



UC/EPCE_2018

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O Capital Psicológico Grupal e a Inovação das Equipas:
O papel mediador da Confiança Grupal em equipas em
contexto virtual**

Lúcia Alexandra da Costa Silva (e-mail: luciacosta.silvaa@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das
Organizações sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato
Lourenço

Capital Psicológico e a inovação das equipas: O papel mediador da confiança grupal em equipas em contexto virtual

Tendo como base uma abordagem do tipo IMOI (*Input-Mediador-Output-Input*) o presente trabalho teve como objetivo analisar, em equipas virtuais, a relação entre o capital psicológico grupal e a inovação das equipas, considerando o papel mediador da confiança grupal, nessa relação. Nesse sentido, realizamos um estudo empírico, de design transversal, incidindo sobre 57 equipas de trabalho, pertencentes a organizações portuguesas de diversos sectores de atividade (e.g., serviços, indústria). Adotando o inquérito por questionário enquanto método de recolha de dados, as hipóteses formuladas foram testadas ao nível grupal.

Os resultados revelaram uma relação positiva entre o capital psicológico grupal e a confiança grupal, nas suas duas componentes (afetiva e cognitiva). Não foi encontrada associação entre o capital psicológico e a inovação grupal e entre a confiança e a inovação grupal. Deste modo, a hipótese de mediação também não recebeu suporte empírico. Estes resultados vêm reforçar a relevância do capital psicológico enquanto estado emergente de grupo capaz de potenciar a confiança grupal.

Palavras chave: equipas virtuais, capital psicológico grupal, confiança grupal, inovação das equipas.

Psychological Capital and Team Innovation: The mediating role of collective Trust in Virtual Teams

Based on the IMOI (*Input-Mediador-Output-Input*) approach the present work, developed in the virtual teams context, had as the main objective the analysis of the relationship between group psychological capital and team innovation, considering the group trust mediating role on this relationship. Therefore, we made an empirical research focusing on 57 work teams, belonging to Portuguese organizations from a variety of sectors of activity (e.g., services, industry). Furthermore, we used a questionnaire inquiry as a data collection method. The hypotheses were tested at a group level.

The results showed that the group psychological capital related positively with the group trust on both components (affective and cognitive). However, there was no relation found either between psychological capital and team innovation neither between trust and group innovation. Thus, the mediation hypothesis could not be empirically supported. These results reinforce the importance of the role of psychological capital (as a group emerging state) on group trust.

Key Words: Virtual Teams, group psychological capital, group trust, team innovation

Agradecimentos

Aos meus pilares, os meus pais, pelo amor e dedicação na pessoa que sou hoje. A eles devo-lhes o mundo e a eles dedico o meu trabalho. Obrigada por todo o esforço, orgulho e carinho que demonstraram neste meu longo percurso académico. Ao meu irmão, meu melhor amigo, por sempre me acompanhar e apoiar em todos os momentos da minha vida. Ao Nick pelas horas intermináveis de companhia, em longas noites de trabalho.

À Rita Pais por uma amizade incondicional, por ser família e por, mesmo longe, estar sempre perto. À Barbara Rodrigues por ser uma irmã e uma companheira de vida há vinte anos. Ao Daniel Mota por toda a leveza e alegria que me traz, com a sua existência na minha vida.

À Rita Almeida por ser a melhor colega de casa desde o primeiro dia. A ti agradeço todas as noites, todo o amor e todo o cuidado com que me trataste. À Maria João Soares pela amizade, pelas loucuras, pela primeira aula e pelas confidências. À Mónica Spínola todos os pôr-de-sol mais inesquecíveis, por grandes momentos e por muita aventura. À Cristiana Xará toda a descontração, e por me mostrar que podemos sorrir sempre para a vida. Ao Rafael Melo por ser o amigo mais peculiar, calmo e competente que me acompanhou e me acalmou em horas críticas de estudo. À Constança Seabra, todas as noitadas, chamadas e gargalhadas. À Beatriz Ribau e à Clara Campelo toda a amizade e ternura nestes dois anos. À Joana Ferreira, Ana Rita Sousa e Marta Vasconcelos a amizade.

Aos meus Pecherres, sem exceção, por se tornarem, mesmo em reta final, a melhor segunda família da minha vida. Obrigada por tudo!

À Raquel Santos pela colega de trabalho insubstituível que me acompanhou durante três anos e por se manter uma amiga fundamental. À Cristina Morais pela amizade e por acreditar em mim desde o primeiro dia de estágio.

Às minhas colegas de investigação pelo apoio, paciência e empenho. Em especial, à Liliana Bastos pela tranquilidade, honestidade e serenidade que me transmitiu neste percurso difícil.

À Professora Isabel Dimas e à Professora Teresa Rebelo por toda a disponibilidade, pela boa energia, motivação e confiança. Ao Professor Paulo Renato, um muito e especial obrigada do fundo do meu coração, por toda a disponibilidade e dedicação neste percurso. Foi um privilégio trabalhar consigo!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual.....	4
1. Equipas com Grau de Virtualidade	4
2. Capital Psicológico Grupal.....	6
3. Confiança Grupal	9
4. Inovação das Equipas	11
II - Objetivos do estudo e Hipóteses da Investigação.....	13
III - Metodologia	15
1. Amostra.....	15
2. Procedimento de recolha de dados	16
3. Instrumento de Medidas	17
4. Estudo Piloto	20
5. Procedimentos de Análise de Dados	21
IV - Resultados	22
1. Qualidade psicométrica dos instrumentos	22
2. Teste de hipóteses	24
V - Discussão.....	25
VI – Conclusões	26
Bibliografia	29
Anexos	36
Anexo 1: Carta de Apresentação	37
Anexo 2: Projeto de investigação VITEM	40
Anexo 3: Questionário dos Líderes	45
Anexo 4: Questionário dos Membros.....	49

Introdução

As alterações produzidas na natureza do trabalho, sobretudo, desde finais do século XX (Bell & Kozlowski, 2002), têm conduzido as organizações e os investigadores que se dedicam ao seu estudo a focarem-se no funcionamento e resultados das equipas e dos indivíduos na equipa (Gully, Incalcaterra, Joshi, & Beaubien, 2002).

Desta forma, obrigaram a uma reestruturação por parte das organizações, que conduziu a uma utilização cada vez maior de grupos/equipas de trabalho (Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg, & Ilgen, 2017)¹. Um grupo consiste num conjunto de indivíduos, constituído por três elementos no mínimo, os quais são percecionados e se percecionam como grupo, interagindo regularmente para atingir objetivos comuns, de forma interdependente (Lourenço, Dimas, & Rebelo, 2014). Cohen e Bailey (1997) consideram que os grupos se percecionam e são percecionados pelos outros como uma entidade social, incorporada em um ou vários sistemas sociais, onde geram as suas relações entre os limites organizacionais, partilhando a responsabilidade pelos resultados alcançados.

A construção de equipas e as suas potencialidades nas estruturas organizacionais tornaram-se chave para o bom desempenho de uma organização (West, Patera, & Carsten, 2009), assistindo-se cada vez mais ao trabalho realizado por equipas de diversas tipologias, entre as quais as que possuem algum grau de virtualidade. Estas equipas utilizam a tecnologia no trabalho, a vários níveis, com o intuito de realizar tarefas interdependentes - em que se funda a essência de uma equipa (Gibson & Cohen, 2003) - e os seus membros poderão trabalhar em diferentes locais geográficos (De Guinea, Webster, & Staples, 2012; Martins, Gilson, & Maynard, 2004).

As organizações e os investigadores, pelas razões que apontámos, têm incidido cada vez mais na compreensão do funcionamento e resultados das equipas (Gully et al., 2002) de um modo geral e, em particular em anos recentes, devido, em grande parte, à evolução das tecnologias de informação e comunicação, nas equipas com algum grau de virtualidade (De Guinea et al., 2012). O presente trabalho, centrado no contexto das equipas com algum grau de virtualidade, isto é, que na prossecução dos seus objetivos, utilizam em alguma medida a tecnologia de informação, analisa a relação entre o capital psicológico e a inovação das equipas, considerando o papel mediador da confiança entre os membros do grupo nessa mesma relação.

Alguns autores discutem a necessidade da procura do potencial dos indivíduos através do capital psicológico, com o objetivo de desenvolver mais capacidades nos colaboradores para garantir um crescimento sustentável (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). O capital psicológico grupal

¹ Na linha de autores como Cohen e Bailey (1997), Lourenço, Dimas e Rebelo (2014), e Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg e Ilgen, (2017) os termos grupo e equipa serão utilizados de forma indistinta no presente trabalho.

refere-se à partilha entre os membros de um grupo, de um estado psicológico, um estado emergente de grupo², que se encontra em constante desenvolvimento e é sustentado por quatro dimensões: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009). O capital psicológico possibilita aos membros de uma equipa uma identificação fortalecida, influenciando a positividade do grupo no cumprimento de objetivos (West et al., 2009), isto é, influenciando o funcionamento e resultados de grupo.

A confiança grupal, que pode ser definida como a medida em que cada membro confia num outro, ou seja, o conjunto de perceções de confiança que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros (Costa, 2003; Langfred, 2004), constitui um dos desafios do trabalho em equipa (Grichanik, 2014) e baseia-se na confiança interpessoal, uma vez que as equipas são compostas por indivíduos que interagem entre si (Grichanik, 2014). A confiança grupal é conceptualizada como uma variável que é construída ao longo do tempo e é considerada como um fator determinante para a qualidade das relações interpessoais estabelecidas, constituindo, assim, um elemento basilar para o potencial das equipas (Dimas, Lourenço, & Rebelo, 2016).

Por seu lado, a inovação grupal refere-se à introdução intencional e à aplicação de ideias, processos, produtos e procedimentos novos numa equipa (West & Farr, 1989), alimenta-se da capacidade criativa do ser humano (e, portanto, dos membros da equipa e suas interações), sendo essa criatividade uma fonte privilegiada para grupos e organizações (Oliveira, 1999). Com efeito, é difícil negar a necessidade que as organizações têm de ser recetivas e estarem aptas a produzir inovação, com o intuito de permanecerem competitivas. A inovação, promovida em ambientes de mudança célere é, assim, um elemento chave na eficácia de uma equipa/organização (Batarseh, Usher, & Daspit, 2017). As equipas que procuram a inovação, integram novos conhecimentos, num processo de conhecimento já existente (Gibson & Gibbs, 2006) implementando novas e úteis formas para a realização do seu trabalho, acreditando ser benéfico para o desempenho (West & Anderson, 1996; West & Sheets, 2002). Diversos estudos têm sugerido que os três constructos referidos se relacionam entre si. Por exemplo, Seibert, Kraimer e Liden (2001) referem-se às relações entre o capital psicológico e a confiança, Dakhli e De Clercq (2004) e também Ruppel e Harrington (2000) apontam para uma associação positiva entre a confiança e a inovação e, finalmente Sartori, Favretto e Creschi (2013) sugerem que o capital psicológico influencia

² Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) indicaram que os estados emergentes são definidos como “constructos que caracterizam propriedades da equipa, que são tipicamente dinâmicos por natureza e que variam em função do contexto da equipa, *inputs*, processos e resultados” (p.357). Diferenciam-se dos processos grupais, apesar de ambos se referirem a mecanismos pelos quais os inputs são convertidos em resultados alcançados pela equipa. Os estados emergentes são classificados como pertencentes a categorias motivacionais, cognitivas e afetivas, enquanto os processos grupais se referem a atividades comportamentais interdependentes, isto é, às interações entre os membros do grupo (Marks et. al., 2001).

positivamente a inovação de uma equipa. Na revisão da literatura que efetuámos, a maioria dos estudos foram realizados em contexto de equipas tradicionais (de face a face) e não foi possível encontrar investigações que relacionem, num mesmo estudo, os três constructos referidos. A investigação que nos propusemos realizar procura acrescentar conhecimento e constitui, em nossa opinião, um contributo relevante neste domínio.

