



UC/FPCE_2012

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Eficácia, Emoções e Conflitos Grupais: a Influência do *Coaching* do Líder e dos Pares

Inês Rodrigues Marques
(email: inesrodriguesmarques@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação de Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas

Eficácia, Emoções e Conflitos Grupais: a Influência do *Coaching* do Líder e dos Pares

Resumo

Apesar do aumento do interesse pelo estudo dos grupos/equipas de trabalho na área das ciências organizacionais, existem algumas temáticas pertencentes a este domínio que não foram ainda alvo de atenção científica significativa. É o caso do estudo do fenómeno do *coaching* de equipas, oferecido pelo líder e pelos pares, e das suas repercussões ao nível das emoções, conflitos e eficácia grupais. É no sentido de colmatar esta lacuna que surge a presente investigação.

Neste estudo empírico foram analisadas 75 equipas pertencentes a 22 organizações do norte e centro de Portugal, com recurso às seguintes escalas: *Team Diagnostic Survey* (Wageman, Hackman & Lehman, 2005), Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005), *Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale* (Ramalho, Monteiro, Lourenço & Figueiredo, 2008), Escala de Satisfação Grupal (Dimas, 2007), e Escala de Avaliação do Desempenho Grupal (Dimas, 2007).

Os resultados obtidos revelaram a existência de uma relação positiva entre o *coaching* oferecido pelo líder e o *coaching* oferecido pelos pares. Verificou-se também a presença de uma influência positiva do *coaching* do líder, assim como do *coaching* dos pares, sobre as emoções positivas e a satisfação dos membros das equipas de trabalho. Por outro lado, observou-se uma influência negativa destas duas formas de *coaching* sobre as emoções negativas e os conflitos. No que diz respeito ao desempenho não foi encontrada uma relação significativa com o *coaching*.

Palavras-chave: grupos/equipas; *coaching*; líder; pares; eficácia; emoções; conflitos.

Grupal Effectiveness, Emotions and Conflicts: the Influence of Leader and Peer Coaching

Abstract

Despite the growing interest in study groups/work teams in the field of organizational sciences, there are some themes under this domain that have not yet been the subject of significant scientific attention. That is the case of studying the phenomenon of coaching teams, by leaders and peers, and their repercussions in terms of emotions, conflicts and effectiveness. It is with the intention to fill this gap that appears the present investigation.

In this empirical study 75 teams of 22 organizations situated in the north and center of Portugal were analysed, using the following scales: Team Diagnostic Survey (Wageman, Hackman & Lehman, 2005), *Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal* (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005), Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale (Ramalho, Monteiro, Lourenço & Figueiredo, 2008), *Escala de Satisfação Grupal* (Dimas, 2007), and *Escala de Avaliação do Desempenho Grupal* (Dimas, 2007).

The results revealed the existence of a positive relationship between the coaching offered by the leader and the coaching offered by the peers. It was also found a positive influence of the coaching offered by the leader, as well as by the peers, on positive emotions and on the team member's satisfaction. On the other hand, it was found a negative influence of these two forms of coaching on negative emotions and conflict. No significant relationship was found between coaching and performance.

Key Words: groups/teams; coaching; leader; peer; effectiveness; emotions; conflicts.

Agradecimentos

À Doutora Isabel Dórdio Dimas, orientadora desta dissertação, por todos os seus ensinamentos e sugestões pertinentes, pelas trocas de experiências e conselhos, e pela tranquilidade e confiança que me transmitiu ao longo de todo este processo. Mais do que uma excelente orientadora, tornou este trabalho num verdadeiro prazer.

Aos meus pais, por todo o amor incondicional, por tudo o que sou.

Aos meus colegas de Mestrado, a quem posso chamar de amigos, por estes fantásticos dois anos, por todas as conversas, por todos os momentos de partilha e descontração, por tudo o que conseguimos juntos (a nossa querida RHumo); por me terem ensinado que o trabalho em grupo pode ser muito recompensador também a nível pessoal. Quero agradecer em particular à Carolina, à Vania e ao Zé, por todo o carinho e pela verdadeira amizade, por terem tornado estes dois últimos anos ainda mais especiais.

À Cris e à Tânia, amigas desde o início da aventura universitária, obrigada por todos os momentos, por toda a atenção e paciência, por terem estado sempre do meu lado ao longo deste percurso. Obrigada pela verdadeira amizade.

A todos os meus amigos, por todas as vivências, conversas e conselhos, por tudo o que significam para mim. Obrigada por fazerem parte da minha vida.

Uma palavra de agradecimento também a todos os professores do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, por terem contribuído tão fortemente para a minha formação profissional e pessoal.

Por último, gostaria de agradecer a todas as empresas que se disponibilizaram a colaborar nesta linha de investigação, bem como às colegas Joana Panda, Mariana Oliveira e Ana Lúcia Loureiro por todo o seu trabalho de recolha de dados e por partilharem comigo os seus resultados para que o presente estudo fosse possível.

Índice

Introdução	1
I. Enquadramento Conceptual	3
1. Grupos/Equipas de Trabalho	3
2. <i>Coaching</i>	4
2.1 <i>Coaching</i> do Líder	7
2.2 <i>Coaching</i> dos Pares	9
3. Emoções Grupais	11
4. Conflitos Grupais	12
5. Eficácia Grupal	13
II. Objectivos	18
III. Metodologia	18
1. Procedimentos de Recolha de Dados	18
2. Instrumentos de Medida	19
3. Caracterização da Amostra	21
4. Procedimentos Estatísticos	23
IV. Resultados	24
V. Discussão	27
VI. Conclusões	32
VII. Bibliografia	34

Anexos

- Anexo A – *Team Diagnostic Survey* (Secções 1 e 10 – Informação Demográfica)
- Anexo B – *Team Diagnostic Survey* (Secção 6 – *Coaching* do Líder)
- Anexo C – *Team Diagnostic Survey* (Secção 7 – *Coaching* dos Pares)
- Anexo D – Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal
- Anexo E – *Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale*
- Anexo F – Escala de Satisfação Grupal
- Anexo G – Escala de Avaliação do Desempenho Grupal

Introdução

No contexto organizacional actual, os grupos/equipas¹ de trabalho assumem uma elevada importância, sendo por isso de extrema pertinência o aprofundar do conhecimento relativo a esta problemática (Lourenço & Dimas, 2011). Compreender os grupos, actualmente, implica olhar para os estudos do passado, mas também estudar fenómenos ainda não explorados. É neste contexto que surge a necessidade e o nosso interesse em investigar empiricamente o *coaching*.

O *coaching* tem-se revelado uma abordagem importante para a produção de aprendizagem de longa duração, contribuindo também para elevados níveis de motivação e para a melhoria do desempenho dos trabalhadores, das relações de trabalho, da satisfação e o do compromisso organizacional (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003). Não é de admirar que o *coaching*, com o seu potencial para estabelecer, aperfeiçoar ou reconstruir as competências necessárias para a eficácia no local de trabalho, se tenha tornado numa das mais poderosas armas do repertório executivo das organizações (Kets de Vries, 2005).

Nos últimos anos o *coaching* tem recebido uma atenção crescente. Este conceito tem emergido como um novo paradigma e tem ganho bastante popularidade, como o comprova o crescente número de publicações acerca do tema. Contudo, apesar do interesse que a temática tem despertado no seio das organizações e junto da literatura organizacional de divulgação, o *coaching* permanece uma área em que pouco tem sido estudado e escrito de uma perspectiva empírica (Ellinger et al., 2003).

É no sentido de contribuir para colmatar esta lacuna no domínio do estudo empírico do *coaching* de grupos de trabalho que surge a presente investigação. O objectivo central deste trabalho consiste, desta forma, na compreensão do papel que o *coaching* (fornecido quer pelo líder, quer pelos pares) exerce no seio dos grupos, através da análise das relações que estabelece com estados

¹ No domínio das organizações assiste-se a uma tendência generalizada para utilizar o termo equipa em detrimento do de grupo. Não negando algumas vantagens desta utilização, adoptamos uma posição, na mesma linha de Lourenço (2002), que considera que estas não são duas entidades diferentes, remetendo ambas para o mesmo conceito. Deste modo, ao longo deste documento os dois termos serão utilizados indiferenciadamente.

como as emoções, processos como os conflitos ou, ainda, resultados como a satisfação dos membros com o grupo e o desempenho grupal. Até ao momento, e através dos recursos que nos foram acessíveis, não encontrámos nenhum estudo empírico que investigue, no seio dos grupos, as relações que nos propomos estudar, o que confere ao presente trabalho um carácter exploratório e, simultaneamente, pioneiro. Deste modo, esperamos que esta investigação se revele passível de acrescentar valor à literatura existente e contribua para uma maior compreensão destes fenómenos.

O presente documento encontra-se dividido em duas partes. Com o intuito de compreender as temáticas e as relações em estudo dedicaremos a primeira parte ao enquadramento conceptual das variáveis em estudo. A nossa atenção será debruçada, num primeiro momento, sobre a temática dos grupos/equipas de trabalho onde será delimitado o conceito de grupo. Abordaremos de seguida o *coaching* do líder e o *coaching* dos pares salientando a sua pertinência em torno das equipas de trabalho. Posteriormente centrar-nos-emos nas emoções, nos conflitos e, por último, na eficácia, onde apresentaremos o que se tem publicado de mais significativo no estudo da influência do *coaching* sobre a eficácia. A segunda parte será constituída pela descrição do estudo empírico efectuado, bem como pela discussão dos respectivos resultados e pelas conclusões finais retiradas.

I. Enquadramento Conceptual

1. Grupos/Equipas de Trabalho

Os primeiros artigos relativos ao estudo dos pequenos grupos começaram a surgir por volta de 1900 (Lourenço & Dimas, 2011). Nos últimos 25 anos, a investigação no domínio dos grupos de trabalho parece ter mudado do campo da psicologia social para o da psicologia das organizações e do trabalho (Gil, Alcover, & Peiró, 2005). Ao longo deste tempo, na comunidade científica, o termo grupo tem vindo a ser alvo de múltiplas definições (Lourenço, 2002).

De acordo com Lourenço (op cit.) e também Lourenço e Dimas (2011), um grupo será um sistema social, composto por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente e de forma interdependente, com o propósito de alcançar um alvo comum mobilizador. Lourenço e Dimas, propõem um conceito de grupo assente nas noções de sistema, alvo comum, interação e interdependência, noções estas presentes na maioria das definições existentes na literatura (e.g., Arrow et al., 2000; Guzzo & Dickson, 1996; Johnson & Johnson, 1987; McGrath & Kravitz, 1982; St. Arnaud, 1978; Wheelan, 1994 citado por Lourenço & Dimas, 2011). Devemos realçar que o grupo é uma realidade que transcende a experiência individual, e portanto, não pode ser explicada pela mesma (Dimas, 2007; Lourenço, 2002). Um grupo é um todo, algo mais do que a soma das contribuições individuais; é, na linha de Von Bertalanffy (1968), um sistema, uma entidade viva, uma totalidade que emerge em resultado das inter-relações mútuas estabelecidas entre as suas unidades (Lourenço & Dimas, 2011). No entanto, as relações grupais exercem sobre os membros constrangimentos, traduzindo-se na diluição dos contributos individuais no sistema grupo. Deste modo, é possível dizer-se que o grupo é ao mesmo tempo mais, menos e diferente do que a soma das suas partes; as partes são menos, eventualmente mais, e de qualquer forma diferentes do que seriam fora do grupo (Keating, 1987).

É ainda de salientar que um grupo não é um sistema fechado, encontra-se integrado num sistema mais amplo, pelo qual é influenciado e sobre o qual exerce também a sua influência. O comportamento do grupo será, então, função do próprio grupo e da sua envolvente (Lourenço & Dimas, 2011). O modo como o grupo actua é influenciado por factores intragrupais (e.g., nível de desenvolvimento, cultura, processos de comunicação e estrutura), sendo estes também afectados pelo ambiente no qual o grupo se encontra inserido (Lourenço, 2002).

