais dos membros da equipa, e de confiar mutuamente uns nos outros.							
7. Competências para a partilha de modelos mentais:	Capacidade de partilhar conhecimento de forma organizada sobre os equipamentos e procedimentos que a equipa utiliza para completar a tarefa, e sobre os processos de interacção dos membros.							
8. Competências de comunicação:	Capacidade de trocar informação de forma adequada. Inclui o seguimento junto dos membros da equipa para se assegurar de que a mensagem foi recebida e interpretada correctamente.							

Anexo II - Questionário 2

GMC 2010 – Questionário 2

1. Este questionário tem como objectivo recolher a opinião dos participantes do *Global Management Challenge* sobre diversos aspectos relacionados com o funcionamento da sua equipa durante a competição.
2. Este estudo será realizado ao longo do período em que decorre *Global Management Challenge* e compreende a **aplicação de um questionário nas diferentes etapas da competição**, antes de cada uma das decisões.
3. A maioria das perguntas deste questionário está construída de modo a que, em geral, apenas tenha que seleccionar a sua resposta de entre um conjunto de alternativas. Procure responder sem se deter demasiado tempo em cada questão.
4. **Não há respostas certas ou erradas.** O que nos interessa é exclusivamente a sua **opinião pessoal** e não a da equipa. Sempre que é apresentada uma escala de resposta, pode utilizar qualquer ponto desde que o considere adequado.
5. **Depois de submeter o questionário já não pode alterar as suas respostas.**
6. Procure responder a todas as questões.
7. Tempo desejável para responder a todo o questionário: 10 minutos

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

As competências de uma equipa de sonho

I. Dinâmica da Equipa

As questões que se seguem dizem respeito ao **às dinâmicas da sua equipa**. Indique-nos em que medida está de acordo com as seguintes afirmações. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

1. A minha equipa tem confiança nas capacidades dos membros para obter um bom resultado na competição	
2. Os membros da minha equipa comunicam abertamente entre si	
3. A minha equipa fica orgulhosa com os seus sucessos	
4. Na minha equipa os membros encorajam-se mutuamente para obter um bom desempenho	
5. Na minha equipa os membros coordenam as actividades entre si	
6. A minha equipa tem a informação pronta quando os outros membros precisam dela	

II. Actuação da equipa

Pense agora na **actuação da sua equipa nesta segunda fase do Global Challenge Management**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

1. Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	
2. Na minha equipa é difícil pedir auxílio aos outros membros	
3. Os membros da minha equipa procuram aprender e desenvolver as suas competências	
4. Os membros da minha equipa estão dispostos a arriscar em novas ideias de modo a descobrir o que funciona melhor	
5. A minha equipa é capaz de modificar os processos de trabalho utilizados de modo a melhorar o desempenho nesta competição	
6. Os membros da minha equipa são responsáveis em determinar o modo de alcançar os objectivos nesta competição	
7. Os membros da minha equipa sentem-se comprometidos em atingir os objectivos da equipa	

As competências de uma equipa de sonho

8. Os membros da minha equipa consideram importante atingir os objectivos de equipa	
9. Os membros da minha equipa planeiam o modo como o trabalho é feito	
10. Os membros da minha equipa desenvolvem soluções adequadas para os problemas que surgem	
11. Os membros da minha equipa promovem a coesão de equipa como um todo	
12. Os membros da minha equipa detectam rapidamente os problemas ou potenciais problemas nas decisões	
13. Os membros da minha equipa reconhecem rapidamente a necessidade de acção assim que ela surge	
14. Os membros da minha equipa partilham informação antes das decisões	
15. Os membros da minha equipa fornecem comentários construtivos e específicos uns aos outros	
16. Os membros da minha equipa comunicam informação relacionada com a tarefa sem hesitação	
17. Os membros da minha equipa partilham as suas opiniões de um modo assertivo	
18. Os membros da minha equipa são capazes de decidir colectivamente qual a acção mais apropriada perante uma determinada situação	
19. Os membros da minha equipa adequam as estratégias para responder a mudanças na tarefa, na equipa e na competição	
20. Os membros da minha equipa conseguem prever as consequências das decisões tomadas	
21. Os membros da minha equipa reconhecem a necessidade de realizar ajustamentos quando os resultados não correspondem ao esperado	