A análise das relações entre os constructos será realizada com base num modelo que inclui o capital psicológico grupal como a variável antecedente (*input*), a confiança grupal como variável mediadora e a inovação da equipa como a variável resultado (*output*).

A presente dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma: efetuaremos, inicialmente, um enquadramento relativo ao contexto em que a investigação se realizou, nomeadamente no que diz respeito ao tipo de equipas estudadas – equipas caracterizadas por possuírem algum grau de virtualidade; depois abordaremos as três variáveis em estudo (capital psicológico grupal, confiança grupal e inovação das equipas) e as relações que as mesmas estabelecem entre si; seguidamente, apresentaremos os objetivos e hipóteses de investigação, para posteriormente nos focarmos no estudo empírico realizado, incluindo a caracterização da amostra, a explicitação do procedimento de recolha de dados, a descrição dos instrumentos de medida e, por fim, a apresentação da metodologia da análise de dados; num terceiro momento, serão apresentados os resultados e a discussão dos mesmos; por último, apresentaremos as principais conclusões, limitação e sugestões para futuras investigações.

I – Enquadramento conceptual

1. Equipas com Grau de Virtualidade

No contexto organizacional atual, as equipas com algum grau de virtualidade têm-se tornado uma norma no trabalho (Gibson & Cohen, 2003). Tal acontece, uma vez que as equipas virtuais possibilitam ultrapassar barreiras nas organizações, sejam elas temporais ou geográficas (Bell & Kozlowski, 2002).³ Importa notar que o termo “virtual” surgiu inicialmente para caracterizar equipas que nunca se encontram presencialmente (e.g, Guzzo & Dickson, 1996), e somente mais recentemente ganhou o sentido atual, aplicando-se a equipas com interação mediada pela tecnologia (De Guinea et al., 2012).

As equipas virtuais podem, assim, ser definidas como grupos cujos membros trabalham em conjunto, com objetivos comuns, podendo interagir a partir de diferentes locais através da comunicação e da troca de informação com recurso à comunicação eletrónica⁴ (Bell & Kozlowski, 2002). Assim, as equipas virtuais são, antes de mais, equipas que, no entanto, apresentam como uma das suas características a utilização da virtualidade (Martins et al., 2004).

São diversos os critérios utilizados para estimar o grau de virtualidade nas equipas, incluindo, entre outros, a dispersão geográfica, a frequência de utilização da tecnologia como meio de comunicação (e.g., Gibson & Cohen, 2003), a riqueza do meio de comunicação utilizado⁵ (e.g., De Jong, Schalk & Cursçeu, 2008), a diversidade cultural, o dinamismo estrutural (eg., Gibson & Gibbs, 2006), ou a temporalidade (eg., Martins et al., 2004). Contudo, apesar de vários autores apontarem para diferentes critérios para definir a virtualidade, ou o grau de virtualidade, os critérios mais utilizados são a dispersão geográfica e o recurso à utilização de tecnologia como meio de comunicação (Gibson & Cohen, 2003). No entanto, Kirkman e Mathieu (2005) afirmam que a dispersão geográfica não é, necessariamente, um determinante para a virtualidade de uma equipa, uma vez que equipas que se

³ No presente trabalho, a virtualidade é apresentada como uma questão de grau, num *continuum*, no qual a designação de equipa virtual remete para equipas que apresentam algum grau de virtualidade e não somente para as que são totalmente virtuais, razão pela qual as expressões *equipa virtual* e *equipa com algum grau de virtualidade* serão utilizadas de forma indistinta (Gibson & Cohen, 2003; De Guinea et al., 2012; Griffith et al., 2003; Martins et al., 2004).

⁴ Importa notar que apesar de as equipas recorrerem à utilização do *e-mail*, dos telefones ou computadores não podem ser consideradas virtuais por somente as utilizarem, pois o grau de virtualidade só é avaliado/considerado quando a equipa utiliza estes componentes como meio de comunicação para o trabalho (Gibson e Cohen, 2003).

⁵ Nesta perspetiva, equipas que, por exemplo, se caracterizam pela grande frequência de troca de informações via chat, apresentarão um elevado grau de virtualidade, enquanto aquelas que utilizam a videoconferência terão um grau de virtualidade mais reduzido (Grichanik, 2014).

encontrem no mesmo local podem recorrer, igualmente, a meios de comunicação virtual. Assim, o uso de tecnologia para comunicar é o fator mais comum para descrever o grau de virtualidade (Johnson, Bettenhausen, & Gibbons, 2009). Como veremos na secção III do presente trabalho, este critério será aquele por que optamos, importando assinalar que, no que respeita à utilização da tecnologia, na linha de De Jong et al. (2008), foram tidos em conta a riqueza do meio de comunicação utilizado, a frequência e o grau de sincronia desse meio. Os meios de comunicação mais pobres (com poucos sinais de comunicação verbal e para-verbal) estão associados a níveis mais elevados de virtualidade, tal como o baixo nível de sincronia (quando a troca de informação não ocorre em tempo real) está relacionado com um elevado grau de virtualidade (De Jong et al., 2008; Kirkman & Mathieu, 2005).

Segundo autores como Gibson e Gibbs (2006) e, também, Griffith, Sawyer, & Neale (2003), a virtualidade é uma variável que deve ser reconhecida como contínua (e não dicotómica, ou seja, “virtual” vs “não virtual”) podendo o seu grau variar entre *nada virtual* a *totalmente virtual*, admitindo que, na atualidade, muito dificilmente se encontram equipas completamente virtuais ou equipas sem qualquer grau de virtualidade (Gibson & Cohen, 2003).

Embora a missão ou os objetivos não sejam diferentes das equipas tradicionais, uma vez que a diferença reside na existência de uma menor frequência na interação face-a-face, de acordo com Bell e Kozlowski (2002) as equipas com estas características integram diversas vantagens: permitem às organizações integrar indivíduos mais qualificados perante um trabalho particular, independentemente da sua localização; possibilitam às organizações aligeirar o processo de resposta ao aumento da competição; e permitem promover a flexibilidade entre os colaboradores, independentemente de onde estes se encontrem localizados.

O facto de este modelo de equipas promover vantagens comparativamente às equipas tradicionais deve-se à necessidade de partilharem a responsabilidade dos resultados, confiando fielmente na tecnologia como meio de comunicação (De Guinea et al., 2012). Segundo Batarseh et al. (2017), vários autores defendem que a utilização de equipas virtuais em organizações promove estruturas flexíveis e moldáveis, uma vez que possibilitam a redução de custos, a poupança de tempo e o aumento da produtividade.

No entanto, podem também existir obstáculos e efeitos negativos associados à sua utilização (Zornoza, Orengo, & Peñarroja, 2009). Assim, no que respeita a desvantagens, segundo Bell e Kozlowski (2002) as equipas com grau de virtualidade demonstram dificuldades relativamente a processos de avaliação de desempenho e de acompanhamento do desenvolvimento da equipa, no que se refere à liderança. Desta forma, equipas com algum grau de virtualidade terão a necessidade efetiva de um líder, para criar um maior conforto e confiança nos membros (Gibson & Cohen, 2003).

A virtualidade de uma equipa é reforçada quando existe integração, partilha de informação e confiança grupal (Gibson & Cohen, 2003). Estudos recentes mostram a relação existente entre diversas variáveis, tais como o capital psicológico (Zornoza et al., 2009) a confiança (Morgan et al., 2014; Seibert et al., 2001) e a inovação (Gibson & Gibbs, 2006), tendo por base equipas com grau de virtualidade (e.g., De Guinea et al., 2012).

2. Capital Psicológico Grupal

Entre muitas estratégias organizacionais na procura de recursos possíveis para a contribuição de uma maior vantagem competitiva, o capital psicológico é atualmente considerado como um dos mais relevantes (Toor & Ofori, 2009) sendo reconhecido como uma potencialidade para as organizações, no sentido de possibilitar o crescimento do potencial humano e a criação de uma mentalidade mais positiva (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015).

De acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007a), foi Seligman (1998) quem salientou a importância daquilo que o indivíduo consegue realizar e da sua positividade, e não apenas das suas falhas e negatividade. A emergência da psicologia positiva⁶, cuja aplicação se estendeu ao domínio do comportamento organizacional assumiu, assim, um papel importante para o surgimento e fundamentação do capital psicológico (Luthans et al., 2007a).

O constructo, no seu global, é mais que o capital humano (aquilo que sabemos) e do que o capital social (aquilo que somos) podendo ser visto como a articulação dos dois - o que sabemos e o que somos (Luthans, Youssef, & Avolio., 2007b). O capital psicológico é definido como um constructo que integra quatro componentes: esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo (Luthans et al., 2007a). Estes quatro componentes têm a sua origem na psicologia clínica, e só mais tarde vieram a ser aplicados num contexto organizacional (Abella & Zapata, 2011).

Desta forma, no que compete à primeira dimensão, a autoeficácia é um componente fundamental do capital psicológico e é um constructo originalmente definido por Bandura (1993). Refere-se à convicção de um indivíduo na sua capacidade de alcançar o sucesso através de elementos como: motivação, recursos cognitivos e mobilização dos recursos de ação que sejam necessários (Heled, Somech, & Waters, 2015).

Relativamente à esperança, esta é utilizada na linguagem comum, mas aqui encontra-se associada à teoria da psicologia positiva. Neste contexto, a dimensão é delineada a partir do trabalho de Snyder, Rand, & Sigmon (2002) os quais apontam a esperança como um estado motivacional positivo, através do qual o indivíduo é capaz de estabelecer expectativas e objetivos, procurando atingi-los através da sua autodeterminação, energia e do seu

⁶ Psicologia Positiva é descrita como um movimento científico e rigoroso, das ciências sociais e do comportamento. Considera dimensões como a felicidade e outro tipo de emoções positivas, tendo por base os seus benefícios e formas de se desenvolverem, para a promoção da qualidade de vida (Nunes, 2007).

controle interno. Segundo Snyder, Irving, & Anderson (1991, citado por Luthans et al., 2008) a esperança é definida como um estado motivacional positivo baseado numa interação derivada do poder de atingir o sucesso (*agency*) e do planeamento de objetivos (*pathways*). No que compete aos estudos de Walumbwa et al., (2009) a esperança está relacionada com o processo de planeamento estratégico dos objetivos, tornando-se a solução para o problema.