De acordo com Lourenço e Dimas (2011), para compreendermos o grupo é necessária uma análise das interconexões estabelecidas quer entre os membros, quer entre os membros e a sua envolvente, quer entre os membros e as tarefas e instrumentos. O grupo ergue-se, desta forma, em torno dos sistemas tarefa e socioafectivo, dois subsistemas estruturantes, sendo que o sistema tarefa se refere ao conjunto de trabalhadores responsáveis pela execução de determinada tarefa, com vista ao alcance de objectivos comuns, e o sistema socioafectivo diz respeito a esse mesmo conjunto de pessoas no que concerne ao seu empenho para a realização das suas necessidades ao nível social e afectivo. Na opinião destes autores, o sucesso do grupo vai depender da sua capacidade para satisfazer os objectivos que estiveram na base da sua criação e as necessidades dos membros que dele fazem parte. A interdependência entre os membros surge, então, como condição para o alcançar dos objectivos; este conceito é considerado fundamental para a compreensão da realidade grupal.

Em consonância com o trabalho desenvolvido por Hackman e Wageman (2005), consideramos que as equipas de trabalho possuem três características que as definem. Em primeiro lugar, são equipas reais, isto é, sistemas sociais intactos, com fronteiras, interdependência entre membros e papéis diferenciados entre os membros. Possuem uma ou mais tarefas para desempenhar em grupo, tendo a responsabilidade colectiva de produzir resultados. Além disso, as equipas de trabalho operam em contexto organizacional, gerindo as suas relações enquanto grupo com outros indivíduos ou grupos do sistema social mais abrangente ao qual pertencem (Hackman, Wageman, Ruddy, & Ray, 2000; Hackman & Wageman, 2005).

2. Coaching

O *coaching*² surgiu na literatura da área da gestão por volta dos anos 50, sendo conceptualizado como uma relação do tipo

² O termo *coaching* é muitas vezes usado como sinónimo de *counseling* e *mentoring*, mas muitos autores diferenciam estes conceitos. Alguns autores postulam que o *counseling* se refere, normalmente, ao estado emocional dos trabalhadores e às causas de crises e problemas pessoais, envolvendo intervenções a curto prazo desenhadas para resolver problemas que interfiram com o desempenho dos trabalhadores, enquanto o *mentoring* descreve um processo desenvolvimental de

mestre-aprendiz com vista ao desenvolvimento dos trabalhadores (Ellinger et al., 2003).

O *coaching* tem sido definido na literatura, mais recentemente, como uma forma de tutoria ou instrução que pretende a melhoria imediata do desempenho e o desenvolvimento de competências, sendo que a melhoria do desempenho nos domínios do trabalho e da vida pessoal é sustentada por modelos de *coaching* baseados em abordagens terapêuticas estabelecidas. Este conceito é visto assim como uma forma de libertação do potencial dos indivíduos para maximizar o seu desempenho, sob a lógica de ajudá-los a aprender em vez de ensiná-los (Law, Ireland & Hussain, 2007).

Actualmente, muitas organizações implementam o *coaching* como uma ferramenta para o desenvolvimento dos seus recursos humanos, com o intuito de expandir e aperfeiçoar os conhecimentos, competências e aptidões dos trabalhadores (Rowold, 2007).

Mais especificamente, o *coaching* de uma equipa de trabalho não é mais do que uma interacção directa com a mesma com a intenção de moldar os processos grupais para produzir um bom desempenho (Wageman, 2001).

Hackman e Wageman (2005), indentificam quatro abordagens ao *coaching* de equipas dominantes na literatura – a abordagem de consultoria de processo, os modelos comportamentais, a abordagem desenvolvimental e os modelos ecléticos. A abordagem de consultoria de processo, desenvolvida por Schein (1969, 1988), defende que para um desempenho de tarefa eficaz é essencial a existência de relações interpessoais competentes. Este modelo traduz uma orientação clínica e requer que o consultor de processo observe directamente o grupo e a forma como trabalha em primeiro lugar, e depois, quando o grupo estiver pronto, introduza intervenções sistemáticas e confrontativas com o intuito de ajudar a equipa a lidar com os seus problemas e explorar oportunidades. No que concerne aos modelos comportamentais, estes parecem ser essencialmente baseados em duas teorias do comportamento individual: a aplicação da teoria da intervenção para o *coaching* focado na equipa, por Schwarz (1994), e as aplicações do condicionamento operante à modificação do comportamento da equipa. Na primeira, é defendida a importância do *feedback* dado pelos *coaches* à equipa, com vista à aprendizagem de comportamentos novos e mais eficazes pelos membros das mesmas;

longo prazo, focado na carreira e que cobre todas as estruturas de vida (Ellinger et al., 2003).

além disso, o processo do *coaching* é visto como envolvendo três fases: a primeira consiste na observação do comportamento do grupo para identificar comportamentos que estão a impedir o trabalho em equipa e aqueles que o poderiam facilitar; o segundo é descrever as observações ao grupo e testar os seus significados com o grupo; a terceira é ajudar os membros a decidir se pretendem alterar os seus comportamentos e de que forma. Já a abordagem ao *coaching* de uma equipa respeitante ao condicionamento operante envolve três tipos de comportamentos de *coaching*: o providenciar de instruções sobre a forma adequada de comportamento, a monitorização do desempenho da equipa e o fornecimento de consequências, de forma contingencial, à equipa. A abordagem desenvolvimental ao *coaching* é baseada na ideia de que as equipas necessitam de ajuda com diferentes problemas e em diferentes fases do seu desenvolvimento, e que, além disso, existem momentos nos ciclos de vida dos grupos em que os grupos se encontram mais abertos à intervenção. Por último, as intervenções de *coaching* ecléticas são actividades que não derivam de uma perspectiva teórica em particular. Estas são encontradas sobretudo na literatura como codificações de lições apreendidas na prática da consultoria de gestão. Este modelo, embora variado, especifica formas de desenvolvimento, através dos líderes das equipas, das competências interpessoais dos membros, definindo também as expectativas e papéis dos membros, ajudando os mesmos a lidar com o conflito, além de pretender ajudar a equipa a atingir um nível de maturidade que permita a diminuição da dependência da equipa do seu líder (Hackman & Wageman, 2005).

É de referir que não existe consenso na literatura relativamente à melhor abordagem de *coaching*; esta irá depender da equipa com a qual se está a trabalhar, bem como do *coach* e da situação contextual (Law et al., 2007).

Ellinger et al. (2003) afirmam que vários autores têm discutido as competências e técnicas responsáveis por tornar o *coaching* eficaz. No geral, parece haver consenso quanto à presença de algumas competências por parte da entidade que oferece o *coaching* que tendem a torná-lo mais eficaz: competências de escuta, analíticas e de entrevista; técnicas de questionamento e de observação; dar e receber feedback respeitante ao desempenho; comunicar e estabelecer expectativas claras; e, por último, parece ser também importante fomentar um ambiente envolvente de apoio ao *coaching*. Neste sentido, para que o *coaching* seja eficaz, as organizações têm de assegurar que existe uma cultura de apoio e incentivo ao *coaching* e

que esta se encontra alinhada com sistemas de recompensas adequados (Ellinger et al., 2003).

Seguidamente iremos centrar a nossa atenção, mais especificamente, no *coaching* oferecido pelo líder e no *coaching* oferecido pelos pares.

2.1 *Coaching* do Líder

Hackman e Wageman (2005), definem o *coaching* de uma equipa fornecido pelo líder como uma interacção directa deste com um grupo, com o intuito de ajudar os membros do mesmo a usarem adequadamente os seus recursos colectivos para assim conseguirem atingir um verdadeiro trabalho de equipa. Embora para aqueles autores, o *coaching* seja uma função fundamental dos líderes, investigações recentes sugerem que os líderes tendem a focar mais a sua atenção e comportamento em outros aspectos da liderança do que no *coaching* das suas equipas. Numa investigação de Wageman, Hackman, e Lehman (2004), foram estudadas 268 equipas de 88 organizações. Os líderes e membros destas equipas foram questionados quanto à percepção que tinham relativamente à quantidade de atenção que os primeiros ofereciam a cada uma das seguintes categorias: estruturação da equipa e do seu trabalho; administração da interferência externa; *coaching* dos indivíduos; *coaching* da equipa. Os resultados indicaram que, tanto para líderes como membros, o *coaching* da equipa como um todo posicionava-se, no que diz respeito à atenção dedicada, em último lugar. Os autores sugerem que a menor ênfase dada pelo líder ao *coaching* da equipa poderá estar relacionada com três razões fundamentais. Em primeiro lugar, pode significar que os líderes subestimam os benefícios potenciais de providenciar este tipo de *coaching*. Por outro lado, pode ser revelador de que os líderes não oferecem *coaching* às suas equipas porque não sabem como fazê-lo. Por último, pode ser sinal de que os líderes arriscaram, no passado, fazer alguma intervenção de *coaching* que não se revelou útil e, como consequência, focaram o seu comportamento em outras estratégias de liderança que lhes pareceram mais promissoras (Hackman & Wageman, 2005).

Na literatura do *coaching* de equipas encontra-se muito presente a ideia de que o *coaching* do líder tem o poder de afectar directamente o envolvimento dos membros do grupo com a tarefa, a sua aptidão para trabalhar na presença de problemas interpessoais, e o grau em que os membros aceitam a responsabilidade colectiva dos resultados

do seu desempenho (Wageman, 2001). De facto, bons *coaches* podem contribuir para o aumento da eficácia das suas equipas. Contudo, a eficácia das intervenções de *coaching* depende de alguns factores. Em primeiro lugar, é importante que a equipa receba o grau de *coaching* que os membros querem e precisam; em segundo lugar, é necessário que outras condições propiciadoras à eficácia estejam presentes, isto é, equipas com um bom design (com boas condições estruturais e organizacionais) beneficiam mais de um *coaching* competente e não são tão afectadas por um *coaching* fraco; em terceiro lugar, a eficácia das intervenções de *coaching* depende também das mesmas serem fornecidas no momento adequado do ciclo de vida da equipa (Hackman & Wageman, 2008). Hackman e Wageman (2005) apontam três momentos como os mais adequados para o fornecimento do *coaching*: no início do trabalho em equipa, quando esta se encontra especialmente receptiva a intervenções motivacionais centradas no esforço que as equipas irão aplicar às suas tarefas; num momento intermédio, quando a equipa tiver terminado cerca de metade do seu trabalho, onde a equipa se encontra especialmente aberta a intervenções numa lógica de consultoria, que ajudam os membros a reflectir e rever a sua estratégia de desempenho; no final, ou quando a maioria do trabalho já tiver sido realizado, momento em que a equipa está pronta a receber intervenções educacionais com vista a ajudar os membros a recorrer às suas experiências colectivas e deste modo construir um complemento de conhecimento e competências para a equipa.

A investigação existente sugere que o *coaching* dos líderes pode, em algumas circunstâncias, aumentar a auto-gestão da equipa, a qualidade das relações interpessoais dos seus membros e a satisfação dos mesmos com a equipa e o seu trabalho. Mas, de acordo com Wageman (2001), o *coaching* isolado (i.e., sem relação com a qualidade do *design* da equipa) pode fazer pouca diferença ou ter mesmo um impacto negativo na qualidade do desempenho da equipa. A autora toma o *design* da equipa como uma consequência das acções e escolhas do líder da mesma. Neste sentido, quando um líder desenha a sua equipa recorre a um modelo que especifica a forma como a equipa se deve estabelecer e organizar e que recursos e apoios organizacionais serão necessários, sendo que por vezes este modelo é explícito e a sua implementação é deliberada, e por outras é implícito e a sua implementação é relativamente descuidada. No trabalho citado, a autora concluiu que quando as equipas tinham um bom *design*, os *coaches* eficazes tendiam a exercer mais influência positiva nos processos da equipa do que quando as equipas apresentavam um

design pobre. Por outro lado, equipas com um bom *design* tendiam a ser mais robustas, i.e., o *coaching* ineficaz não as prejudicava tanto como nas equipas com *designs* fracos.