Anexo III – Grelha de distribuição das variáveis pelos questionários

	Q1	Q2
Orientação para trabalhar em equipa	X	
Eficácia colectiva	X	
Segurança psicológica		X
Orientação da equipa para a aprendizagem		X
Confiança mútua	X	
Empowerment de equipa		X
Compromisso com os objectivos de equipa		X
Monitorização mútua do despenho	X	
Adaptabilidade	X	
Suporte e Ajustamento	X	
Liderança partilhada		X
Análise da missão	X	
Identificação de problemas		X
Resolução e gestão de conflitos	X	
Motivação dos outros		X
Feedback intra-equipa		X
Assertividade relacionada com a tarefa		X
Planeamento	X	
Coordenação		X
Liderança de equipa	X	
Comunicação	X	
Associação pista-estratégias de acção		X
Modelos de resolução de problemas		X
Partilha de modelos mentais	X	
Compreensão e partilha dos objectivos e da missão da equipa	X	

Anexo IV – Lista dos itens de cada variável

	Variável	Item	
Atitudes	Orientação para trabalhar em equipa	OTE	Os membros da minha equipa têm a capacidade para trabalhar uns com os outros e para melhorar o seu desempenho individual através da coordenação, avaliação e utilização dos contributos dos membros da equipa durante a execução das tarefas da competição
	Eficácia colectiva	EC1	A minha equipa tem as competências necessárias para ter um bom resultado na competição.
		EC2	A minha equipa está qualificada para tomar as decisões exigidas pela competição.
		EC3	Estou confiante nas capacidades da minha equipa para conseguirmos um bom resultado.
		EC4	Vamos conseguir passar à segunda volta da competição.
		EC5	A experiência dos membros da minha equipa faz-me ter confiança de que vamos conseguir um bom resultado.
	Segurança psicológica	SP1	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros (item invertido)
		SP2	Na minha equipa é difícil pedir auxílio aos outros membros (item invertido)
	Orientação da equipa para a aprendizagem	OA1	Os membros da minha equipa procuram aprender e desenvolver as suas competências
		OA2	Os membros da minha equipa estão dispostos a arriscar em novas ideias de modo a descobrir o que funciona melhor
	Confiança Mútua	CM	A minha equipa tem a capacidade para acreditar que os membros da equipa irão desempenhar os seus respectivos papeis e proteger os interesses da equipa. Inclui a capacidade de respeitar as competências individuais dos membros da equipa, e de confiar mutuamente uns nos outros.
	Empowerment de equipa	EMPW1	A minha equipa é capaz de modificar os processos de trabalho utilizados de modo a melhorar o desempenho nesta competição
		EMPW2	Os membros da minha equipa são responsáveis em determinar o modo de alcançar os objectivos nesta competição
Compromisso com os objectivos da equipa	CO1	Os membros da minha equipa sentem-se comprometidos em atingir os objectivos da equipa	
	CO2	Os membros da minha equipa consideram importante atingir os objectivos de equipa	
Comportamentos	Monitorização mútua do desempenho	MMD	Os membros da minha equipa têm a capacidade para acompanhar o trabalho dos restantes membros, simultaneamente ao desempenho das suas próprias tarefas, de modo a assegurar que está tudo a funcionar conforme o esperado. Inclui a capacidade de compreender o trabalho de cada um dos membros, de reconhecer o bom desempenho, de disponibilizar informação relevante antes de ser solicitado e de oferecer feedback aos membros para facilitar a auto-correcção do desempenho.
	Adaptabilidade	ADAP	A minha equipa tem a capacidade de ajustar as estratégias baseadas nas informações obtidas a partir do ambiente, através do uso de comportamentos de suporte e ajustamento e da transferência de recursos na equipa. Inclui a capacidade de alterar um curso de acção em resposta às condições em mudança (internas ou externas).