Quanto ao otimismo, o constructo refere-se a indivíduos que procuram a simplicidade, esperando que lhes ocorram apenas situações positivas (West et al., 2009). É importante referir que esta dimensão assenta numa avaliação realista e não se baseia num processo não verificado (Luthans et al., 2008).

Relativamente à resiliência, indivíduos que possuam essa característica são reconhecidos como: (a) os que aceitam a realidade, (b) os que acreditam, sustentando-se nos seus fortes valores (c) os que se representam através de uma crença vigorosa sobre a sua capacidade de improviso e de adaptação perante mudanças significativas na sua vida (Coutu, 2002).

Assim, o presente constructo, baseado na psicologia positiva, é caracterizado pela existência de confiança perante uma necessidade, com o objetivo de atingir o sucesso em atividades desafiadoras (autoeficácia); pela existência de uma atribuição positiva sobre alcançar o sucesso no presente e no futuro (otimismo); por perseverar face aos objetivos, e sempre que necessário, redirecioná-los com a intenção de alcançarem o sucesso (esperança); e pela firmeza no alcance do sucesso dos seus objetivos quando confrontado com adversidades e contratempos (resiliência) (Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2015) referem que estudos realizados apontam para a importância do capital psicológico e dos seus componentes em questões sociais. Os autores defendem que, cada vez mais, há uma necessidade na procura de características potenciadores do ser humano, tais como a motivação, a perseverança e a procura de talento – características encontradas, por exemplo, nos criadores do Facebook ou Whatsapp que procuram combater desvantagens perante a realidade ao conectar biliões de pessoas (Luthans et al., 2015).

Embora os estudos sobre capital psicológico sejam essencialmente a nível individual (e.g. Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) mais recentemente tem sido reconhecido como um constructo que também pode ser concebido no nível organizacional e no nível grupal (Heled et al., 2015), onde situamos o nosso trabalho. Deste modo, o capital psicológico grupal é definido como um estado psicológico positivo coletivo, com as mesmas dimensões que o capital psicológico individual (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011).

O capital psicológico grupal influencia o comportamento e inclui conhecimentos, capacidades, competências técnicas, experiência e educação fazendo dos indivíduos “quem são”, quer a nível individual, quer coletivo (Luthans et al., 2015). Desta forma, as dimensões podem ser vistas, igualmente, como coletivas (Bandura, 1997). Assim sendo, equipas

autoeficazes caracterizam-se por serem mais confiantes perante uma proposta, mais comprometidas no seu trabalho e com uma interação proativa entre os membros, com o propósito de serem bem-sucedidas nas suas tarefas (Katz-Navon & Erez, 2005). De acordo com a literatura, uma equipa que acredita ser capaz de ter sucesso, motivada e direcionada em prol de um objetivo, com uma interação interpessoal ativa, tem mais probabilidade de desenvolver coesão (West et al., 2009).

Por outro lado, equipas com um elevado grau de otimismo admitem que têm controlo sobre os seus próprios resultados (West et al., 2009). Equipas otimistas têm um autodomínio interno próprio para com os seus objetivos e o seu sucesso (West et al., 2009). Recentemente, foi realizado um estudo onde se concluiu que o otimismo coletivo é um preditor importante do funcionamento e resultados de grupo pois estimula a coesão grupal, a cooperação, a gestão de conflitos, a coordenação e a satisfação (West et al., 2009). Grupos otimistas mostram um maior sistema de *coping* ativo e adaptativo, e menos sistemas de evitamento, quando confrontados com problemas (Brissette, Scheier, & Carver, 2002).

No que compete a grupos resilientes, estes estão recetivos à adaptação e recuperação perante desafios ou situações, que possibilitem o aumento do seu desempenho (Walumbwa et al., 2009). Autores como Youssef e Luthans (2007), defendem que a resiliência está, igualmente, relacionada com atitudes no trabalho como a felicidade, o comprometimento e a satisfação. A resiliência num grupo possibilita a capacidade de ultrapassar o fracasso, conflitos, contratempos ou outro tipo de situação que se torne uma experiência ameaçadora para a equipa. A resiliência em equipas mostrou-se essencial na capacidade de concertar e reunir os elementos quando confrontados com situações de stress (West et al., 2009).

Apesar de o constructo conter as quatro dimensões referidas, existem estudos (e.g., Luthans et al., 2007) que apontam no sentido de uma medida global do constructo (um fator de segunda ordem) que se revela utilizável e, mesmo, mais adequada. Assim, à semelhança desses estudos, no presente trabalho utilizar-se-á uma medida global do capital psicológico grupal, que engloba as quatro dimensões: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans et al., 2007).

Relativamente à relação entre o capital psicológico e a confiança, os estudos realizados tendem a sugerir uma relação positiva entre estas variáveis, podendo o capital psicológico de grupo constituir um antecedente da confiança grupal. Por exemplo, Walumbwa et al., (2009) concluíram existir uma relação positiva entre capital psicológico e confiança. Por outro lado, Seibert et al. (2001) referem que a relação entre capital psicológico e confiança é refletida nos níveis da confiança, na partilha de normas, nas obrigações e na identificação mútua entre os membros do grupo. Por outro lado, ainda, os estudos realizados por Rousseau, Sitkin, Burt, e Camerer (1998) indicam que os comportamentos de confiança interpessoal entre os membros de uma determinada equipa são caracterizados por um estado psicológico, através da aceitação da vulnerabilidade, tendo por base

expectativas positivas das intenções ou comportamentos dos membros.⁷ De igual modo, e ainda no mesmo sentido, Zornoza et al. (2009) afirmam que a confiança é a dimensão relacional que suporta o capital psicológico, na sua extensão social, permitindo uma maior eficácia na resolução de objetivos. Finalmente, Martin, O'Donohue, e Dawkins (2011), embora no seu estudo tenham investigado a confiança na gestão e não a confiança entre os membros da equipa, concluíram que a confiança na gestão é mediadora da relação entre o capital psicológico grupal e o desempenho da equipa (Martin et al., 2011).

No que compete à relação entre o capital psicológico e a inovação, apesar de a literatura salientar o papel crucial dos indivíduos nos processos de inovação, Sartori et al. (2013) afirmam que os estudos realizados explorando o lado humano na inovação das equipas carecem de maior consistência. Os referidos autores, apontam no sentido de que o capital psicológico é antecedente da inovação, afirmando, de forma clara, que as ideias requeridas pela inovação são produzidas pelas pessoas, as quais podem ser descritas em termos de capital humano e capital psicológico. É esse, também, o sentido que atribuímos a Dakhli e De Clercq (2004) quando afirmam que a inovação é considerada uma atividade intensiva no que compete ao conhecimento, sendo esperado que esteja relacionada com o capital humano.

3. Confiança Grupal

Num ambiente de constantes mudanças, as organizações procuram formas de organizar o trabalho que constituam uma fonte de vantagem para a competitividade (França & Lourenço, 2010). Nesse contexto, o trabalho em grupo constitui uma dessas formas, originando, a sua aplicação, uma maior necessidade de compreender o seu funcionamento e as relações entre as variáveis que contribuem para esse funcionamento e para os resultados alcançados. A confiança constitui uma dessas variáveis. Sendo um constructo complexo (Costa, 2003; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995) e com vasta aplicabilidade em diferentes contextos e níveis de análise (Costa, 2003), não existe consenso a respeito da sua definição e medida (Costa, 2003; McAllister, 1995). Assim, por exemplo, Mishra (1996) define confiança como a vontade de uma das partes para ser vulnerável perante outra parte, partindo do pressuposto de que a outra parte é competente, confiável e preocupada. Por outro lado, Mayer et al. (1995) definem confiança como “a disposição de uma das partes a ser vulnerável às ações de uma outra, na expectativa que essa parte execute determinada ação importante para o cedente, independentemente da sua capacidade de controlar essa outra parte”.

Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006) analisando o trabalho existente sobre o estudo da confiança identificaram duas grandes abordagens à confiança: a abordagem comportamental e as conceções psicológicas da

⁷ Tal como é caracterizado por Luthans e seus colaboradores (2008) na componente esperança do capital psicológico grupal.

confiança. A abordagem comportamental da confiança remete para a escolha do comportamento a adotar pelos indivíduos, tendo em conta decisões racionais; a abordagem psicológica procura explicar os estados intrapessoais associados à confiança, incluindo expectativas, intenções, afetos e disposições à vulnerabilidade (Mayer et al., 1995). Nesta última abordagem alguns investigadores (e.g., Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) consideram a confiança como unidimensional, vista num *continuum* opondo confiança a desconfiança, e outros como bidimensional, assumindo que as relações de confiança são multifacetadas, e que a confiança e a desconfiança podem ser medidas separadamente. Por fim, ainda no que diz respeito à abordagem de tradição psicológica, considerando a natureza da confiança, Lewicki, et al. (2006) referem, a perspetiva transformacional, a qual é direcionada para as bases da confiança, como a expectativa de benefícios ou o conhecimento partilhado, e considera que a natureza da confiança pode alterar-se com o passar do tempo.

No contexto do presente trabalho iremos adotar a conceção unidimensional da confiança proposta no modelo de McAllister (1995) o qual continua a ser considerado como o mais robusto (Grichanik, 2014), tendo sido adaptado para o nível grupal por Grichanik (2014), que utilizou a escala de McAllister (1995) para avaliar o constructo. De acordo com McAllister, a confiança e a desconfiança situam-se nos extremos de um mesmo *continuum*, e envolvem dois componentes: a confiança afetiva e a confiança cognitiva. A confiança afetiva está relacionada com a partilha de ideias, de sentimentos e preocupações no grupo com o intuito de receber por parte dos membros compreensão; a confiança cognitiva remete para a confiança na competência do outro e para a integridade (McAllister, 1995). De acordo com Grichanik, (2014), no início das relações, a confiança cognitiva pode constituir um antecedente da confiança afetiva.

O papel da confiança nos grupos tem recebido uma atenção particular, sendo considerada uma variável muito relevante, uma vez que constitui uma necessidade do trabalho interdependente, onde os indivíduos dependem uns dos outros para atingirem os seus objetivos (Mayer et al., 1995). No nível grupal, a confiança enquanto constructo coletivo tem sido caracterizada, sobretudo após o trabalho de Marks, Mathieu, & Zaccaro (2001), como um estado emergente que reflete a medida em que cada membro da equipa confia noutro (Costa, 2003) e tem sido alvo de atenção por parte de diversas disciplinas, discutida em contextos organizacionais e estudada na área das ciências sociais, nomeadamente na psicologia (Costa & Anderson, 2011). Podendo ser definida como a “disposição de cada indivíduo para confiar nos outros e na perceção de confiabilidade dos colegas, que conduz a comportamentos de cooperação e de monitorização entre elementos da equipa” (Costa & Anderson, 2011) ou como o conjunto das perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros (Langfred, 2004), os estudos apontam no sentido geral de que a confiança em grupos reflete um clima de partilha entre os colegas dentro de equipas, o que proporciona a influência e o ser influenciado nas suas

propensões, percepções e padrões de comportamento (Costa & Anderson, 2011).