2.3 *Coaching* dos Pares

O poder da influência dos pares há muito que foi notado no âmbito da Psicologia geral (Bennis, Berlew, Schein, & Steele, 1973 citado por Parker, Hall & Kram, 2008). No campo organizacional, reconhece-se agora que os pares podem providenciar apoio psicológico e emocional que irá funcionar com um facilitador da aprendizagem individual e do sucesso de carreira (Parker et al., 2008).

O *coaching* de pares³ tem sido descrito como uma relação desenvolvimental, onde interagem dois ou mais indivíduos, com o objectivo de obter desenvolvimento pessoal ou profissional. Em contexto de trabalho terá o propósito de apoiar os indivíduos no atingir dos seus objectivos de trabalho (Parker et al., 2008).

Para Carl Rogers (1973) o *coaching* de pares é um tipo de relação de ajuda que, para ser eficaz, será baseado em qualidades como consideração positiva incondicional, autenticidade e confiança mútua. Embora existam outros exemplos de relações desenvolvimentais, o *coaching* de pares oferece uma mutualidade e reciprocidade ao longo do processo. Em contraste com modelos mais tradicionais de *mentoring* ou com outras relações de aprendizagem que envolvem uma hierarquia, aqui ambos os indivíduos envolvidos serão aprendizes. Neste sentido, o objectivo primário desta relação é a aprendizagem de ambas as partes, dos indivíduos que oferecem o *coaching* e dos que o recebem (Parker et al., 2008).

Parker et al. (op cit.) postulam que tem sido referido na literatura a existência de alguns elementos característicos do *coaching* de pares, tais como: a) o estatuto de igualdade dos envolvidos; b) o foco no desenvolvimento profissional e pessoal de ambos os pares; c) a integração de reflexão enquanto prática, ou seja, o *coaching* de pares para ser eficaz requer que exista atenção e reflexão pessoal para

³ Uma das primeiras referências, na literatura, ao *coaching* de pares, de acordo com Parker et al. (2008), surgiu numa proposta de Joyce e Showers (1980) deste tipo de *coaching* como uma dimensão do desenvolvimento de professores para criar melhor ambiente de aprendizagem. Desde esse momento o conceito tem surgido em vários campos, como por exemplo no desenvolvimento de recursos humanos (Dixon, Willis, Benedict, & Gossman, 2001 citado por Parker et al., 2008).

promover a aprendizagem; d) a ênfase no processo assim como no conteúdo; e) e, por último, o facto de ser um potenciador da aceleração da aprendizagem de carreira.

Existe actualmente um número crescente de exemplos de *coaching* de pares a emergir nos contextos quer educacionais quer industriais. Embora muita investigação ainda esteja a decorrer, a introdução do *coaching nas* organizações tem revelado resultados positivos. É o caso da *Vodafone*, em Newbury, a sede desta empresa no Reino Unido, onde grupos de pares foram formados, em cada nível da organização, para acelerar a mudança da cultura e os resultados se têm revelado de sucesso (Eaton & Brown, 2002 citado por Parker et al., 2008). Também na *National Semiconductor*, na Califórnia, foi instituído o *coaching* de pares para abranger mais de 400 trabalhadores, com o objectivo de mudar o comportamento, aumentar a eficácia organizacional e aumentar a produtividade dos trabalhadores (Peters, 1996 citado por Parker et al., 2008).

Higgins, Young, Weiner e Wlodarczyk (2010) avaliaram a relação entre os comportamentos do líder e a aprendizagem em equipas, com recurso ao *Team Diagnostic Survey*, em 25 equipas constituídas por superintendentes, de várias zonas de Connecticut. Estes autores chegaram à conclusão de que as equipas são mais eficazes quando os membros da equipa, e não os seus líderes, oferecem *coaching* aos seus colegas e quando o *coaching* se foca na conclusão das tarefas. Concluíram, ainda, que o *coaching* realizado pelos pares do grupo poderá ter um efeito mais significativo na aprendizagem da equipa do que o *coaching* realizado por um superior.

No entanto, é importante salientar que o *coaching* de pares nem sempre resulta no efeito desejado. Este terá de ser bem executado para se obter um impacto nas dinâmicas e processos grupais. O *coaching* de pares é, deste modo, um processo reflexivo que requer compromisso, bem como tempo, prática, diálogo contínuo, e um recolher sucessivo de testemunhos com o intuito de polir as competências pré-requeridas (Parker et al., 2008).

Embora seja reconhecido na literatura o papel que o *coaching* fornecido pelos pares desempenha no contexto grupal (Hackman & Wageman, 2005; Parker et al., 2008; Higgins et al., 2010), o estudo da forma como se relaciona com as emoções dos membros do grupo, com processos grupais, como os conflitos, e com a própria eficácia grupal, encontra-se pouco explorado na literatura. Com o presente estudo, procuraremos, desta forma, contribuir para o aprofundar do conhecimento disponível sobre esta temática através da análise das relações que estabelece com as emoções, os conflitos e a eficácia.

3. Emoções Grupais

As emoções têm existência e repercussões não só a nível individual, mas também a nível grupal e organizacional, onde a investigação aparenta ser bem menos significativa (DeDreu, West, Fischer & MacCurtain, 2001; Pinto, 2009). De facto, as emoções desempenham um papel importante em diferentes processos grupais (e.g., tomada de decisão, motivação, negociação, resolução de conflitos, desempenho e eficácia do grupo) (Barsade & Gibson, 2007; Pinto, 2009).

Lewin e Festinger (s.d., cit. in DeDreu et al., 2001) demonstraram que os processos grupais não são passíveis de ser totalmente compreendidos se a componente afectiva for ignorada, daí a importância de estudarmos as emoções ao nível grupal.

O estudo das emoções no contexto das organizações ganhou relevo apenas no final da década de 80, princípios dos anos 90 (Brief & Weiss, 2002). No entanto, parece não existir consenso na literatura da área acerca da definição de emoção (Ashforth & Humphrey, 1995 citado por Pinto, 2009). Na linha de DeDreu et al. (2001), consideramos as emoções como processos compostos por vários componentes (cognitivos, motivacionais e comportamentais) e sistemas (fisiológico, cognitivo, comportamental, social e cultural), que se desenvolvem entre indivíduos, mediando e simultaneamente sendo mediados pelo contexto social onde ocorrem.

Para o estudo das emoções em contexto grupal destacamos, enquanto *framework* teórico, o Modelo Circumplexo da Emoção de Russell (1980). Este modelo consiste numa representação pictórica de um espaço bidimensional, onde uma dimensão do circumplexo captura a valência emocional (positiva/negativa) e a outra dimensão traduz o nível de *arousal* ou activação (alto/baixo) (Russell, 1980). Desta forma, cada emoção resultará de uma combinação linear entre estas duas dimensões. Como emoções positivas este modelo compreende o estado de vigília, a excitação, a euforia, a felicidade, a satisfação, a serenidade, o relaxamento e a calma. Como emoções negativas apresenta a tensão, o nervosismo, o stress, a perturbação, a tristeza, a depressão, o aborrecimento e o cansaço. Assim, cada grupo irá posicionar-se, em termos emocionais, algures no circumplexo (Russell, 1980).

No que diz respeito à relação do *coaching* com as emoções grupais, esta parece encontrar-se ainda pouco explorada na literatura da área. Cox e Bachkirova (2007) sugerem que os *coaches* apresentam diferentes pontos de vista no que concerne ao lidar com situações

emocionais desafiadoras e que são significativamente afectados pelas emoções daqueles a quem exercem o *coaching*.

É de salientar que as emoções em contexto organizacional implicam que os *coaches* estejam atentos tanto às suas reacções emocionais como às dos outros, bem como aos contextos em que ocorrem, para assim conseguirem colocar-se numa posição de apoio. No entanto, é provável que exista ainda na maioria das organizações uma visão tradicional das emoções: ou seja, como sendo algo que interfere com a racionalidade. Esta visão pode levar a uma sobre-gestão daquelas que são consideradas emoções mais difíceis, i.e., emoções que tendem a fazer com que o *coach* se sinta desconfortável (Cox & Bachkirova, 2007).

4. Conflitos Grupais

Trabalhar em equipa comporta um conjunto de desafios. De facto, se por um lado pode ser um trabalho bastante recompensador, quer a nível de resultados, quer a nível da interacção pessoal conseguida, por outro lado é bastante provável que surjam conflitos entre os membros das equipas. Naturalmente por essa razão este fenómeno tem ganho considerável visibilidade no contexto organizacional, tendo sido amplamente estudado neste campo (Dimas & Lourenço, 2011).

Apesar dos conflitos surgirem frequentemente nos grupos de trabalho, estes não apresentam apenas aspectos negativos, mas pelo contrário, podem trazer aspectos positivos. Os conflitos podem reduzir o desempenho dos grupos e deixar os seus membros insatisfeitos, não obstante permitem a introdução de novas ideias e procedimentos. Por outro lado, o lidar com um conflito pode fortalecer o trabalho em equipa e melhorar a confiança e as capacidades dos membros, e os conflitos bem geridos permitem aos membros uma voz e participação aumentadas no grupo (Poole & Garner, 2006).

Verifica-se na literatura uma multiplicidade de definições de conflito organizacional (Dimas & Lourenço, 2011). Dimas (2007), na linha de outros autores, propõe uma definição de conflito como uma diferença de perspectivas, entendida como geradora de tensão, por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interacção. Deste modo, esta definição compreende três características que a autora aponta como essenciais numa situação de conflito: interacção, divergência e percepção de tensão. A noção de incompatibilidade é

excluída da definição pelo facto de nem sempre um conflito ser originado por incompatibilidades de interesses ou objectivos entre as partes (Dimas, op cit.).

O conflito intragrupal, em contexto organizacional, é conceptualizado por Dimas e Lourenço (2011) como tendo por base a existência de duas dimensões conflituais, a dimensão tarefa e a dimensão socioafectiva. No trabalho em equipa surgem, por vezes, diferentes perspectivas respeitantes ao desempenho de tarefa geradoras de situações de tensão – os conflitos de tarefa. Por outro lado, os conflitos socioafectivos consistem em situações de tensão interpessoal resultantes de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes individuais perante a vida dos membros do grupo de trabalho. Embora estas duas dimensões sejam diferenciadas inter-relacionam-se.

Alguns autores apontam como fontes de conflito intragrupal o estilo de liderança, a estrutura da tarefa, a composição e tamanho do grupo, a sua coesão e “groupthink”, e as ameaças externas e seus resultados (Cox, 2003).

Na literatura revista não foram encontrados estudos empíricos remetentes à relação entre o *coaching* fornecido pelo líder e pelos pares com a presença de conflitos grupais nas equipas. Assim, esperamos que esta investigação seja um contributo exploratório significativo para o desenvolvimento do conhecimento relativo a esta relação.

5. Eficácia Grupal

As organizações vivem dos seus resultados, pelo que há uma busca constante pela melhoria dos mesmos, quer em quantidade quer em qualidade. As organizações eficazes são essenciais para o crescimento de qualquer sociedade. No entanto, muitas organizações não conseguem atingir os seus propósitos. Neste sentido, torna-se não só relevante, mas necessário, o estudo do fenómeno da eficácia (Singh & Muncherji, 2007). Sendo as organizações constituídas por várias equipas, tendo inclusive nos últimos anos aumentado consideravelmente o recurso à utilização das mesmas (Guzzo & Dickson, 1996), é natural que se verifique um aumento do interesse pelo estudo da eficácia das equipas de trabalho em concreto (Hackman, 2000).

Singh e Muncherji (2007) consideram que o conhecimento do

desempenho de uma equipa, em função de vários indicadores, poderá contribuir para o atingir do desempenho desejado. Assim, o estudo da eficácia grupal permite que novos comportamentos sejam desenvolvidos em substituição de outros menos eficazes, o que será apenas possível se os membros das equipas e os seus líderes monitorizarem de forma contínua as suas equipas de acordo com critérios válidos (Singh & Muncherji, op cit.).