As competências de uma equipa de sonho

Suporte e Ajustamento	SA	A minha equipa tem capacidade de antecipar as necessidades dos outros membros da equipa através de um conhecimento preciso sobre as suas responsabilidades. Inclui a capacidade de alternar a carga de trabalho entre os membros para alcançar o equilíbrio durante os períodos de elevada pressão e de prestar assistência aos membros que necessitam.
Liderança partilhada	LP1	Os membros da minha equipa planeiam o modo como o trabalho é feito
	LP2	Os membros da minha equipa desenvolvem soluções adequadas para os problemas que surgem
	LP3	Os membros da minha equipa promovem a coesão de equipa como um todo
Análise da missão	AM1	A minha equipa identificou os principais aspectos envolvidos nas decisões
	AM2	A minha equipa identificou os recursos necessários para a competição
	AM3	A minha equipa identificou os desafios-chave que espera encontrar ao longo da competição
Identificação de problemas	IP1	Os membros da minha equipa detectam rapidamente os problemas ou potenciais problemas nas decisões
	IP2	Os membros da minha equipa reconhecem rapidamente a necessidade de acção assim que ela surge
Resolução de conflitos	RC1	A minha equipa manteve a harmonia entre os membros
	RC2	A minha equipa lidou com os conflitos pessoais de forma adequada
	RC3	Na minha equipa existiu total respeito pelos membros
Motivação dos outros	MO1	A minha equipa demonstra confiança nas capacidades dos membros para obter um bom resultado na competição
	MO2	A minha equipa fica orgulhosa com os seus sucessos
	MO3	Na minha equipa os membros encorajam-se mutuamente para obter um bom desempenho
Feedback intra-equipa	FIE1	Os membros da minha equipa partilham informação antes das decisões
	FIE2	Os membros da minha equipa fornecem comentários construtivos e específicos uns aos outros
Assertividade relacionada com a tarefa	AT1	Os membros da minha equipa comunicam informação relacionada com a tarefa sem hesitação
	AT2	Os membros da minha equipa partilham as suas opiniões de um modo assertivo
Planeamento	PLAN1	A minha equipa desenvolveu uma estratégia global de acção
	PLAN2	A minha equipa sabe quando deve manter um determinado plano de trabalho e quando adoptar um diferente.
	PLAN3	A minha equipa preparou planos de contingência (“se-então”) para lidar com situações de incerteza.
Coordenação	COORD1	Os membros da minha equipa comunicam abertamente entre si
	COORD2	Na minha equipa os membros coordenam as actividades entre si
	COORD3	A minha equipa tem a informação pronta quando os outros membros precisam dela

As competências de uma equipa de sonho

	Liderança de equipa	LE	A minha equipa tem capacidade para dirigir e coordenar as actividades dos outros membros da equipa, avaliar o desempenho da equipa, atribuir tarefas, desenvolver os conhecimentos, competências e habilidades da equipa, motivar os membros da equipa, planear e organizar, e estabelecer uma atmosfera positiva.
	Comunicação	COMUM	A minha equipa tem capacidade para trocar informação de forma adequada. Inclui o seguimento junto dos membros da equipa para se assegurar de que a mensagem foi recebida e interpretada correctamente
Cognições	Associação pista-estratégias de acção	APEA1	Os membros da minha equipa são capazes de decidir colectivamente qual a acção mais apropriada perante uma determinada situação
		APEA2	Os membros da minha equipa adequam as estratégias para responder a mudanças na tarefa, na equipa e na competição
	Modelos de Resolução de Problemas	MRP1	Os membros da minha equipa conseguem prever as consequências das decisões tomadas
		MRP2	Os membros da minha equipa reconhecem a necessidade de realizar ajustamentos quando os resultados não correspondem ao esperado
	Partilha de modelos mentais	PMM	A minha equipa tem capacidade para partilhar conhecimento de forma organizada sobre os equipamentos e procedimentos que a equipa utiliza para completar a tarefa, e sobre os processos de interacção dos membros.
	Compreensão e partilha dos objectivos e missão da equipa	CPO1	A minha equipa estabeleceu objectivos para a competição.
		CPO2	A minha equipa estabeleceu prioridades para os objectivos definidos.
		CPO3	A minha equipa estabeleceu prazos específicos para cada objectivo.
		CPO4	A minha equipa relacionou os objectivos com a estratégia definida para a competição
		CPO5	A minha equipa garantiu que todos os membros compreenderam claramente os objectivos.