São vários os autores que associam à confiança grupal aspectos positivos do funcionamento do grupo, como a melhoria da comunicação (Costa & Anderson, 2011), a qual permite a partilha de valores, que ajuda as equipas a preverem os comportamentos quer dos seus colegas, quer dos seus líderes em eventos futuros (Puusa & Tolvaven, 2006).

A literatura suporta também a relação entre a confiança grupal e os resultados grupais. Lin (2001) menciona que a presença da confiança num grupo torna-se uma mais-valia para a organização, uma vez que a confiança entre colegas possibilita a troca de informação essencial para o crescimento grupal e, também, da organização. Walumbwa et. al, (2009), afirmam que a confiança pode contribuir para o desempenho desejado pelo grupo, e Costa e Anderson (2011), no mesmo sentido, indicam que a confiança tende a contribuir para mais e melhores resultados de grupo. Ainda no mesmo sentido, mas orientando a sua análise para a inovação, Zheng, Zhu, e Yang (2010), afirmam que a confiança é uma variável importante na inovação das equipas, na medida em que tem a capacidade de ser uma fonte de ajuda entre os membros ao suavizar as dificuldades, e a impulsionar a troca de informações, com o intuito de conduzir a novos processos de trabalho. Para os referidos autores, o estabelecimento de um bom relacionamento entre os membros da equipa, tendo por base elementos como a confiança, pode criar uma atmosfera harmoniosa que inspire os membros a desempenhar as suas funções, bem como estar recetivo ao processo de inovação da sua equipa. Ruppel e Harrington (2000), também, ainda, no mesmo sentido, afirmam que quando a inovação é desejada nas organizações, a existência de confiança entre os membros de uma equipa poderá ser um esforço valioso, pois ajuda a ultrapassar dificuldades e a potenciar a troca de informações para conduzir a novas ideias de trabalho (Zheng et al., 2010).

Finalmente, Grichanik (2014) afirma que a confiança deve ser reforçada nas equipas com o objetivo de estas tomarem boas decisões, envolvendo-se num processo de pensamento crítico colaborativo. Para o referido autor, um clima em que os diversos membros da equipa podem partilhar experiências e informações, criticando hipóteses e gerando interpretações e soluções alternativas depende da redução da incerteza interpessoal, ou seja, do desenvolvimento de confiança (Grichanik, 2014).

Importa notar que o fator tempo é essencial para o desenvolvimento da confiança em contextos de grupo (Dimas et al., 2016) e que a mesma se desenvolve com maior grau de facilidade em contextos tradicionais, onde as equipas trabalham maioritariamente presencialmente, do que em equipas virtuais (Zornoza et al., 2009).

4. Inovação das Equipas

Segundo vários estudos, a *internet* e o World Wide Web são as duas maiores inovações nos últimos 50 anos (Sartori et al., 2013). Num ambiente

de trabalho cada vez mais complexo, a inovação tem-se vindo a tornar uma vantagem competitiva para as organizações, uma vez que permite maior diversidade, adaptação e a possibilidade de as organizações se reinventarem para que consigam criar condições de mercado e evoluções técnicas (Schoonhoven, Eisenhardt, & Lyman, 1990).

O processo de conceptualizar, desenvolver e implementar novas práticas de trabalho e de produto constitui uma resposta fundamental às mudanças externas (Anderson, Hardy, & West, 1992), razão pela qual a inovação é reconhecida como a chave para a sobrevivência económica, inserida numa alta competitividade de mercado a nível global (West & Altink, 1996). De acordo com Gibson e Gibbs (2006) a inovação e as equipas virtuais nas organizações poderão crescer através da combinação de factores como a dispersão geográfica, diversidade nacional, estruturas dinâmicas e dependência eletrónica.

Segundo estudos realizados, a inovação ocorre em quatro níveis distintos: individual, grupal, organizacional e sociocultural (West & Altink, 1996). No contexto organizacional, a inovação envolve a colaboração das equipas com diferentes conhecimentos, experiências e perícias (Sartori et al., 2013) e, no nível grupal (aquele em que nos situamos), envolve a colaboração entre os membros de uma equipa e a integração dos seus conhecimentos, experiências e capacidades.

A investigação realizada sobre o constructo inovação mostra uma variedade considerável de definições, tendo em conta o nível de análise (West e Altink, 1996). West e Farr (1989, citado por West e Altink, 1996) apresentam uma definição de inovação que remete para a introdução intencional e aplicada, dentro de uma função, um grupo ou uma organização, de ideias, processos, produtos ou procedimentos que são novos para a unidade que os adota, e cujo objetivo com a sua introdução consiste em beneficiar significativamente essa unidade (indivíduo, grupo, organização ou sociedade em geral).

No nível grupal, Batarseh et al. (2017), autores em que nos ancoramos, de forma semelhante e adaptando a definição proposta por West e Farr (1989), concebem a inovação como a introdução intencional e a aplicação de ideias, processos, produtos e procedimentos novos numa equipa, com o intuito de melhorar significativamente os resultados tanto da equipa como da organização. Segundo alguns autores, para que a inovação numa organização seja considerada como uma norma estrutural, é necessário ser considerada como uma regra e pertencer à cultura da organização na criação de processos grupais (Vera & Crossan, 2005). Neste contexto, a potencialidade de uma equipa inovar depende do modo como se forma, importa, partilha, interpreta e recorre à tecnologia e ao conhecimento de mercado, à economia e aos seus clientes (Gibson & Gibbs, 2006).

De acordo com Anderson et al. (1992) a inovação em contexto grupal forma-se através de quatro agentes fundamentais: a visão, que é formada por ideias claras, partilhadas e negociáveis que surgem dentro de uma equipa, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de novos e melhores meios de

trabalho; a segurança participativa, que promove a participação e o envolvimento de todos os membros, com o objetivo de conquistar menos resistência face à mudança; o clima de excelência que, através da modificação e implementação de novos métodos ou práticas no local de trabalho, pretende criar um comprometimento verdadeiro com um elevado desempenho; o suporte efetivo à inovação, que deverá ser um apoio demonstrado e se refere ao encorajamento, à existência de recursos suficientes e ao desenvolvimento pessoal e financeiro (Anderson et al., 1992).

A inovação das equipas é potenciada quando existem objetivos claros, mas igualmente importantes, contribuindo para que todos os membros desse grupo participem nas configurações dos objetivos estabelecidos (West & Anderson, 1996). Estudos indicam que o clima da equipa é fulcral para as configurações da inovação de um grupo, tendo por base objetivos claros, a participação, a orientação nas tarefas e o suporte para a inovação (West & Anderson, 1996).

A inovação de uma equipa envolve processos sociais (Blomqvist & Levy, 2006), e dessa forma envolve a colaboração dos indivíduos e das equipas com diferentes níveis de conhecimento, experiências e perícia, fatores passíveis de serem encontrados, como vimos já, no capital psicológico (Sartori et al., 2013). A colaboração é tão essencial que, segundo Kelley (2010), a pressão exercida para a existência de inovação nas equipas não é realizada por apenas um trabalhador especializado, mas sim obtida através da colaboração de todos os membros, o que pressupõe confiança, como se infere dos estudos de Dakhli e De Clercq (2004) que sugerem que existe um contributo parcial de efeito positivo da confiança na inovação das equipas. Importa assinalar que no contexto das equipas virtuais (as quais constituem objeto do nosso estudo) de acordo com Gibson e Gibbs (2006) a confiança grupal tende a ser mais reduzida o que, por sua vez, prejudica a inovação.

Em síntese, embora possam existir diferenças relativamente ao que ocorre em diferentes níveis e contextos, a literatura aponta para que a confiança, seja dentro das organizações como em relações interorganizacionais, quer a nível individual ou grupal, proporciona a promoção da inovação (Dakhli & De Clercq, 2004).

II - Objetivos do estudo e Hipóteses da Investigação

Ao longo das secções anteriores foram sendo referidas as relações entre as variáveis estudadas na investigação que realizámos. De uma forma geral, embora, por um lado, não tenhamos encontrado na literatura qualquer estudo que relacione de forma articulada, e no nível grupal, capital psicológico, confiança e inovação e, por outro, a maioria dos estudos seja focada em equipas tradicionais (o que, desde logo, sustenta a pertinência do nosso trabalho) existem evidências das relações entre as três variáveis. Os estudos apontam no sentido de que o capital psicológico e a confiança são relevantes para o funcionamento e resultados de grupo, nomeadamente para a inovação,

e que o capital psicológico grupal constitui um antecedente da confiança grupal (e.g., Dakhli & De Clercq, 2004; Sartori et al., 2013; Ruppel & Harrington, 2000; Zheng et al., 2013; Peñarroja et al., 2015). Em consonância com a literatura revista, e procurando contribuir com conhecimento neste domínio, o principal objetivo deste trabalho consiste em estudar o papel mediador da confiança grupal na relação entre o capital psicológico grupal e a inovação da equipa em equipas caracterizadas pela virtualidade.

Assim, adotando uma abordagem assente no modelo geral IMOI⁸ (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005), testaremos um modelo (cf. Figura 1) de mediação, onde o capital psicológico grupal constitui a variável *input*, a confiança (nos seus componentes afetiva e cognitiva) a variável mediadora e a inovação da equipa a variável *output*. De acordo com o objetivo enunciado, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O capital psicológico grupal está positiva e diretamente relacionado com a inovação grupal;

H2: O capital psicológico grupal relaciona-se positivamente com: a confiança afetiva grupal (2a); a confiança cognitiva grupal (2b)

H3: A confiança afetiva grupal está positivamente relacionada com a inovação grupal (3a); a confiança cognitiva grupal está positivamente relacionada com a inovação grupal (3b)

H4: A confiança afetiva grupal medeia a relação entre o capital psicológico grupal e a inovação das equipas (4a); A confiança cognitiva grupal medeia a relação entre o capital psicológico grupal e a inovação das equipas (4b).

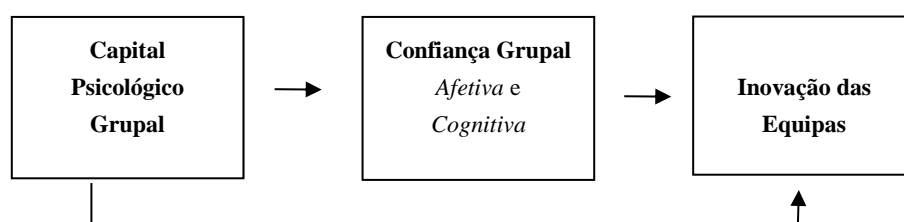


Figura 1. Modelo hipotético em análise.