O domínio da eficácia dos grupos apresenta uma grande variedade de estudos, diferentes abordagens e modelos de funcionamento, traduzindo-se na existência de diferentes perspectivas e representações da eficácia grupal na comunidade científica (Lourenço, Miguez, Gomes & Carvalho, 2004). A diversidade de perspectivas e a multiplicidade de modelos existentes colocam em evidência a complexidade do conceito, sendo portanto de grande relevância o aprofundar do conhecimento e estudo deste domínio.

De acordo com Beaudin e Savoie (1995 citado por Lourenço, 2000), a eficácia não existe enquanto conceito. Na opinião destes autores, avaliar a eficácia pressupõe um julgamento sobre determinados critérios que são os resultados procurados. A eficácia será, assim, um julgamento efectuado por um avaliador, com base nos seus próprios critérios, sobre as actividades, os produtos, os resultados ou os efeitos da equipa. Deste modo, a eficácia não é uma realidade objectiva, na medida em que depende sempre da perspectiva e critérios de quem a avalia (Morin, Savoie & Beaudin, 1995 citado por Lourenço, 2000).

Neste sentido, Beaudin (1996) conclui que a eficácia é um conceito multidimensional podendo ser, portanto, entendida e avaliada por vários critérios e dimensões. Desta forma, para este autor, a eficácia grupal será um constructo constituído por quatro dimensões: qualidade da experiência grupal, rendimento do grupo, legitimidade política e perenidade. A qualidade da experiência grupal compreende a qualidade de vida, satisfação no trabalho, o apoio ao trabalho, o crescimento profissional e as competências dos membros da equipa; o rendimento da equipa apela a critérios objectivos e quantificáveis, como a rapidez da produtividade, a qualidade da produção, a rentabilidade e a realização das tarefas da equipa; a legitimidade da equipa é referente à avaliação subjectiva da eficácia e diz respeito aos produtos/serviços resultantes da equipa; a perenidade corresponde aos critérios de adaptação da equipa e de compromisso dos membros com a equipa (Beaudin, op cit.).

Salas, Stagl e Burke (2004) agrupam as várias propostas de modelos de eficácia em dois grandes grupos: modelos que seguem a

estrutura *input-process-output* e modelos que apresentam um enquadramento “meta” da eficácia. Gil, Alcover e Peiró, 2005 referem que os primeiros são definidos por três pressupostos básicos: os grupos são orientados por objectivos; o desempenho dos grupos varia em qualidade e quantidade e é passível de avaliação; e factores internos e externos aos grupos influenciam o seu desempenho. Os mesmos autores consideram que o segundo tipo de modelos compreende um conjunto de vários modelos e defende a existência de cinco grandes categorias de variáveis que afectam a eficácia das equipas de trabalho: o desenho da função (e.g., variedade e significância das tarefas), a interdependência (e.g., *feedback* e recompensas), a composição da equipa (e.g., heterogeneidade e flexibilidade dos membros), o contexto (e.g., existência de formação e apoio da gestão) e o processo (e.g., divisão da carga de trabalho e comunicação/cooperação entre membros).

No nosso estudo vamos centrar-nos no Modelo Normativo da Eficácia Grupal de Hackman (1983), uma vez que é um modelo que nos parece bastante completo, pois integra várias dimensões, incluindo uma dimensão de *coaching*, interessando-nos principalmente por esse motivo para a nossa investigação. O modelo de Hackman é um exemplo do primeiro grupo de modelos acima referido (*input-process-output*). Este modelo é dirigido exclusivamente a grupos de trabalho em contexto organizacional e serve de base a todos os trabalhos de investigação do autor relacionados com esta temática.

Hackman e Wageman (2005) consideram que a eficácia grupal depende, essencialmente, do resultado de um conjunto de três processos de desempenho: a) o nível de esforço que os membros da equipa despendem colectivamente na realização das suas tarefas; b) a adequação das estratégias de desempenho que o grupo usa às tarefas desempenhadas; c) a quantidade de conhecimento e de competências que os membros trazem para a realização das tarefas.

Na óptica de Hackman e Wageman (2008), a eficácia grupal assenta em três dimensões: a) grau em que os produtos da equipa vão ao encontro, ou excedem até, os padrões de quantidade, qualidade e oportunidade das pessoas que recebem, revêem, e/ou os utilizam; b) grau em que os processos de trabalho da equipa melhoram a capacidade dos membros para trabalharem conjuntamente no futuro; c) grau em que a equipa contribui de forma positiva para a aprendizagem e para o bem-estar pessoal dos membros.

Hackman (1998; 2000) sugere cinco condições necessárias para que uma equipa seja eficaz: equipa real, direcção persuasiva, estrutura

do grupo, contexto organizacional de suporte e *coaching* especializado. Uma equipa real é um sistema social, com fronteiras claras, no qual os membros trabalham de forma conjunta e interdependente para atingir um objectivo comum. A direcção persuasiva é crítica para a orientação da equipa no sentido dos objectivos a atingir, bem como para o seu empenho e energia, assim a direcção tem de ser desafiadora, clara e com consequências também claras. Uma estrutura do grupo sólida remete para um bom *design* de tarefa, composta pelos membros adequados quer a nível de número quer a nível de diversidade, e com normas de conduta claras. O contexto organizacional de suporte envolve um sistema de recompensas para um excelente desempenho da equipa, um sistema de educação e informação dos membros da equipa eficaz. O *coaching* especializado oferecido pelo líder consiste em ajudas específicas, como a minimização dos problemas de coordenação e motivação dos membros e a construção do compromisso do grupo com a tarefa e com o próprio grupo, bem como no apoio à aprendizagem dos membros e/ou melhoria de conhecimentos e competências, e na criação e planeamento de estratégias de desempenho (Hackman, 1998; 2000).

Mais tarde, Hackman e Wageman (2008) acrescentam a estas condições um conjunto de quatro subprincípios a seguir para a obtenção de uma equipa eficaz: a) decidir se uma equipa é apropriada para o trabalho a realizar; b) decidir que tipo de equipa criar; c) criar condições estruturais e contextuais que facilitem o trabalho em equipa; d) fornecer *coaching* à equipa para ajudar os membros a tirar vantagem da sua situação de desempenho favorável.

No que diz respeito ao *coaching*, este é, como referimos, uma variável considerada no Modelo Normativo da Eficácia Grupal de Hackman (1983; 1998; 2000; 2008) como condição propiciadora da eficácia. Desta forma, seguidamente, vamos debruçar-nos sobre a ligação entre o *coaching* e a eficácia.

Um líder pode revelar-se um grande promotor da eficácia de uma equipa. Neste caso, pode ajudar os membros da equipa com intervenções de *coaching* que ajudem na inibição de perdas e aumento de ganhos no processo do desempenho (Hackman, Wageman, Ruddy & Ray, 2000). Assim, Hackman e Wageman (2005) referem que os líderes podem fornecer ajudas específicas para cada um dos critérios de processo de eficácia: esforço, estratégias de desempenho e conhecimentos e competências. Além disso, Rancourt (1995) postula que o *coaching* oferecido em tempo real proporciona um feedback imediato e prático do desempenho, reflectindo-se em claros benefícios para a qualidade do desempenho dos trabalhadores.

Hackman e Wageman (2005) defendem que o *coaching* de equipas pode, de facto, potenciar a eficácia de uma equipa, mas para que tal aconteça é necessário que se verifiquem quatro condições: a) os processos de desempenho grupal (esforço, estratégia, conhecimento e aptidão) não devem ser condicionados pela organização ou mesmo pelos requisitos das tarefas; b) a equipa encontra-se bem desenhada e o contexto organizacional em que opera apoia o trabalho em equipa; c) os comportamentos de *coaching* focam-se nos processos de desempenho de tarefa em vez de se focarem nas relações interpessoais dos membros ou em processos que não estão sob o controlo da equipa; d) as intervenções de *coaching* são efectuadas em momentos nos quais a equipa esteja preparada para as mesmas e seja capaz de lidar com elas.

Embora a importância do *coaching* nas equipas de trabalho seja relativamente consensual na literatura de cariz mais teórico, na realidade são poucos os estudos empíricos que suportam esta ideia.

Rowold (2007) refere mesmo que a investigação empírica que avalia os efeitos do *coaching* no desempenho ou nas atitudes no trabalho é consideravelmente limitada e defende a necessidade de serem desenvolvidos estudos neste domínio. Em 2008, o autor desenvolveu um estudo em que estudou a relação entre o *coaching* dos líderes e a satisfação no trabalho em *call centers*, tendo concluído que o *coaching* revelava um efeito significativo na satisfação dos trabalhadores. Estes resultados estão em linha com os de Ellinger e colaboradores (2003) que estudaram a relação entre o *coaching* de líderes e a satisfação e desempenho dos trabalhadores, ao nível individual, em 18 centros de armazém e distribuição pertencentes a 6 organizações diferentes situadas em várias zonas dos E.U.A.. Os resultados revelaram a existência de um impacto positivo do *coaching* dos líderes sobre a satisfação e sobre o desempenho individual e grupal⁴. Também Hackman e O'Connor (2004), numa investigação em torno das equipas analíticas, estudaram a eficácia de 64 equipas de seis organizações dos E.U.A., desta vez ao nível grupal, através do recurso ao *Team Diagnostic Survey*. Estes autores concluíram que o *coaching* de pares era um forte preditor do desempenho da equipa.

⁴ Os resultados deste estudo apontam para o reconhecimento pelos líderes da importância do *coaching*, embora os líderes da amostra necessitem de desenvolver as suas competências de *coaches* eficazes. Deste modo, os autores concluem que o desenvolvimento das competências de *coaching* dos líderes e a criação de um ambiente organizacional propício pode aumentar a prevalência deste tipo de *coaching*, o que poderá ter um impacto ainda mais significativo na satisfação dos trabalhadores e na sua retenção (Ellinger et al., 2003).

II. Objectivos

A revisão de literatura efectuada conduziu-nos à conclusão de que esta é uma área de investigação pouco explorada empiricamente, onde existem poucos estudos publicados acerca da problemática a que nos propomos estudar. Deste modo, a escassez de estudos empíricos dificulta o estabelecimento de hipóteses, sendo, como tal, mais apropriado assumir a natureza exploratória deste estudo e colocar apenas questões de investigação.

Neste sentido, são estabelecidas as seguintes questões de investigação:

Questão 1: Qual é a relação existente entre o coaching oferecido pelo líder e o coaching oferecido pelos pares?

Questão 2: Qual é a relação existente entre o coaching oferecido pelo líder e os conflitos de tarefa e socioafectivos?

Questão 3: Qual é a relação existente entre o coaching oferecido pelos pares e os conflitos de tarefa e socioafectivos?

Questão 4: Qual é a relação existente entre o coaching oferecido pelo líder e as emoções positivas e negativas no grupo?

Questão 5: Qual é a relação existente entre o coaching oferecido pelos pares e as emoções positivas e negativas no grupo?

Questão 6: Qual a relação existente entre o coaching oferecido pelo líder e a eficácia grupal?

Questão 7: Qual é a relação existente entre o coaching oferecido pelos pares e a eficácia grupal?

III. Metodologia

1. Procedimentos de Recolha de Dados

A amostra foi recolhida entre Outubro de 2010 e Janeiro de 2010⁵ em 22 organizações (grandes, médias e pequenas; públicas e privadas), situadas em zonas urbanas e semi-urbanas do norte e centro

⁵ Não tendo estado presente no processo de recolha de dados, manifesto os meus sinceros agradecimentos à equipa que o realizou (Joana Panda, Mariana Oliveira e Ana Lúcia Loureiro) e que disponibilizou os seus resultados para que esta investigação fosse possível.

de Portugal. Esta foi constituída pelo método de amostragem por acessibilidade ou conveniência (Hill & Hill, 2009).