⁸ Embora o modelo geral de tipo I-P-O (*input*, processos, *output*) constituísse, igualmente, uma alternativa para enquadrarmos a presente investigação, o facto de os constructos capital psicológico grupal e confiança grupal serem considerados como um estado emergente justificam a nossa opção pela abordagem IMOI. Contudo, dadas as limitações do estudo presente, nomeadamente porque se trata de uma investigação *cross-sectional*, não é explorado todo o potencial da abordagem.

III - Metodologia

1. Amostra

A amostra inicial do presente estudo era constituída por 76 equipas, com um total de 371 respondentes (295 membros e 76 líderes) de 46 organizações. Com base numa análise aos valores omissos, os participantes com um padrão de não resposta igual ou superior a 10% foram eliminados da amostra (cinco líderes e 19 membros) como aconselhado na literatura (Bryman & Cramer, 2005). Assim, a amostra em que incidiu o estudo das qualidades psicométricas dos instrumentos ficou constituída por 71 líderes e 277 membros.

As organizações de que as equipas fazem parte pertencem a diferentes setores de atividade, sendo que o setor mais representado é o dos serviços (45.10%), seguido do setor associativo (35.20%) e, por último, do setor industrial (19.70%). A classe de organização de pequena dimensão (até 10 trabalhadores) é a mais representada na amostra (36.60%).

As equipas são de diversas áreas de atividade, nomeadamente serviços (23.90%), comercial (9.90%), projeto (8.50%), administrativa, produção (ambos com 4.20%) e de gestão (2.80%). Das restantes equipas, cujo líder assinalou outra atividade, a maioria pertence ao Corpo Nacional de Escutas (CNE). A média de antiguidade da equipa é de 8.41 anos ($DP = 7.91$), variando entre os três meses e os 35 anos. No que compete ao número de elementos das equipas, este varia entre os três e os 25 elementos, com uma média por equipa de aproximadamente sete membros ($DP = 4.43$). Relativamente à virtualidade das equipas, o grau de virtualidade varia entre 0% e 85.80%, sendo a média de 35.81% ($DP = 21.87$).

No que se refere aos membros das equipas, apresentavam idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ($M = 34.83$; $DP = 11.24$), sendo a maioria do sexo feminino (54.20%). A antiguidade de cada membro na equipa varia entre um mês e os 32 anos ($M = 5.05$; $DP = 6.18$). A média de antiguidade na organização é de 9.12 anos ($DP = 9.72$), variando entre um mês e os 50 anos. Relativamente a estas variáveis (idade, antiguidade na organização e antiguidade na equipa). No que respeita às habilitações literárias, o grau de escolaridade mais representado é a licenciatura (40.10%). Finalmente, a maioria (58.50%) possui formação em trabalho de equipa.

Por outro lado, as idades dos líderes encontram-se compreendidas entre os 21 e os 67 anos ($M = 41.72$; $DP = 10.74$), sendo 67.10% do sexo masculino. A maioria dos líderes (77.20%) possui habilitações ao nível do ensino superior. Relativamente à sua antiguidade na organização, a média é de 14.27 ($DP = 10.73$), variando entre cerca de sete meses e 45 anos. Em média, os líderes assumiam a liderança da sua equipa há cerca de sete anos ($DP = 7.16$), variando entre cerca de dois meses e 27 anos.

2. Procedimento de recolha de dados

A seleção das equipas a incluir na amostra teve como critério possuírem as características presentes na definição de grupo adotada pela nossa equipa de investigação⁹: serem compostas por três ou mais elementos, que se reconhecem e são reconhecidos como grupo, que interagem de forma regular e interdependente, tendo em vista objetivos comuns (Lourenço et al., 2014). Adicionalmente, na medida em que se pretendia investigar equipas virtuais, as equipas, para integrarem a amostra deveriam utilizar nas suas atividades, em alguma medida, comunicação eletrónica.

A recolha de dados decorreu no período de novembro e dezembro de 2017 e janeiro de 2018, através do recurso à aplicação presencial ou via *online*¹⁰. A amostra foi constituída através do método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, que tem por base a utilização, por parte do investigador, de uma rede de relações interpessoais, formais ou informais (Hill & Hill, 2005). Os dados foram recolhidos junto dos membros de cada equipa e dos líderes formais das mesmas. O questionário dos líderes tinha um tempo estimado de resposta de 7 minutos, enquanto que o questionário dos membros apresentava um tempo de resposta de aproximadamente 20 minutos.

No primeiro contacto estabelecido com um representante de cada organização eram apresentados o projeto e os seus objetivos (cf. Anexo 1). Após resposta afirmativa por parte da organização para participar no estudo, era disponibilizada uma explicação detalhada do projeto, reforçando os direitos e os deveres tanto da organização, como da equipa de investigação, garantindo qualquer esclarecimento de dúvidas (cf. Anexo 2). A aplicação dos questionários cumpriu os pressupostos éticos nomeadamente no que diz respeito à confidencialidade e anonimato, bem como ao consentimento informado.

A aplicação dos questionários foi realizada, na sua maioria, presencialmente por um membro da equipa de investigação. Contudo, quando tal não aconteceu, o líder da equipa responsabilizou-se pela distribuição e recolha dos questionários preenchidos pelos membros da sua equipa. Com o intuito de garantir o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, foram entregues envelopes para que cada membro colocasse o seu questionário, selando-o posteriormente, a fim de que somente os membros da investigação tivessem acesso às respostas. No que compete aos questionários via *online*, os mesmos foram realizados numa plataforma segura, mantendo uma vez mais total confidencialidade e anonimato, não sendo disponibilizada,

⁹ O presente trabalho insere-se num projeto mais abrangente, incidindo sobre equipas virtuais e envolvendo um vasto conjunto de variáveis (Projeto VITEM) - A incidência de subgrupos e de competências emocionais no bem-estar e desempenho de equipas virtuais. Na equipa de investigação, entre outros investigadores nacionais e internacionais, incluíam-se, para além de nós, seis colegas, também a realizarem a sua investigação de mestrado, e que participaram na recolha de dados: Clara Campelo, Daniela Lopes, Inês Carvalho, Liliana Bastos, Mariana Sousa e Susana Santos.

¹⁰ O questionário via *online*, construído pela equipa de investigação, encontrava-se no site: www.limesurvey.org. Importa referir que 182 participantes (138 membros e 44 líderes) responderam por esta via.

em qualquer momento, a listagem de endereços de *e-mail*. Por fim, a equipa de investigação comprometeu-se a analisar somente os dados ao nível grupal e, por conseguinte, a não utilizar para a investigação quaisquer resultados individuais.

3. Instrumentos de Medida

A técnica de recolha utilizada foi a do questionário, uma vez que permite recolher uma quantidade considerável de dados num espaço de tempo limitado, podendo abranger um número considerável de indivíduos, de forma a obter resultados numa área geográfica ampla (Mitchell & Jolley, 2010). Para medir as variáveis capital psicológico grupal, confiança grupal (nas suas duas dimensões) e a inovação da equipa utilizaram-se os itens que correspondiam às escalas que mediam essas variáveis e que integravam um questionário mais vasto¹¹. Foram, ainda, recolhidos alguns dados demográficos, tal como a idade, género, habilitações literárias, antiguidade na organização, antiguidade e dimensão da equipa e setor de atividade tanto da organização, como da equipa. De igual modo, recolheu-se informação sobre a participação prévia dos inquiridos em formação sobre trabalho em equipa.

Todas as escalas foram utilizadas nas suas versões portuguesas, tendo em conta o público-alvo.

Grau de Virtualidade de uma equipa de trabalho: entre vários critérios existentes, foi a utilização de tecnologia como meio de comunicação, o critério usado para criar um indicador para caracterizar a virtualidade das equipas. Esse indicador considera não só a percentagem de frequência de utilização da tecnologia, como também a riqueza do meio utilizado e o grau de sincronia da equipa e foi baseado no trabalho de De Jong et al., 2008. Foi administrado ao líder de cada equipa (cf. Anexo 3), pedindo que indicassem, para cada um de nove itens, a percentagem da frequência do tipo de comunicação realizado na equipa (presencial, videoconferência, teleconferência, chat, rede social ou fórum, *e-mail*, partilha de documentos e memorandos ou relatórios)¹², de modo a perfazer um valor total de 100%. De acordo com De Jong et al. (2008), tendo por base o trabalho de Baltes, Dickson, Sherman, Bauer e LaGanke (2002), calcula-se, para cada meio de comunicação, uma pontuação que indica o nível de virtualidade de cada meio, atendendo à sua sincronia e transmissão de aspetos para-verbais e não-verbais (riqueza do meio de comunicação)¹³. Por fim, essa pontuação é multiplicada

¹¹ Uma vez que o presente estudo integra, como já referimos, um projeto de investigação mais amplo, os questionários eram compostos por mais escalas.

¹² Foram acrescentados dois meios de comunicação (rede social ou fórum e plataforma eletrónica de partilha de documentos ou gestão de agenda) ao esquema de De Jong et al. (2008).

¹³ Diferentemente dos autores (Baltes et al., 2002; De Jong et al., 2008) a nossa equipa de investigação considerou que a teleconferência e a videoconferência possuem o mesmo grau de sincronia.

pela percentagem de utilização de cada meio de comunicação, sendo que o resultado agregado da virtualidade é obtido através da subtração da soma de todas as pontuações para os meios de comunicação usados pela equipa em análise a 100%. Os indivíduos tiveram a possibilidade de indicar a utilização de outros meios de comunicação usando a categoria “9. Outro: Qual?”, sendo que quando esta opção foi descrita, foi avaliado em qual das outras opções poderia ser enquadrado e classificado.

No estudo piloto que realizámos e que apresentamos no ponto 4 da presente seção, ficou decidido que relativamente à teleconferência e à videoconferência era desejável fornecer exemplos que ajudassem os respondentes a distingui-las de forma clara. Assim, a utilização da aplicação *skype* com som e/ou imagem, foi usada para exemplificar a videoconferência e o uso de telefone/telemóvel ou Skype somente com som foi utilizado para exemplificar a teleconferência. Foi também decorrente do estudo piloto que se optou por acrescentar, conforme já referimos (cf. Nota de rodapé 12) os itens relativos a “rede social ou fórum” e “Através de plataforma eletrónica de partilha de documentos ou gestão de agenda (por exemplo, *dropbox* ou *google drive*)”.

Capital Psicológico: para a avaliação desta variável utilizou-se o *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ) de Luthans, Avolio e Avey (2007), na sua versão em língua portuguesa, adaptada por Palácio (2017). Composto por 24 itens (cf. Anexo 4) o questionário avalia as quatro dimensões do capital psicológico. Os itens 1 a 6 avaliam a autoeficácia, os itens 7 a 12 avaliam a esperança, os itens 13 a 18 avaliam a resiliência e os itens 19 a 24 avaliam o otimismo. A avaliação dos itens da escala de medida do capital psicológico é realizada através de escalas de Likert, compostas por seis opções de resposta (1 – *Discordo fortemente*; 6 – *Concordo fortemente*). Tal como é apresentado na escala, “Na nossa equipa sentimo-nos confiantes a apresentar informação a um grupo de colegas.” constitui um exemplo para a dimensão da autoeficácia; Na nossa equipa para qualquer problema existem várias soluções” constitui um exemplo para a esperança; “Na nossa equipa sentimos que conseguimos lidar com várias coisas ao mesmo tempo” é um exemplo para a dimensão da resiliência e, por último, “Na nossa equipa no que respeita ao nosso trabalho, olhamos sempre para o lado positivo das coisas.” constitui um exemplo da dimensão otimismo.

Com base naquela que considerou constituir a melhor tradução de entre seis versões de tradução da escala para a língua portuguesa propostas pelos autores da escala, Palácio (2017) adaptou os itens da escala ao nível grupal tendo, em seguida, realizado estudos de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), bem como de estimação do alfa de Cronbach, para avaliar as qualidades psicométricas da referida escala. Os resultados exploratórios de Palácio (2017) apontaram para uma solução de quatro fatores, com 18 itens, que se agruparam segundo as dimensões do capital psicológico, explicando, no seu conjunto, uma variância de 65.83%: o primeiro fator (autoeficácia – itens 1 a 6) explica 44.62% da variância, o segundo (esperança – itens 8, 10, 11 e 12) 9.11%, o terceiro (otimismo – itens

15, 16, 17 e 18) 6.45% e por fim, o quarto fator (resiliência – itens 19, 21, 22 e 24) explicava 5.65% da variância. O alfa de Cronbach para a dimensão autoeficácia foi de .90, para a esperança de .85, para a resiliência de .75 e para o otimismo de .80. Palácio (2017), na linha que também adotamos no presente trabalho, considerando que o capital psicológico tem sido estudado por diversos autores como fator de segunda ordem (e.g., Clapp-Smith Vogelgesang, & Avey, 2009) e verificando que as dimensões apresentavam correlações entre si de magnitude elevada (entre .54 e .73) conduziu, em seguida, uma AFC com a estrutura retida pela AFE e com o capital psicológico como fator de segunda ordem. Os índices de ajustamento obtidos mostraram-se satisfatórios [$\chi^2(131) = 302.97$, $p < .001$, $\chi^2/\text{gl.} = 2.31$, CFI = .95, RMSEA = .06] revelando que a escala pode ser utilizada com base no *score* global do conjunto das quatro dimensões do capital psicológico. Na presente investigação esta escala foi aplicada aos membros das equipas.

Considerando que esta escala, na sua versão portuguesa, foi utilizada somente no estudo de Palácio (2017), optámos por, no presente trabalho, aplicar toda a escala (24 itens) e realizar estudos de dimensionalidade e de fiabilidade (cf. Secção III).

Confiança Grupal: foi utilizada e aplicada aos membros das equipas a versão portuguesa da escala de Confiança Grupal (cf. Anexo 4) originalmente desenvolvida por McAllister (1995), com adaptação posterior a nível grupal por Grichanik (2014). A versão portuguesa da escala que utilizámos foi a adaptada por R. Nascimento (2017) numa amostra de equipas de trabalho tendo por base os trabalhos iniciais de tradução e adaptação de I. Nascimento (2015) em grupos de estudantes do ensino superior. A versão original da escala integra 10 itens que se subdividem em duas dimensões, a cognitiva e a afetiva. A dimensão cognitiva (constituída pelos itens 1, 2, 3, 4 e 5 sendo este último número um item reverso) e a dimensão afetiva (constituída pelos itens 6, 7, 8, 9 e 10) aparecem numa escala de resposta do tipo Likert de seis pontos (1 – *Discordo muito* a 6 – *Concordo muito*). “Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações” constitui um exemplo de um item da componente cognitiva e “Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva” é um exemplo de medida da confiança afetiva.

Os estudos de análise da dimensionalidade iniciados por I. Nascimento (2015) e, mais tarde, também realizados por R. Nascimento (2017), com recurso a Análise em Componentes Principais (ACP) conduziram à eliminação de dois itens da versão original da escala (um de cada dimensão). A versão final da escala, que corresponde à por nós utilizada, ficou composta por quatro itens por componente (os itens 1, 2, 3 e 4 e os itens 7, 8, 9 e 10 da versão original, respetivamente nos componentes cognitivo e afetivo). A solução extraída nos estudos de R. Nascimento (2017) explica um total de 73.41% da variância da amostra e demonstrou bons resultados ao nível da consistência interna para ambos os componentes ($\alpha = .88$ no componente cognitivo e $\alpha = .87$ no componente afetivo). Considerando que a escala contém

já evidências de validade, no presente estudo realizámos somente análise de fiabilidade, nomeadamente de consistência interna (cf. Secção III).

Inovação da Equipa: recorremos à escala de três itens (“A equipa é altamente inovadora”; “A equipa é rápida na adoção de soluções novas e inovadoras”; e “A equipa introduz com frequência soluções novas e inovadoras”) proposta por Vera e Crossan (2005), desenvolvida com base na escala de Roth (1993 citado por Vera & Crossan, 2005). A escala (cf. Anexo 3) foi direcionada apenas para os líderes, sendo a sua avaliação numa escala de tipo Likert de sete pontos (1- *Discordo totalmente* a 7- *Concordo totalmente*). No estudo de Batarseh et al. (2017), o alfa de Cronbach foi de .89.

Uma vez não existir uma versão portuguesa da escala, esta foi objeto de procedimentos relativos à sua adaptação para a língua portuguesa pela nossa equipa de investigação. Assim, após tradução e retradução, foi submetida a um painel de investigadores e, posteriormente, objeto de análise e discussão no estudo piloto que realizámos (e do qual não decorreu a necessidade de introduzir quaisquer alterações). Na avaliação das qualidades psicométricas, realizámos a análise da dimensionalidade e da fiabilidade (cf. Secção IV).

4. Estudo Piloto

Com o intuito de averiguar a adequação do questionário (a versão global do questionário que incluía as escalas por nós utilizadas) à população-alvo, foi conduzido um estudo piloto, de modo a detetar eventuais problemas na sua aplicação ou na sua construção. Neste sentido, procurámos identificar e corrigir, se necessário, instruções, palavras, conceitos e itens que suscitassem, por parte da população-alvo, dúvidas ou interpretações muito díspares das do investigador. Foi também, nesta altura, que estimamos o tempo de resposta dos questionários para líderes e para membros das equipas. Este estudo foi realizado com nove estudantes do mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra que desconheciam os questionários até esse momento. Após ter sido apresentado o projeto, solicitou-se a cada membro da equipa que, considerando uma equipa de trabalho a que pertencesse, assinalasse todas as possíveis dúvidas que pudessem surgir no decorrer do preenchimento. Cada indivíduo respondeu, num primeiro momento, ao questionário destinado aos membros e, depois, ao questionário destinado aos líderes. Tal como referido anteriormente, quando todos terminaram, registou-se o tempo médio de preenchimento de cada questionário e procedeu-se ao levantamento de dúvidas na realização do questionário. Para as escalas utilizadas neste estudo, conforme já referimos em seção anterior, foram introduzidas algumas alterações somente no que diz respeito à medida do grau de virtualidade.

5. Procedimentos de Análise de Dados

A análise de dados foi realizada com recurso ao IBM SPSS (versão 22.0). Num primeiro momento, foi efetuada a análise das respostas ausentes (*missing-values analysis*) tendo sido eliminados todos os sujeitos com mais de 10% de valores omissos.

Antes de proceder às análises, os valores dos itens reversos da Escala de PsyCap foram invertidos (itens 13, 20 e 23). De seguida, realizou-se o estudo da distribuição dos valores ausentes ainda presentes, tendo em vista a sua substituição, sendo que, para esse efeito se utilizou o Teste Mcar de Little. Nos casos em que o referido teste revelou uma distribuição aleatória dos valores ausentes ($p \geq .05$) a substituição foi efetuada pela média; nos casos em que a distribuição se revelou não aleatória ($p < .05$), a substituição foi efetuada através do método de *Expectation Maximization* (EM).

Assim, tendo-se verificado um padrão significativo não aleatório de resposta nas escalas do Capital Psicológico e da Confiança, utilizámos o método EM na substituição dos valores ausentes. Na escala da Inovação não existiam quaisquer valores omissos.

Seguidamente, realizou-se a avaliação das qualidades psicométricas das escalas do capital psicológico e inovação através dos estudos de validade de constructo, nomeadamente de dimensionalidade (Análise Fatorial Exploratória com recurso ao método de extração *principal axis factoring* - PAF) e de fiabilidade (análise da consistência interna, através da estimação do alfa de Cronbach)¹⁴. A aplicação do modelo fatorial exige a existência de correlações entre as variáveis, pelo que efetuámos previamente uma análise preliminar da matriz de intercorrelação dos itens. Para isso foram analisados os indicadores fornecidos por duas estatísticas habitualmente utilizadas para o efeito: o teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) de modo a analisar a adequação da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett para analisar a qualidade das correlações entre as variáveis. Para a escala que avalia a confiança, uma vez a existência de estudos anteriores que demonstram boas qualidades psicométricas da escala em amostras semelhantes à utilizada, nesta investigação realizou-se apenas uma análise da sua fiabilidade.

Considerando a investigação focar-se num nível grupal e uma vez que os dados relativos ao capital psicológico grupal e à confiança grupal foram recolhidos a nível individual, para o teste de hipóteses foi necessário agregar os mesmos ao nível grupal. Nesta fase da investigação foi necessário excluir 19 equipas, por não preencherem os critérios definidos, ou seja, a existência da resposta do líder e de pelo menos 50% dos membros de cada equipa terem fornecido respostas válidas. Realizados os procedimentos anteriormente referidos, a amostra final para o teste de hipóteses ficou, deste modo, composta por 303 participantes (246 membros e 57 líderes).

Para a agregação ao nível grupal calcularam-se as pontuações médias

¹⁴ Os valores superiores a .70 para a consistência interna seriam os de referência na comparação com os resultados (Nunnally & Bernstein, 1994).

obtidas pelos membros, para cada uma das escalas/dimensões. Como forma de justificar a agregação, foi calculado o valor de $r_{wg}(j)$ (James, Demaree, & Wolf, 1984; 1993), bem como os dos Coeficientes de Correlação Intraclass ICC(1) e ICC(2). O valor para o $r_{wg}(j)$ recomendado é de pelo menos .70 (Lance, Butt, & Michels, 2006). Os valores médios obtidos para o cálculo de acordo dentro das equipas foram de .89 para a confiança afetiva, .88 para a confiança cognitiva e de .97 para o capital psicológico. Assim, estes valores apontam no sentido de ser possível agregar com confiança os dados individuais para o nível grupal.