Em cada organização havia dois tipos de informação a recolher: o questionário dos membros e que incluía a avaliação do coaching disponibilizado pelos líderes e pelos pares, bem como a avaliação dos conflitos, das emoções e da satisfação com a equipa; o questionário do líder, no qual era avaliado o desempenho da equipa de trabalho. Foram recolhidos 506 questionários da versão membros e 75 da versão líder. Devido a problemas de preenchimento, tendência de halo e central evidentes, e coincidência total de respostas entre os membros de duas equipas, foram eliminados 35 questionários da versão membro e 5 da versão líder. A amostra ficou, assim, constituída por 471 membros de 75 equipas (Panda, 2011).

Desta forma, tendo sido já todos os dados necessários ao presente estudo recolhidos e disponibilizados, foi-nos possível proceder à criação de bases de dados para a análise estatística dos mesmos e, posteriormente, à interpretação dos resultados.

2. Instrumentos de Medida

Para o processo de recolha de dados foram administrados questionários.

A escolha das escalas administradas na amostra deve-se, essencialmente, à pertinência das mesmas para o estudo das presentes temáticas. Deste modo, foram administradas as seguintes escalas: *Team Diagnostic Survey* (TDS; Wageman, Hackman & Lehman, 2005), Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005), *Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale* (PJAWSN; Ramalho, Monteiro, Lourenço & Figueiredo, 2008), Escala de Satisfação Grupal (ESAG; Dimas, 2007), e Escala de Avaliação do Desempenho Grupal (EADG; Dimas, 2007).

Com o recurso ao TDS pretendemos medir o *coaching*. O TDS pretende avaliar os conceitos presentes no modelo de eficácia grupal proposto por Hackman e colegas (Hackman & Wageman, 2005; Wageman, Hackman & Lehman, 2005). Esta escala encontra-se organizada em 10 secções, sendo que os itens são respondidos, maioritariamente, em escalas de tipo Likert de 5 pontos. A primeira secção abrange elementos caracterizadores da equipa; da segunda à sétima secção são avaliadas as condições centrais e propiciadoras da eficácia propostas pelo modelo conceptual seguido pelos autores; nas oitava e nona secções as questões avaliam a eficácia; por último, na

décima secção é realizada a caracterização demográfica dos respondentes, sendo que o seu preenchimento é opcional (Wageman, Hackman & Lehman, 2005). No caso do presente estudo, foram apenas usados os dados dos respondentes relativos à sexta secção, correspondente à medição do *coaching* do líder, e os pertencentes à sétima secção, referentes à medição do *coaching* dos pares. A sexta secção compreende itens que abordam, por exemplo, a ajuda dada à equipa para resolver conflitos, o feedback fornecido e a instrução para resolver problemas. Os itens da sétima secção abordam, a título de exemplo, a iniciativa que os membros tomam para promover a motivação, comprometimento e desenvolvimento da equipa. Esta escala foi adaptada e validada para a população portuguesa por Panda (2011). Neste processo de validação, Panda (2011) conclui que os resultados obtidos, de uma forma geral, apontam para a existência de qualidades psicométricas insatisfatórias, demonstrando ser, no entanto, uma medida estável e consistente do *coaching* fornecido pelo líder e também pelos pares.

Com o intuito de avaliarmos a presença de conflitos intragrupais recorreremos à EACI. Esta escala pretende avaliar a frequência de dois tipos de conflitos, de tarefa e socioafectivos, nas equipas de trabalho (Dimas, 2007). Estas dimensões são avaliadas em nove itens (cinco correspondentes aos conflitos de tarefa e quatro aos socioafectivos), onde os respondentes classificam numa escala de tipo Likert de 7 pontos a frequência da ocorrência de tensões nas suas equipas causadas pelas situações descritas. Os itens compreendem situações como a manifestação de divergências pessoais entre membros, a existência de opiniões diferentes quanto à forma de execução do trabalho e a presença de divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.

Com o objectivo de medirmos as emoções positivas e negativas nas equipas de trabalho recorreremos à PJAWSN. Esta escala tem a finalidade de identificar e avaliar a presença e a frequência de emoções positivas (13 itens) e negativas (15 itens) nos grupos de trabalho, através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos, tendo por suporte o Modelo Circumplexo das Emoções (Russell, 1980). Esta escala tem como base a JAWS desenvolvida por Katwyk, Spector, Fox e Kelloway (2000), tendo sido adaptada e validada para a população portuguesa por Ramalho, Monteiro, Lourenço e Figueiredo (2008). Os itens da PJAWSN incluem emoções como o desgosto, a frustração, a ansiedade, a satisfação, a diversão e o orgulho.

Com vista a conseguirmos uma medida da eficácia recorreremos a duas escalas que nos permitem obter dois resultados grupais, a

satisfação e o desempenho, que reflectem a eficácia grupal. A ESAG permite-nos medir a satisfação dos membros com a equipa a que pertencem através de uma escala de tipo Likert de 7 pontos (Dimas, 2007). É constituída por sete itens que abrangem vários aspectos relacionados com os sistemas socioafectivo (3 itens) e de tarefa (4 itens) das equipas de trabalho, abordando temas como a satisfação dos membros com o clima existente, com os resultados alcançados e com as relações entre membros da equipa e líderes.

Por último, foi aplicada a EADG com o objectivo de avaliar o desempenho grupal. A EADG é uma medida de desempenho baseada nas percepções do líder, onde os itens são respondidos por meio de uma escala de tipo Likert de 10 pontos. É constituída por 10 itens que abrangem vários aspectos do desempenho grupal, como por exemplo, o empenho na produção de trabalho de qualidade e no cumprimento de prazos, ou a apresentação de sugestões (Dimas, 2007).

3. Caracterização da Amostra

A amostra total é constituída por 471 membros e 75 líderes, correspondentes a 75 equipas. Estas pertencem a 22 organizações (grandes, médias e pequenas; públicas e privadas), situadas em zonas urbanas e semi-urbanas do norte e centro de Portugal, e que realizam diferentes tipos de trabalho (e.g., hospital público, escolas, bombeiros, etc.).

Relativamente à amostra de membros das equipas (cf. Quadro 1), a média de idades dos participantes é de 39.8 anos ($DP_{anos} = 11.6$), tendo o participante mais novo 18 anos e o mais velho 68 anos. A percentagem de respondentes do sexo feminino é mais elevada (57.5%). A maior parte da amostra possui o Ensino Secundário (36.3%).

Quadro 1

Características sociodemográficas da amostra de membros das equipas (N=471)

Características Sociodemográficas	N	%
Sexo		
Feminino	271	57.5
Masculino	193	41.0
Não respondeu	7	1.5
Idade		
< 20	10	2.1
20 - 29	96	20.4
30 - 39	107	22.7
40 - 49	114	24.2
50 - 59	96	20.4
≥ 60	13	2.8
Não respondeu	35	7.4

Habilitações literárias

Ensino Básico (9º ano ou inferior)	123	26.1
Ensino Secundário (12º ano)	171	36.3
Estudos Superiores (Bacharelato; Licenciatura)	132	28.0
Estudos de Pós-graduação (Mestrado; Doutoramento)	10	2.1
Não respondeu	34	7.2

O tempo de pertença à organização, por parte dos membros das equipas, é, em média, 159.3 meses ($DP_{meses} = 127.2$), o tempo de desempenho da função na organização apresenta uma média de 125.1 meses ($DP_{meses} = 114.7$), e a média de antiguidade na equipa é de 104.5 meses ($DP_{meses} = 108.8$).

No que diz respeito à amostra de líderes (cf. Quadro 2), a média de idades dos respondentes é de 45,7 ($DP_{anos} = 10,7$), sendo que o respondente mais novo tem 19 anos e o mais velho 67 anos. A percentagem de participantes do sexo masculino (56.0%) é superior à do sexo feminino (38.7%). A maior parte da amostra possui o Ensino Básico (28.0%) e o Ensino Secundário (28.0%).

Quadro 2

Características sociodemográficas da amostra de líderes (N=75)

Características Sociodemográficas	N	%
Sexo		
Feminino	29	38.7
Masculino	42	56.0
Não respondeu	4	5.3
Idade		
< 20	1	1.3
20 - 29	5	6.6
30 - 39	15	20.0
40 - 49	24	31.9
50 - 59	21	28.1
≥ 60	6	7.9
Não respondeu	3	4.0
Habilitações literárias		
Ensino Básico (9º ano ou inferior)	21	28.0
Ensino Secundário (12º ano)	21	28.0
Estudos Superiores (Bacharelato; Licenciatura)	19	25.3
Estudos de Pós-graduação (Mestrado; Doutoramento)	9	12.0
Não respondeu	5	6.7

O tempo de pertença à organização, por parte dos líderes, é, em média, 234.7 meses ($DP_{meses} = 128.4$), o tempo de desempenho da função na organização apresenta uma média de 118.4 meses ($DP_{meses} = 95.8$), e a média de antiguidade na equipa é de 81.5 meses ($DP_{meses} = 76.6$).

4. Procedimentos Estatísticos

Sendo que o presente estudo tem como unidade de análise o grupo, situando-se, desta forma, no nível grupal, e uma vez que os dados foram recolhidos por meio de questionários administrados a nível individual, foi necessário proceder à agregação dos resultados. Este processo foi efectuado pelo cálculo das pontuações médias obtidas através das respostas dos membros de cada grupo a todos os questionários, à excepção dos questionários de medição do desempenho das equipas (EADG), visto que neste caso os dados já se encontram no nível grupal. Para justificar a agregação dos dados, procedemos ao cálculo do índice AD (*Average Deviation Index*; Burke, Finkelstein & Dusing, 1999; Burke & Dunlap, 2002) para os resultados dos membros das equipas. Na óptica de Dimas (2007), a principal vantagem em utilizar este índice deve-se ao facto de nos facultar um valor de corte objectivo. Se o índice AD médio for inferior ao valor de corte, então é possível admitir que os resultados são, de uma forma global, representativos do nível grupal (Dimas, op. cit).

Assim, tendo em consideração o número de opções de resposta de cada escala e em função das orientações dadas por Burke e Dunlap (2002), utilizámos diferentes critérios AD_M , de forma a agregarmos ao nível grupal, com confiança, as respostas obtidas. No caso das escalas com sete opções de resposta (EACI, ESAG), utilizámos como critério $AD_M \leq 1.17$; no caso das escalas com cinco opções de resposta (PJAWSN, TDS), utilizámos como critério $AD_M \leq 0.83$.

Quadro 3

Estatísticas Descritivas do Índice AD_M

	Média	Desvio Padrão	n
<i>Coaching</i> Líder	0.57	0.19	75
<i>Coaching</i> Pares	0.50	0.22	75
Conflito Tarefa	0.79	0.32	75
Conflito Socioafectivo	0.85	0.33	75
Emoções Positivas	0.49	0.17	75
Emoções Negativas	0.49	0.17	75
Satisfação	0.66	0.37	75

Como é visível no Quadro 3, a média dos índices AD de todas as dimensões respeitam os critérios utilizados, razão pela qual mantivemos todas as equipas na nossa análise.

A análise de dados da presente investigação é, assumidamente,

de cariz exploratório. Neste sentido, devido ao facto de não existirem na literatura revista estudos empíricos que contemplem o que nos propusemos investigar, não foram colocadas hipóteses, mas sim questões de investigação que incidem na busca de relações entre as variáveis em estudo. Posto isto, com o objectivo de averiguar a existência destas relações, iniciámos o nosso estudo empírico com o recurso à análise das correlações.

Posteriormente, com vista a uma interpretação mais aprofundada das relações significativas encontradas, procedemos a uma análise de regressão múltipla, onde o *coaching* do líder e o *coaching* dos pares foram colocados conjuntamente como preditores (uma vez que observámos que os dois tipos de *coaching* se encontram correlacionados), e o conflito de tarefa, o conflito socioafectivo, as emoções positivas, as emoções negativas, a satisfação e o desempenho foram colocados como variáveis critério.