Os valores de ICC(1) obtidos foram de .31, .15, .15 e .12 para as dimensões autoeficácia, esperança, resiliência, e otimismo do capital psicológico, e de .13 para a confiança cognitiva e .10 para a confiança afetiva. Os valores obtidos para o ICC(2) foram .66, .43, .44 e .38 para as dimensões autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo do capital psicológico. Para a variável confiança grupal os valores de ICC(2) foram de .39 para a confiança cognitiva e .34 para a confiança afetiva. Considerados no seu conjunto os valores obtidos para os ICC(1) e ICC(2) aproximam-se dos obtidos noutras investigações (e.g., Choi, Sung, Lee, & Cho, 2011; Liu & Batt, 2010), pelo que, tal como os obtidos para o r_{wg} , justificam a agregação dos dados para o nível grupal. Importa notar que, embora os valores de ICC(2) se encontrem um pouco abaixo do .50 recomendado por autores como Klein e Kozlowski (2000), este índice é sensível à dimensão de uma equipa e aumenta quando a dimensão da mesma também aumenta (Bliese, 2000). Assim, a dimensão média das equipas em estudo na presente investigação (aproximadamente 7 membros) poderá ter contribuído para os valores por nós obtidos.

O teste de hipóteses realizou-se com base numa análise de correlações entre as variáveis em estudo. Nesta análise também foram incluídas, como variáveis de controlo, as variáveis dimensão da equipa e grau de virtualidade, visto que estudos anteriores (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009; West et al., 2003) indicam que têm influência nos resultados das equipas. Importa notar que estava previsto que as hipóteses fossem testadas através de uma mediação simples (*simple mediation analysis*), com recurso ao PROCESS¹⁵. No entanto, como veremos na próxima seção, os resultados obtidos nas correlações revelaram que a confiança grupal (mediador) não se relacionava com a inovação grupal (*output*), pelo que não foi possível avançar para esse procedimento.

IV - Resultados

1. Qualidade psicométrica dos instrumentos

Com o objetivo de analisar as propriedades psicométricas das escalas do capital psicológico grupal e da inovação grupal foram realizados estudos, tal como referido anteriormente, de dimensionalidade e de fiabilidade

¹⁵ Uma macro desenvolvida por Hayes (2013) para o SPSS.

(consistência interna). Para a escala que avalia a confiança grupal analisou-se apenas a sua fiabilidade.

No que respeita à escala do capital psicológico, os testes de KMO e de esfericidade de Barlett (KMO = .90; $\chi^2(3)=2613.90$; $p<.001$) apontam para uma boa correlação entre as variáveis e uma adequação da amostra, permitindo-nos, assim, prosseguir com a AFE. Procedeu-se à realização da análise fatorial exploratória, com uma rotação ortogonal (*Varimax*) e extração livre de fatores, pelo método PAF. Os resultados apontaram para a retenção de cinco fatores, sendo que o quinto seria um fator espúrio uma vez constituído unicamente pelos três itens reversos (13, 20 e 23). Após a eliminação sequencial desses itens, realizou-se uma nova análise fatorial onde emergiram, novamente, cinco fatores. A solução emergente revelou-se, contudo, não interpretável. Uma vez o constructo ser composto por 4 dimensões teóricas, realizou-se uma nova AFE, agora forçada a 4 fatores, obtendo uma solução interpretável. No entanto, o item 15 (“Na nossa equipa se for necessário, somos capazes de trabalhar por nossa conta.”) com uma saturação abaixo de .32, tal como, a presença de itens (1,7,14 e 19) a saturarem no fator a que não correspondiam conduziu à realização de novas AFE em que foram excluídos sucessivamente os itens referidos (por esta ordem: 15, 1, 7, 14, 19). Chegou-se a uma solução final de 16 itens, todos com comunalidades¹⁶ entre .48 e .72, com saturações fatoriais que variam entre .57 e .81. No total, a solução encontrada explica 61.60% da variância. O fator esperança que inclui 5 itens (2, 3, 4, 5 e 6) explica 20,19% da variância, o fator autoeficácia, que inclui 5 itens (8, 9, 10, 11 e 12) explica 18,79% da variância, o fator resiliência, que detém 3 itens (16, 17 e 18), explica 11,77% da variância e, por fim, o fator otimismo, com 3 itens (21, 22 e 24) explica 10,85% da variância. Importa notar que os resultados do estudo que realizámos se aproximam dos obtidos no trabalho de Palácio (2017), o que reforça as qualidades da versão do instrumento utilizado. Com efeito, no estudo de Palácio, também os itens 7, 13, 14, 20 e 23 da escala original foram excluídos do instrumento.

As quatro dimensões revelaram correlações significativas entre si com magnitudes a variar entre .44 e .60¹⁷, reforçando que a escala poderia ser utilizada com base num score do conjunto das quatro dimensões do capital psicológico. Dado que é um fator de segunda ordem não calculámos o alfa de Cronbach. No entanto, os alfas para cada dimensão do capital psicológico revelam adequados índices de consistência interna: .88 para a dimensão autoeficácia, .89 para a dimensão esperança, .78 para a dimensão resiliência e

¹⁶ As comunalidades dos itens para serem consideradas elevadas devem ter valores iguais ou superiores a .80 (Velicer and Fava, 1998). Contudo, as magnitudes nas ciências sociais encontram-se normalmente entre .40 e .70 (Costello & Osborne, 2005).

¹⁷ Para Cohen (1988), os valores de correlação situados entre 0,10 e 0,29 indicam uma correlação inexistente ou pequena; valores entre 0,30 e 0,49 indicam uma correlação média; e valores entre 0,50 e 1 são interpretados como a existência de grande correlação.

.80 para a dimensão otimismo.

No que respeita à escala da inovação, os testes de KMO e de esfericidade de Barlett (KMO=.69; $\chi^2(3)=79.52$; $p<.001$) apontaram para uma boa correlação entre as variáveis e uma adequação da amostra, permitindo-nos, também, prosseguir com a AFE. A solução inicial, extraída através da fatorização de eixo principal, fez emergir, como esperado, uma estrutura unidimensional, explicativa de 69.32% da variância total. Todas as comunalidades se situam entre .66 e .78 pelo que se revelam adequadas (Costello & Osborne, 2005). As saturações fatoriais variam entre .81 e .88, pelo que são saturações muito boas ou excelentes (Tabachnick & Fidell, 2007). A respeito da consistência interna, obtivemos um alfa de Cronbach de .82, sendo que nenhum dos itens faria aumentar este valor caso fosse eliminado (DeVellis, 2003). Relativamente à escala da confiança grupal apresentou um alfa de Cronbach de .89 para o componente cognitivo e .85 no componente afetivo, sendo que, em qualquer um dos casos, a eliminação de qualquer item não faria aumentar o valor obtido, indicando, assim, bons índices de consistência interna (DeVellis, 2003).

2. Teste de Hipóteses

A fim de testar as hipóteses do presente estudo, procedeu-se, inicialmente, à análise das correlações, entre o capital psicológico grupal, a confiança grupal (nas diferentes dimensões) e a inovação das equipas, de forma a compreender a intensidade e a direção da relação entre as variáveis. A variável grau de virtualidade e a variável dimensão da equipa, conforme referimos já, foram incluídas como variáveis de controlo (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Hülshager et al., 2009; West et al., 2003).

Tabela 1.

Médias, Desvios-padrão e Correlações das variáveis em estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Dimensão da equipa	5.89	3.58	-					
2. Capital Psicológico	4.74	.37	-.04	-				
3. Confiança Afetiva	5.05	.48	.14	.45***	-			
4. Confiança Cognitiva	5.08	.47	.07	.47***	.73***	-		
5. Inovação	5.18	.80	.05	.17	.07	.18	-	
6. Grau de Virtualidade	35.91	21.87	.09	.04	.21	.09	.05	-

Nota. $N = 57$.

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

Na tabela 1 apresentamos os resultados das análises de correlação, bem como médias e desvios-padrão das variáveis em estudo. Como é possível verificar, o capital psicológico grupal relaciona-se positiva e significativamente com ambos os componentes da confiança grupal, sendo média a magnitude dessas relações ($r = .45, p < .001$ para a confiança afetiva; $r = .47, p < .001$ para a confiança cognitiva), não se observando quaisquer outras correlações entre as variáveis em estudo (incluindo as variáveis de controlo).

Assim, podemos concluir que das hipóteses por nós formuladas somente H2 - *o capital psicológico grupal relaciona-se positivamente com:* (H2a) *a confiança afetiva grupal;* (H2b) *a confiança cognitiva grupal* – recebeu suporte empírico.

Importa reforçar que não foi possível prosseguir com o teste de mediação, uma vez não estar cumprido o pressuposto relativo à presença de relação significativa entre o mediador (confiança) e o *output* (inovação).

V– Discussão

O principal objetivo da nossa investigação consistiu em testar o papel mediador da confiança grupal na relação entre o capital psicológico grupal e a inovação das equipas, tendo por base uma abordagem do tipo IMOI (*Input, Mediador, Output, Input*).

Ao contrário do que esperávamos, relativamente à nossa hipótese H1 não se encontrou uma associação positiva e estatisticamente significativa entre o capital psicológico e a inovação grupal, pelo que apesar de o processo de inovação de uma equipa envolver processos sociais (Blomqvist & Levy, 2006), na amostra da presente investigação não encontramos evidência empírica que suportasse que o capital psicológico constitui uma variável relevante para os resultados de grupo ao nível da inovação.

Por contraste, o teste da hipótese H2, revelou uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o capital psicológico grupal e a confiança grupal, nos componentes afetivo e cognitivo. Assim, quer H2a quer H2b receberam suporte empírico. Considerando o sentido teórico que atribuímos na formulação de H2, embora com a precaução relativa ao facto de estarmos perante um estudo *cross-sectional* que limita a inferência de causalidade empírica, parece possível afirmar-se que na nossa amostra o capital psicológico da equipa promove a confiança afetiva grupal e a confiança cognitiva grupal, facto que é convergente com estudos já desenvolvidos por outros investigadores (e.g., Rousseau et al., 1998; Peñarroja et al., 2015). De uma forma mais detalhada, os resultados apontam no sentido de que quanto mais valorizado e promovido o capital psicológico grupal numa organização, maior tendência haverá para a existência da confiança afetiva e cognitiva nas equipas. Este resultado é relevante na medida em que sugere que para estimular, por exemplo, comportamentos positivos por parte dos membros do

grupo, baseados na confiança (Rousseau et al., 1998), desenvolver o capital psicológico grupal constitui uma estratégia. É importante salientar que, no nosso estudo, a magnitude das relações entre o capital psicológico e cada um dos componentes da confiança se mostrou semelhante e, embora classificada como média, se aproxima de valores considerados elevados, facto que, sob o ponto de vista da intervenção reforça a ideia de que o estímulo ao desenvolvimento de níveis elevados de capital psicológico num grupo constitui uma estratégia eficaz para desenvolver a confiança “global” (afetiva e cognitiva) entre os membros de um grupo.