IV. Resultados

Os resultados relativos às correlações entre as variáveis em estudo são apresentados no Quadro 3.

Quadro 5

Intercorrelações, Médias, Desvios-Padrão e Consistência Interna do Coaching do Líder, Coaching dos Pares, Conflito de Tarefa, Conflito Socioafectivo, Emoções Positivas, Emoções Negativas, Satisfação e Desempenho

Correlações	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Coaching Líder	--							
2. Coaching Pares	.446***	--						
3. Conflito Tarefa	-.419***	-.540***	--					
4. Conflito Socioafectivo	-.393***	-.523***	.858***	--				
5. Emoções Positivas	.539***	.699***	-.482***	-.451***	--			
6. Emoções Negativas	-.496***	-.546***	.754***	.733***	-.542***	--		
7. Satisfação	.725***	.701***	-.630***	-.602***	.762***	-.666***	--	
8. Desempenho	.108	.005	-.121	-.069	.070	-.086	.046	--
Média	3.56	3.51	3.38	3.25	3.37	2.43	5.28	7.76
Desvio Padrão	0.59	0.55	0.75	0.75	0.34	0.33	0.76	1.23
N	75	75	75	75	75	75	75	75
α	.951	.902	.913	.892	.869	.873	.931	.932

*** $p < .001$

No que concerne à fiabilidade das escalas usadas, podemos observar no Quadro 3 que todos os valores de *alpha* de Cronbach são bastante elevados. A escala do *coaching* do líder apresenta um valor

de *alpha* de .951 e a do *coaching* dos pares de .902; a escala do conflito para a dimensão conflito de tarefa manifesta um valor de *alpha* de .913 e para a dimensão conflito socioafectivo de .892; a escala das emoções para a dimensão emoções positivas apresenta um valor de *alpha* de .869 e para a dimensão emoções negativas de .873, a escala da satisfação manifesta um valor de *alpha* de .931, e, por último, a escala do desempenho apresenta um valor de *alpha* de .932. Com estes valores obtidos podemos afirmar que todas as dimensões das escalas em estudo apresentam uma muito boa consistência interna⁶.

Como é visível no Quadro 3, o *coaching* oferecido pelo líder encontra-se positivamente relacionado com o *coaching* oferecido pelos pares ($r = .446$; $p < .001$), com as emoções positivas ($r = .539$; $p < .001$), e com a satisfação ($r = .725$; $p < .001$). Por outro lado, este tipo de *coaching* encontra-se negativamente relacionado com o conflito de tarefa ($r = -.419$; $p < .001$), com o conflito socioafectivo ($r = -.393$; $p < .001$) e com as emoções negativas ($r = -.496$; $p < .001$).

Da mesma forma, o *coaching* oferecido pelos pares encontra-se positivamente relacionado com as emoções positivas ($r = .699$; $p < .001$) e com a satisfação ($r = .701$; $p < .001$). No entanto, este *coaching* encontra-se negativamente relacionado com o conflito de tarefa ($r = -.540$; $p < .001$), com o conflito socioafectivo ($r = -.523$; $p < .001$), e com as emoções negativas ($r = -.546$; $p < .001$).

É de notar que as relações entre o *coaching* do líder e o dos pares com o desempenho não se revelaram significativas ($r = .108$; *ns* e $r = .005$; *ns* respectivamente).

Perante estes resultados tentámos aprofundar um pouco mais as relações que se mostraram significativas, recorrendo para isso à análise da regressão múltipla. Os resultados que obtivemos neste processo encontram-se expostos no Quadro 4.

⁶ Foram realizados testes à normalidade da distribuição da amostra (*Kolmogorov-Smirnov*). Os resultados permitiram-nos concluir que a amostra é tendencialmente normal. Apenas o desempenho apresentou uma assimetria negativa, com os valores a concentrarem-se no lado direito da distribuição, o que se justifica pelo facto de, no global, os desempenhos das equipas terem sido avaliados de uma forma positiva.

Quadro 4

Resultados das análises da regressão múltipla com o Coaching do Líder e o Coaching dos Pares a predizer o Conflito de Tarefa, o Conflito Socioafectivo, as Emoções Positivas, as Emoções Negativas, a Satisfação e o Desempenho

Variáveis	B	EPB	β	R ²
Equação de regressão 1 (Conflito Tarefa)				
				.313***
Coaching Líder	-.285	.138	-.223*	
Coaching Pares	-.598	.146	-.441***	
Equação de regressão 2 (Conflito Socioafectivo)				
				.305***
Coaching Líder	-.257	.141	-.200*	
Coaching Pares	-.592	.150	-.434***	
Equação de regressão 3 (Emoções Positivas)				
				.553***
Coaching Líder	.164	.051	.284**	
Coaching Pares	.350	.054	.572***	
Equação de regressão 4 (Emoções Negativas)				
				.378***
Coaching Líder				
Coaching Pares	-.179	.059	-.315**	
	-.244	.062	-.405***	
Equação de regressão 5 (Satisfação)				
				.704***
Coaching Líder	.670	.093	.514***	
Coaching Pares	.653	.099	.472***	

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

A análise da primeira equação de regressão indica-nos que as duas formas de *coaching*, em conjunto, são responsáveis por 31% da variância da variável conflito de tarefa ($R^2 = .313$; $p < .001$). O efeito do *coaching* oferecido pelo líder no conflito de tarefa é negativo e estatisticamente significativo ($\beta = -.223$; $p < .05$), assim como o efeito do *coaching* dos pares ($\beta = -.441$; $p < .001$).

Os resultados obtidos através da segunda equação de regressão sugerem que as duas formas de *coaching*, em conjunto, explicam 31% da variância da variável conflito socioafectivo ($R^2 = .305$; $p < .001$). O *coaching* oferecido pelo líder exerce um impacto negativo e estatisticamente significativo sobre o conflito socioafectivo ($\beta = -.200$; $p < .05$), verificando-se o mesmo com o *coaching* oferecido pelos pares ($\beta = -.434$; $p < .001$).

Na análise da terceira equação de regressão é visível que o *coaching* do líder e o *coaching* dos pares, no seu conjunto, são responsáveis por 55% da variância da variável emoções positivas ($R^2 = .553$; $p < .001$). O impacto do *coaching* do líder sobre as emoções

positivas é positivo e estatisticamente significativo ($\beta = .284$; $p < .01$), assim como o do *coaching* dos pares ($\beta = .572$; $p < .001$).

No que concerne à análise da quarta equação de regressão, observa-se que as duas formas de *coaching*, conjuntamente, explicam 38% da variância da variável emoções negativas ($R^2 = .378$; $p < .001$). O *coaching* do líder parece ter um efeito negativo, estatisticamente significativo, sobre as emoções negativas ($\beta = -.315$; $p < .01$), verificando-se o mesmo com o *coaching* dos pares ($\beta = -.405$; $p < .001$).

Por último, relativamente à quinta equação de regressão, verifica-se que o *coaching* do líder e o *coaching* dos pares são, conjuntamente, responsáveis por 70% da variância da variável satisfação ($R^2 = .704$; $p < .001$). O impacto do *coaching* do líder sobre a satisfação é positivo e estatisticamente significativo ($\beta = .514$; $p < .001$), assim como o do *coaching* dos pares ($\beta = .472$; $p < .001$).

V. Discussão

Os efeitos do *coaching*, quer o oferecido pelo líder quer o oferecido pelos pares, sobre fenómenos organizacionais como os conflitos, as emoções e a eficácia nas equipas de trabalho, encontram-se ainda pouco explorados empiricamente. Subjacente a esta investigação esteve presente o objectivo de contribuir para a clarificação destas relações.

Com o intuito de respondermos às questões de investigação propostas, procedemos à análise das correlações e à análise de regressão múltipla. Os resultados a que chegámos serão discutidos de seguida, questão a questão.

No que concerne à primeira questão de investigação, que compreende a análise da relação entre o *coaching* oferecido pelo líder e o *coaching* oferecido pelos pares, os resultados obtidos no presente estudo apontam para a existência de uma relação positiva entre estas duas dimensões. Esta relação permite-nos afirmar que a presença de um influencia a presença do outro. Na nossa óptica, este resultado traduz a importância de se encontrarem presentes, em simultâneo, o *coaching* oferecido pelo líder e o *coaching* oferecido pelos pares nas equipas de trabalho, para que sejam potenciados os objectivos que se pretendem alcançar com esta relação (i.e., o desenvolvimento de competências e a melhoria do desempenho). Este resultado destaca a importância das conclusões chegadas por Wageman et al. (2004): de

facto, é importante e necessário que líderes e membros das equipas de trabalho dediquem mais atenção ao *coaching*.

Relativamente à segunda questão de investigação, referente à relação existente entre o *coaching* oferecido pelo líder e os conflitos de tarefa e socioafectivos, os resultados a que chegámos revelam a existência de um efeito negativo, e estatisticamente significativo, deste tipo de *coaching* sobre o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo.

De modo semelhante, no que diz respeito à terceira questão de investigação, que compreende a relação existente entre o *coaching* oferecido pelos pares e os conflitos de tarefa e socioafectivos grupais, os resultados do presente estudo apontam para a existência de um impacto negativo significativo deste tipo de *coaching*, sobre o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo.

Deste modo, a partir dos resultados observados relativos à segunda e terceira questões, podemos assumir que, à medida que o *coaching* do líder e o *coaching* dos pares aumentam, os conflitos de tarefa e socioafectivos nas equipas de trabalho tendem a diminuir. De acordo com estes resultados podemos inferir que um clima de apoio oferecido pelo líder e a proximidade deste com o grupo, assim como a proximidade entre pares, propiciadas pelo *coaching*, parecem criar um ambiente propício ao desenvolvimento de poucos conflitos. Estes resultados vão ao encontro de Wageman (2001), que refere que o *coaching* dos líderes pode aumentar a qualidade das relações interpessoais dos seus membros. Contudo, apesar da existência de um número consideravelmente inferior de estudos em torno do *coaching* oferecido pelos pares, em relação ao *coaching* oferecido pelos líderes, a presente investigação permite-nos afirmar que também o *coaching* dos pares é passível de aumentar a qualidade das relações interpessoais entre membros de uma mesma equipa. Na realidade, a entreajuda existente entre indivíduos que se encontram numa relação de aprendizagem sem hierarquias, numa situação de igualdade, será propiciadora de uma grande proximidade, compreensivelmente superior à presente entre líderes e membros, o que faz destacar a importância do *coaching* dos pares para a emergência de poucos conflitos nos grupos. Neste sentido, e de acordo com Parker et al. (2008), os pares podem providenciar apoio psicológico e emocional que irá funcionar como um facilitador da aprendizagem individual e propiciador do sucesso de carreira.

Quanto à quarta questão de investigação, respeitante à análise da relação entre o *coaching* oferecido pelo líder e as emoções positivas e negativas no grupo, os resultados indicam a existência de um efeito

positivo, estatisticamente significativo, desta forma de *coaching* sobre as emoções positivas, mas de um efeito negativo sobre as emoções negativas.

No que toca à quinta questão de investigação, correspondente à relação existente entre o *coaching* oferecido pelos pares e as emoções positivas e negativas no grupo, os resultados apontam para a presença de um efeito positivo, estatisticamente significativo, do *coaching* de pares sobre as emoções positivas, no entanto verifica-se um efeito negativo sobre as emoções negativas.

Desta forma, perante os resultados obtidos respeitantes à quarta e quinta questões, podemos afirmar que, à medida que o *coaching* do líder e o *coaching* dos pares aumentam, as emoções positivas grupais tendem a aumentar, enquanto as emoções negativas tendem a diminuir. Na verdade, estes resultados têm, na nossa perspectiva, uma elevada inerpretabilidade. Com o *coaching* é criada uma relação de apoio e de proximidade, neste caso entre o líder e os pares, e entre os próprios pares, tornando natural a diminuição das emoções negativas e o aumento das emoções positivas. Além disso, de acordo com Cox e Bachkirova (2007), os *coaches* tendem a ser bastantes sensíveis às emoções daqueles sobre quem exercem o *coaching*, pelo que é provável que tentem potenciar a presença de emoções positivas nos seus receptores.

Por último, com a finalidade de respondermos à sexta e sétima questões de investigação, que compreendem a análise da relação entre, respectivamente, o *coaching* oferecido pelo líder e o *coaching* oferecido pelos pares com a eficácia grupal, foi necessário atentarmos aos resultados da satisfação e do desempenho de forma simultânea. Neste sentido, observámos que os resultados da análise da correlação entre as duas formas de *coaching* e o desempenho não se verificaram significativos. Já relativamente à satisfação, o *coaching* do líder exerce um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre a satisfação grupal, assim como o *coaching* dos pares. Isto significa que, à medida que o *coaching* do líder e o *coaching* dos pares aumentam, a satisfação na equipa tende também a aumentar.

A relação entre o *coaching* e a eficácia parece ser, até ao momento, das relações por nós estudadas, aquela que se encontra mais aprofundada em termos empíricos (e.g., Ellinger et al., 2003; Hackman & O'Connor, 2004; Rowold, 2008). Pelos estudos desenvolvidos nesta área, era esperada uma relação positiva entre o *coaching* e a eficácia grupal. Contudo, ao contrário das conclusões chegadas por Hackman e O'Connor (2004), o *coaching* dos pares não se revelou um forte preditor do desempenho grupal, nem o *coaching*

do líder, sendo que pudemos apenas verificar uma influência positiva, estatisticamente significativa, dos dois tipos de *coaching* sobre a satisfação grupal. A influência positiva do *coaching* de líderes sobre a satisfação, encontrada ao nível grupal, corrobora os resultados observados por Rowold (2008) e por Ellinger e colaboradores (2003) ao nível individual. Sendo a satisfação de uma equipa de trabalho um resultado grupal, e mediante os resultados relativos aos conflitos e às emoções encontrados no presente estudo, esta relação significativa do *coaching* com a satisfação parece fazer todo o sentido. De facto, se a presença das duas formas de *coaching*, de acordo com o que observámos, tendem a diminuir os conflitos grupais e a aumentar as emoções positivas, é natural que isto se traduza numa maior satisfação das equipas de trabalho.

Perante os resultados não significativos que obtivemos, relativos à relação entre o *coaching* e o desempenho, ponderamos a interferência de outros factores. Para que o *coaching* possa realmente potenciar a eficácia de uma equipa, na óptica de Hackman e Wageman (2005), é necessário que a equipa se encontre bem desenhada, que os comportamentos de *coaching* se foquem essencialmente nos processos de desempenho de tarefa, que as intervenções de *coaching* sejam efectuadas no momento certo, ou seja, em momentos nos quais a equipa esteja preparada para as mesmas e seja capaz de lidar com elas, e por último, é importante que os processos de desempenho grupal não sejam condicionados pelos requisitos das próprias tarefas ou pela organização; esta deve, sim, apoiar e potenciar o trabalho em equipa e o *coaching*. Ora, estas condições não foram avaliadas por nós, pelo que não podemos garantir que não tenham afectado a quantidade, qualidade e eficácia do *coaching* recebido, manifestando-se numa relação não significativa deste com o desempenho.

Nesta lógica, e na linha de Ellinger et al. (2003), consideramos que o desenvolvimento das competências de *coaching*, de líderes e de pares, assim como a criação de um ambiente organizacional propiciador e de apoio ao *coaching*, poderão constituir variáveis mediadoras da relação entre o *coaching* e a eficácia dos grupos de trabalho. Assim, relativamente às competências necessárias a um *coaching* eficaz, os autores referem a importância das competências de escuta, analíticas e de entrevista, bem como a importância das técnicas de questionamento e de observação, de dar e receber feedback relativo ao desempenho, e de comunicar e estabelecer expectativas claras. As equipas e a própria organização poderão, então, concertar esforços no sentido do investimento no

desenvolvimento destas competências nos *coaches*.

Por outro lado, o *coaching* do líder pode desempenhar um papel importante como potenciador da eficácia da sua equipa, oferecendo uma ajuda especializada que visa a minimização dos problemas de coordenação e motivação dos membros e a construção do compromisso da equipa com a tarefa e com o próprio grupo; assim, o líder deverá focar a sua acção no apoio à aprendizagem dos membros e/ou na melhoria de conhecimentos e competências dos mesmos, bem como na criação e planeamento de estratégias de desempenho (Hackman, 1998; 2000). Além disso, destacamos também o papel que o *coaching* dos pares poderá desempenhar na eficácia da equipa, pois de acordo com Higgins e colaboradores (2010), o *coaching* realizado pelos pares do grupo poderá ter um impacto mais forte na aprendizagem da equipa do que o *coaching* realizado por um líder. Uma vez que verificámos, no presente estudo, que o *coaching* fornecido pelos líderes e o fornecido pelos pares se encontram relacionados, podemos dizer que para potenciar a eficácia de uma equipa será importante que se invista no desenvolvimento das duas formas de *coaching*.

Por último, para que o *coaching* possa potenciar a eficácia de uma equipa, parece ser essencial fomentar um ambiente envolvente de apoio ao *coaching*. Neste sentido, as organizações devem assegurar que existe uma cultura de apoio e incentivo ao *coaching* alinhada com sistemas de recompensas apropriados (Ellinger et al., 2003).

Salientamos, ainda, o facto de se verificar uma contribuição maior do *coaching* dos pares, em comparação com o *coaching* do líder, para explicar as emoções positivas, assim como para explicar as emoções negativas, o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo. Estes resultados realçam a importância que o *coaching* dos pares detém nos processos grupais, indo ao encontro do destaque deste tipo de *coaching* encontrado por Higgins e colaboradores (2009). Já para explicar a satisfação, o *coaching* do líder parece ser detentor de uma maior contribuição do que o *coaching* dos pares.

Tendo em consideração os resultados obtidos, o presente estudo evidencia a importância do *coaching* para as equipas de trabalho. Deste modo, constitui não só uma chamada de atenção para a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre as presentes problemáticas, mas é já, também, um início válido para a continuação da exploração das relações aqui estudadas.

VI. Conclusões

As organizações procuram actualmente, e cada vez mais, formas de melhoria contínua e de procura de vantagem competitiva. Uma vez que as equipas de trabalho revelam ser detentoras de grande importância nas organizações, é natural que a comunidade científica tente aprofundar, cada vez mais, o conhecimento científico deste contexto.

Com o presente estudo pretendemos explorar as relações existentes entre o *coaching* do líder e o *coaching* dos pares e a eficácia, os conflitos e as emoções nas equipas de trabalho.

Os resultados encontrados vêm dar força à importância do *coaching* nas organizações, sendo que foi encontrada evidência estatisticamente significativa para a existência de uma influência positiva do *coaching* do líder e do *coaching* dos pares sobre as emoções positivas e a satisfação das equipas de trabalho. Por outro lado, as duas formas de *coaching* estudadas exercem um impacto negativo significativo sobre as emoções negativas e os conflitos de tarefa e socioafectivos. Deste modo, este estudo corrobora a visão do *coaching* como uma ferramenta de relevo para o trabalho em equipa.

Apesar do *coaching* oferecido pelo líder ser mais abordado na literatura da área, este estudo salienta a importância que o *coaching* dos pares também possui no sucesso das equipas de trabalho. Podemos então afirmar que a existência do *coaching* do líder e do *coaching* dos pares no trabalho em equipa é passível de constituir vantagem competitiva para os grupos e para as organizações.

Ao longo de toda a presente investigação procurámos proceder com o máximo de rigor conceptual e metodológico, no entanto, é importante reconhecermos que este estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar apontamos o facto de ser um estudo transversal, o que, uma vez que os dados não são recolhidos em diferentes momentos temporais, impossibilita o estabelecimento de relações de causalidade empírica. Em segundo lugar, esta investigação teve por base escalas auto-administradas, em que os mesmos indivíduos responderam a todas as escalas de avaliação (à excepção da escala de desenvolvimento, que foi apenas respondida pelos líderes), o que pode levar à ameaça da variância do método comum (*common method variance*). Conway (2002) alerta para o facto de esta ser uma forma de contaminação causada pelo método utilizado que, quando não controlada, pode conduzir à emergência de correlações que não correspondem à realidade das relações entre as variáveis em estudo. No entanto, com a agregação dos resultados ao nível grupal,

procedimento que efectuámos, esta ameaça é atenuada. Por último, podemos dizer que o facto de nos termos proposto a estudar relações ainda com muito poucos estudos publicados constitui, simultaneamente, a maior limitação deste estudo e a sua maior mais-valia. De facto, representa uma limitação porque com uma base teórica ainda débil torna-se difícil a formulação de hipóteses, bem como a comparação e interpretação dos resultados obtidos. Contudo, é também um ponto forte, na medida em que nos permitiu clarificar relações pouco estudadas até ao momento, contribuindo assim para o conhecimento na área em que se enquadra a presente investigação.

Consideramos que seria interessante que, no futuro, fosse explorada a ligação entre o *coaching* e as fases do desenvolvimento grupal. Neste sentido, poderia ser estudada a possibilidade de alguma das duas formas de *coaching* apresentadas, o oferecido pelo líder e o oferecido pelos pares, se revelar mais eficaz num determinado momento do desenvolvimento grupal, ou ainda, investigar-se que competências de *coaching* se revelam mais necessárias ao longo do desenvolvimento das equipas de trabalho. Para isso sugerimos a adopção do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal, desenvolvido por Miguez e Lourenço (2001, citado por Lourenço & Dimas, 2011). Consideramos também que seria uma mais-valia os próximos estudos do *coaching* de equipas de trabalho serem de carácter longitudinal, onde os dados possam ser recolhidos ao longo de vários momentos temporais, pois parece ainda não existir nenhum sob a temática com essas características e permitiria o inferir de relações de causalidade. Por outro lado, parece-nos também interessante o estudo em torno das características da cultura organizacional que se revelam mais propiciadoras e um apoio mais significativo ao *coaching* de líderes e de pares.

Ambicionamos que esta investigação possa ser, para além de um contributo empírico válido para o conhecimento da problemática, também um contributo para uma melhoria da prática organizacional. Assim, esperamos alertar ainda mais os órgãos de gestão e todos os membros organizacionais para o papel decisivo que os grupos desempenham nas organizações. Neste sentido, o nosso estudo poderá ajudar a que líderes e chefias, bem como os próprios membros dos grupos de trabalho, sejam detentores de conhecimentos e competências ao nível do *coaching*, que lhes permitam conceber estratégias para a sua aplicação. Deste modo, os membros organizacionais irão contribuir para a eficácia das equipas em que se inserem, que certamente se irá reflectir na eficácia global das organizações a que pertencem.

VII. Bibliografia

- Barsade, S., & Gibson, D. (2007). Why does affect matter in organizations. *Academy of Management Perspective*, 36-59.
- Beaudin, G. (1996). *Croyance partagée en l'efficacité groupale: validation prédictive et validation de construit*. Thèse de Doctorat non publié, Faculté des Études Supérieures, Université de Montréal, Canada.
- Burke, M. J., & Dunlap, J. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: a user's guide. *Organizational research methods*, 5(2), 159-172.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusing, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Clark-Carter, D. (2010). *Quantitative Psychological Research: The Complete Student's Companion* (3rd ed.). Hove: Psychology Press.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Cox, K. B. (2003). The Effects of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team Performance Effectiveness and Satisfaction. *Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 153-163.
- Cox, E., & Bachkirova, T. (2007). Coaching with emotion: How coaches deal with difficult emotional situations. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 178-189.
- De Dreu, C., West, M., Fischer, A., & MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. In P. Payne, & C. Cooper (Eds.), *Emotions at Work* (pp. 199-216). John Wiley & Sons, Ltd.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)Pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.

- Dimas, I.D. & Lourenço, P.R., (2011). Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção*. Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Ellinger, A., D., Ellinger, A., E., & Keller, S., B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: a Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). Sage.
- Gil, F., Alcover, C. M., & Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 193-218.
- Giordano, A. P. (2011). *The relationship between conflict and emotions on workgroups/teams*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness* (Report. No. 2, Research Program on Group Effectiveness). New Haven, CT: Yale School of Organization and Management.
- Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. In R. S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King, & J. Myers (Eds.), *Theory and research on small groups* (vol. 4, pp. 24-31). New York: Plenum.
- Hackman, J. R. & O'Connor, M. (2004). *What Makes for a Great Analytic Team?: Individual vs. Team Approaches to Intelligence Analysis*. Washington, DC: Intelligence Science Board, Office of the Director of Central Intelligence.
- Hackman, J. R., Wageman, R., Ruddy, T. M., & Ray, C. R. (2000). Team effectiveness in theory and practice. In C. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Theory and practice* (pp. 109-129). Oxford: Blackwell.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2008). Foster Team Effectiveness

- by Fulfilling Key Leadership Functions. In Locke, E. A. (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (2nd ed., pp. 275-295). New York: Wiley-Blackwell.
- Harrison, M. (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Higgins, M., Young, L., Weiner, J., & Wlodarczyk, S. (2009). Leading Teams of Leaders: What Helps Team Member Learning?. *Phi Delta Kappan*, 91(4), 41-45.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Keating, J. (1987). Sistemas produtivos e sua regulação: contributos da perspectiva sociotécnica. Trabalho de síntese apresentado no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: the zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 61-76.
- Law, H., Ireland, S., & Hussain, Z. (2007). *The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: Análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psychologica, Extra Série*, 611 – 621.
- Lourenço, P.R., & Dimas, I.D. (2011). O Grupo revisitado: considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais. In A. D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção*. Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Panda, J. R. S. (2011). *Modelo Normativo da Eficácia Grupal de Hackman: Adaptação e Estudo das Qualidades Psicométricas do Team Diagnostic Survey*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Parker, P., Hall, D. T., Kram, K. E. (2008). Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning. *Academy*

- of Management Learning & Education*, 7(4), 487-503.
- Pinto, E. C. F. (2009). *Emoções na vida grupal: Porque os grupos também sentem*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Poole, M. S., & Garner, J. T. (2006). Perspectives on Workgroup Conflict and Communication. In Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (Eds.), *The Sage Handbook of Conflict Communication: integrating theory, research and practice*. Sage Publications, Inc.
- Ramalho, C., Monteiro, J., Lourenço, P., & Figueiredo, C. (2008). Emoções e grupos de trabalho: Adaptação de uma escala de medida das emoções, para situação normal e para situação de conflito. *Psychologica*, 47, 145-163.
- Rancourt, K. L. (1995). Real-time coaching boosts performance. *Training and Development*, 49(4), 53-56.
- Rowold, J. (2008). Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 32-44.
- Russell, J. A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.
- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 19, pp. 47-91). Chichester: John Wiley & Sons.
- Singh, A., & Muncherji, N. (2007). Team Effectiveness and Its Measurement: A Framework. *Global Business Review*, 8, 119-133.
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12(5), 559-577.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373-398.

Anexos

Anexo A

Team Diagnostic Survey – Secções 1 e 10
(Informação Demográfica pedida aos líderes e membros das equipas)

SECÇÃO 1

1. Que tipo de trabalho realiza esta equipa? (ex.: desportivo, administrativo, técnico, investigação, etc.)

_____ .

2. Quantos membros tem esta equipa? _____ .

2.1. Quantos desses membros são mulheres? _____ .

2. 2. Quantos desses membros são homens? _____ .

3. Por favor, assinale com uma cruz (X) a opção que melhor descreve esta equipa.

a. Esta é uma equipa temporária ou de projecto que será separada quando o seu trabalho for concluído.

b. Esta é uma equipa permanente que continuará a trabalhar por tempo indefinido.

4. Por favor, assinale com uma cruz (X) a opção que melhor descreve o seu *envolvimento* nesta equipa.

a. O meu trabalho nesta equipa é apenas uma parte da minha função nesta organização.

b. O meu trabalho nesta equipa é a maior parte da minha função nesta organização.

SECÇÃO 10

Informação Demográfica

Instruções: A informação contida nesta secção será utilizada, exclusivamente, para comparar as respostas entre grupos de respondentes. Os dados individuais são mantidos completamente anónimos e confidenciais.

1. Género: Feminino Masculino

2. Idade: ____anos

3. Há quanto tempo trabalha nesta organização? (Valor aproximado) ____anos e ____meses.

4. Há quanto tempo desempenha a presente função, nesta organização? (valor aproximado) ____ anos e ____ meses.

5. Há quando tempo é membro desta equipa? (valor aproximado) ____ anos e ____ meses.

6. Habilitações Literárias: _____.

Anexo B

Team Diagnostic Survey – Secção 6
(*Coaching* do Líder)

SECÇÃO 6

Instruções: Seguem-se algumas afirmações que podem descrever o comportamento do líder formal da sua equipa.

A. Por favor indique quem é essa pessoa indicando as suas iniciais no seguinte espaço _____.

B. Desempenha, actualmente, a função de líder formal nesta equipa? SIM NÃO

C. Por favor, leia cada afirmação com atenção. Classifique cada uma delas de acordo com a seguinte escala. Para isso assinale com um círculo a sua resposta. Note que esta escala é diferente das anteriores.

	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
O líder da equipa...					
1. ... ajuda os membros a aprenderem uns com os outros e com as experiências de trabalho da equipa.	1	2	3	4	5
2. ... trabalha com a equipa para desenvolver a melhor abordagem possível ao seu trabalho.	1	2	3	4	5
3. ... ajuda a equipa a construir um elevado comprometimento partilhado quanto aos seus objectivos.	1	2	3	4	5
4. ... controla de forma apertada o conteúdo e o processo das discussões de equipa.	1	2	3	4	5
5. ... ajuda os membros a resolver quaisquer conflitos que possam desenvolver-se entre eles.	1	2	3	4	5
6. ... fornece um feedback positivo quando a equipa apresenta um bom comportamento ou desempenho.	1	2	3	4	5
7. ... fornece um feedback correctivo quando necessário.	1	2	3	4	5
8. ... ajuda a equipa a manter a motivação de <i>todos</i> os membros.	1	2	3	4	5
9. ... instrui em detalhe a equipa acerca de como resolver os seus problemas.	1	2	3	4	5
10. ... ajuda os membros a trabalhar no melhoramento das suas relações interpessoais.	1	2	3	4	5
11. ... mantém a equipa alerta em relação a qualquer coisa que possa exigir uma mudança de estratégia de trabalho.	1	2	3	4	5
12. ... ajuda a equipa a identificar e usar bem os talentos únicos de cada membro.	1	2	3	4	5
13. ... diz à equipa tudo o que está a fazer mal.	1	2	3	4	5
14. ... faz elogios ou críticas inadequadas ou injustas.	1	2	3	4	5

Anexo C

Team Diagnostic Survey – Secção 7
(*Coaching dos Pares*)

SECÇÃO 7

Instruções: Considere agora o *comportamento dos membros da equipa* que não desempenham a função de líder formal. Seguem-se algumas afirmações que podem descrever os comportamentos dos membros da equipa.

Por favor, leia cada afirmação com atenção. Classifique cada uma delas de acordo com a seguinte escala. Para isso assinale com um círculo a sua resposta.

	1 Nunca	2 Raramente	3 Algumas vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre				
				Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	
<i>Os membros da equipa...</i>									
1.	... tomam iniciativas para promover elevada motivação e comprometimento partilhados.				1	2	3	4	5
2.	... tomam iniciativas para assegurar que a equipa desenvolve e usa a melhor abordagem possível ao seu trabalho.				1	2	3	4	5
3.	... tomam iniciativas para ajudar a equipa a construir e utilizar bem os conhecimentos e as capacidades dos membros.				1	2	3	4	5
4.	... tomam iniciativas para resolver de forma construtiva quaisquer problemas ou conflitos que se desenvolvem entre os membros.				1	2	3	4	5
5.	... dizem aos outros membros o que fazer e como devem fazê-lo.				1	2	3	4	5

Anexo D

Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal

Instruções: As questões que se seguem dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Indique **com que frequência surge tensão** na sua equipa causada por cada uma das situações apresentadas, sabendo que o número 1 significa que nunca acontece e o número 7 que acontece sempre. Os números compreendidos entre estes extremos indicam graus intermédios de frequência.

	Nunca Acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1. Manifestação de divergências pessoais entre membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.	1	2	3	4	5	6	7
4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.	1	2	3	4	5	6	7
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.	1	2	3	4	5	6	7
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objectivos da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo E

Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale

PJAWSN

1.1. As questões que se seguem dizem respeito a algumas emoções que ocorrem entre os membros do seu grupo/equipa de trabalho. Indique com que frequência surge cada uma das seguintes emoções de acordo com a seguinte escala:

	1. Nunca	2. Raramente	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
Actualmente, os membros do meu grupo/equipa de trabalho mostram-se:					
À vontade	1	2	3	4	5
Aborrecidos	1	2	3	4	5
Desinteressados	1	2	3	4	5
Contentes	1	2	3	4	5
Desgostosos	1	2	3	4	5
Empolgados	1	2	3	4	5
Animados	1	2	3	4	5
Frustrados	1	2	3	4	5
Tristonhos	1	2	3	4	5
Felizes	1	2	3	4	5
Inspirados	1	2	3	4	5
Satisfeitos	1	2	3	4	5
Realizados	1	2	3	4	5
Zangados	1	2	3	4	5
Ansiosos	1	2	3	4	5
Divertidos	1	2	3	4	5
Confusos	1	2	3	4	5
Deprimidos	1	2	3	4	5
Desencorajados	1	2	3	4	5

Actualmente, os membros do meu grupo/equipa de trabalho mostram-se:	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
Enérgicos	1	2	3	4	5
Radiantes	1	2	3	4	5
Receosos	1	2	3	4	5
Furiosos	1	2	3	4	5
Cansados	1	2	3	4	5
Intimidados	1	2	3	4	5
Infelizes	1	2	3	4	5
Orgulhosos	1	2	3	4	5
Descontraídos	1	2	3	4	5

1.2. As questões que se seguem dizem respeito à expressão ou omissão das emoções no âmbito do seu grupo/equipa de trabalho. Indique a forma como se identifica com as seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala:

1.	2.	3.	4.	5.
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Actualmente, no meu grupo/equipa de trabalho:					
1. Sinto que, por vezes, expresso intencionalmente (ou tento expressar) emoções que não sinto, mas que penso serem as desejáveis para a situação.	1	2	3	4	5
2. Sinto, por vezes, algum desconforto porque não posso mostrar verdadeiramente as minhas emoções.	1	2	3	4	5

Anexo F

Escala de Satisfação Grupal

Instruções: Indique o seu grau de *satisfação* ou de *insatisfação* com cada um dos seguintes aspectos relativos à sua equipa de trabalho.

Para isso assinale a sua opção de acordo com a seguinte escala:

Totalmente Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Bastante Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

	Totalmente Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Bastante Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1. Clima existente na equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Forma de trabalhar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Forma como o líder organiza e coordena as actividades da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Resultados alcançados com a equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Relações entre os membros da equipa e o líder.	1	2	3	4	5	6	7
6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Papel que cada membro desempenha na equipa.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo G

Escala de Avaliação do Desempenho Grupal

Instruções: Utilizando uma escala de 1 (mau) a 10 (excelente), avalie o *desempenho da sua equipa* para cada um dos parâmetros apresentados em seguida. Para isso assinale com um círculo o número que corresponde à sua opção.

	Mau									Excelente
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Qualidade do trabalho produzido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Eficiência no desenvolvimento de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Quantidade de trabalho produzido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Capacidade de introduzir novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Capacidade para lidar com a incerteza e acontecimentos imprevisíveis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10