Relativamente à hipótese H3, não se encontrou, no nosso estudo, qualquer relação entre a confiança, nos seus componentes afetiva (H3a) e cognitiva (H3b) e a inovação grupal. Tal como para H1, estes resultados não convergem com estudos realizados, e encontrados por nós na literatura (e.g., Ruppel & Harrington, 2000; West & Anderson, 1996; Zeng et al., 2013) os quais sugerem que a confiança constitui um antecedente da inovação das equipas (e.g., Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998).

Considerando os resultados anteriores, também H4 (hipótese da mediação) não recebeu suporte empírico na amostra que estudámos. Também aqui os nossos resultados parecem não convergir com o sentido da literatura que revimos. Com efeito, apesar de escassos estudos relativamente à relação entre as três variáveis que analisámos, autores como, por exemplo, Sartori et al., (2013) referem que o capital psicológico é antecedente da inovação, Walumbwa et al., (2009) concluíram existir uma relação positiva entre capital psicológico e confiança e Kelley (2010) enfatiza que a inovação pressupõe a colaboração de todos os membros da equipa, o que, por seu lado, requer confiança, considerada por autores como Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, e Lazzara (2015), como indissociável dos processos cooperativos.

VI – Conclusões

Com base numa revisão da literatura, que sustentou o estabelecimento de um conjunto de hipóteses de investigação relativas às relações entre as variáveis que nos propusemos estudar, conduziu-se um estudo empírico visando contribuir para o conhecimento acerca do funcionamento e resultados grupais em equipas em contexto virtual. Os estudos realizados neste domínio não se encontram ainda consistentemente explorados, nomeadamente no que diz respeito ao lado humano no processo de inovação das equipas em contextos de trabalho (Sartori et al., 2013), pelo que, em nossa opinião, independentemente dos resultados que obtivemos, a nossa investigação, analisando as relações entre capital psicológico grupal, confiança grupal e inovação constituíram um contributo a não negligenciar.

A presente investigação, embora não tenha dado apoio empírico a todo o conjunto de hipóteses formuladas, permitiu-nos obter evidência empírica do efeito positivo e significativo do capital psicológico grupal sobre a confiança

grupal, nos seus dois componentes (confiança cognitiva grupal e confiança afetiva grupal). Apesar da existência de diversas investigações que analisam a relação entre o capital psicológico e os seus efeitos nas organizações (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014; Youssef & Luthans, 2007), são poucos, ainda, os estudos que se situam no nível grupal e que relacionam os dois constructos referidos (e.g., Peñarroja et al., 2015). Nesse sentido, o nosso estudo acrescenta valor à investigação produzida. Adicionalmente, contribuí, sob o ponto de vista instrumental, para dotar investigadores e gestores de equipas com instrumentos em língua portuguesa com boas qualidades psicométricas (a escala de inovação grupal foi adaptada para a língua portuguesa no âmbito da presente investigação e a versão portuguesa viu reforçado o seu valor psicométrico, tanto mais que os nossos resultados se aproximaram dos de Palácio, em 2017). O facto de termos utilizado duas fontes de recolha de informação distintas (membros e líderes), o que reduz a probabilidade de erro de fonte comum (*common source bias*), que pode enviesar os resultados obtidos (Campbell & Fisk, 1959), bem como o de as equipas estudadas serem equipas reais, unidades produtivas em contexto de trabalho que constituem também mais valias do nosso trabalho.

De um ponto de vista de intervenção, os resultados apontam no sentido de que a valorização do capital psicológico grupal numa organização, tenderá a fomentar a existência da confiança afetiva e cognitiva nas equipas, constituindo uma estratégia com potenciais reflexos positivos quer no funcionamento, quer nos resultados de grupo. Assim, este resultado reforça as vantagens de líderes de equipa estimularem o desenvolvimento do capital psicológico grupal, no sentido de gerarem equipas que potenciem climas de maior confiabilidade. A este respeito, Luthans, Avey, Avolio, Norman e Combs (2006) apresentam várias micro-intervenções para cada dimensão, com o objetivo de desenvolver o capital psicológico no seu global. Segundo os autores, a autoeficácia pode ser desenvolvida através de experiências de mestria (*mastery experiences*), persuasão social, aprendizagem por modelação e excitação fisiológica e psicológica. Relativamente à esperança, salientam a definição de metas e a criação de planos de contingência com percursos alternativos para a obtenção dos objetivos. O otimismo poderá desenvolver-se adotando uma postura de aceitação para com o passado, apreciação do presente e procura de oportunidades para o futuro. Por último, a resiliência, que através de estratégias focadas em riscos e processos poderá influenciar a interpretação de eventos adversos (Luthans et al., 2007b).

Apesar do que acabámos de referir, o presente trabalho contém limitações que importa salientar. Em primeiro lugar, o desenho transversal do trabalho constitui um obstáculo à inferência de causalidade empírica entre as variáveis, o que, desde logo, nos conduz a afirmar que, no futuro, será desejável replicar este estudo adotando, contudo, um design longitudinal. Em segundo lugar, o facto de se ter utilizado o questionário autoadministrado, pode ter causado o fenómeno de desejabilidade social ou de contaminação, uma vez que a informação foi recolhida com base nas perceções de líderes e liderados a respeito do seu grupo, sendo possível que as suas respostas possam

traduzir o desejo de transmitir uma imagem positiva desse grupo. Em terceiro lugar, o facto de apenas termos utilizado medidas de autorrelato poderá ter conduzido a enviesamento de variância do método comum, não obstante a probabilidade de tal ocorrer ter sido reduzida em virtude de, como afirmámos já, utilizarmos duas fontes para recolha de dados. Por fim, a reduzida dimensão da amostra ($N = 57$), reduzindo o poder estatístico das análises - o tamanho da amostra é um determinante do nível de significância (Snyder & Lawson, 1993) - bem como impossibilitando a adoção de outras técnicas de análise de dados, tais como a utilização do modelo de equações estruturais, que permitiria, para além de controlar o efeito do erro de medição, testar de forma completa e simultânea todas as relações definidas pelas hipóteses (Kline, 2005), constitui uma importante limitação.

Em futuras investigações, tais limitações devem ser tidas em conta para que os resultados a obter possam ser mais claros e, sobretudo, possam ser lidos com maior segurança interpretativa. Sugerimos que futuros estudos incluam outras variáveis, nomeadamente aquelas que são, igualmente, relevantes nas equipas virtuais, tais como dimensões da virtualidade ou o estilo de liderança, (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015) de forma a ampliar os estudos de relações entre variáveis, que contribuem para o funcionamento e os resultados desse tipo de equipas. Por fim, também seria importante utilizar uma abordagem multimétodo e recorrer a medidas mais objetivas de avaliação de algumas variáveis (e.g., inovação grupal), de modo a reduzir eventuais erros relacionados com o método utilizado.

Bibliografia

- Abella, L. E. D., & Zapata, D. I. C. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, *14*(1).
- Anderson, N. R., Hardy, G., & West, M. A. (1992). Management team innovation. *Management Decision*, *30*(2), 17-21. doi:10.1108/00251749210011160
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, *22*(2), 127-152. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *87*(1), 156-79. doi:10.1006/obhd.2001.2961
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, *28*(2), 117-148. http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3
- Bandura, A. (1997). Editorial. *American Journal of Health Promotion*, *12*(1), 8-10.
- Batarseh, F. S., Usher, J. M., & Daspit, J. J. (2017). Collaboration Capability in virtual teams: examining the influence on diversity and innovation. *International Journal of Innovation Management*, *21*(6), 1-29. doi:10.1080/17509653.2016.1275865
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, *27*(1), 14-49. doi:10.1177/1059601102027001003
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blomqvist, K., & Levy, J. (2006). Collaboration capability a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, *2*(1), 31-48. doi:10.1504/ijmcp.2006.009645
- Brissette, I., Scheier, M. F., & Carver, C. S. (2002). The role of optimism in social network development, coping, and psychological adjustment during a life transition. *Journal of personality and social psychology*, *82*(1), 102. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.82.1.102>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists* (1st ed.). London: Routledge.
- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, *56*(2),

- 81-105. <http://dx.doi.org/10.1037/h0046016>
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D.-S. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(1), 107–124. doi:10.1002/job.684
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(3), 227-240.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, *23*(3), 239-290. doi:10.1016/S0149-2063(97)90034-9
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, *32*(5), 605-622.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1), 119-154. doi:10.1080/13594320903272083
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, & Evaluation*, *10*(7), 1-9. doi: 10.12691/jpar-2-1-2
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, *80*(5), 46-56
- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & regional development*, *16*(2), 107-128. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677835>
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, *49*(6), 301-308. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>
- De Jong, R., Schalk, R., & Cursçeu, P. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management*, *14*(7/8), 364-380. doi:10.1108/13527590810912331
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and applications* (2^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dimas, I., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). The effects on team emotions and team effectiveness of coaching in interprofessional health and social care teams. *Journal of Interprofessional Care*, *30*(4) 416-422. DOI: 10.3109/13561820.2016.1149454.
- França, C. B., & Lourenço, P. R. (2010). Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in Portugal. *Rev. ADM. Mackenzie*, *11*(3), 130-158.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). Virtual teams that work. *Creating*

- Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, *51*(3), 451-495. doi:10.2189/asqu.51.3.451
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, *41*(5), 1313-1337. doi:10.1177/0149206314559946
- Grichanik, M. (2014). *The Effects of Collaborative Critical Thinking Training on Trust Development and Effectiveness in Virtual Teams* (Master's thesis). Retrieved from Graduate theses and Dissertation.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (Eds.). (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology [Special issue]. *MIS Quarterly*, *7*(2), 265-287. doi: 10.2307/30036531
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of applied psychology*, *87*(5), 819.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, *47*(1), 307-338. doi:10.1146/annurev.psych.47.1.307
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Heled, E., Somech, A., & Waters, L. (2015). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. *The Journal of Positive Psychology*, *11*(3), 303-314. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058971>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2nd Rev. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1128-1145. doi:10.1037/a0015978
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517-543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, *69*(1), 85-98. doi:10.1037/0021-9010.69.1.85
- Johnson, S. K., Bettenhausen, K., & Gibbons, E. (2009). Realities of working

- in virtual teams: Affective and attitudinal outcomes of using computer-mediated communication. *Small Group Research*, 40(6), 623-649. doi:10.1177/1046496409346448
- Katz-Navon, T. Y., & Erez, M. (2005). When collective-and self-efficacy affect team performance: The role of task interdependence. *Small group research*, 36(4), 437-465. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496405275233>
- Kelley, B. (2010). *Stoking your innovation bonfire: A roadmap to a sustainable culture of ingenuity and purpose*. John Wiley & Sons.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of management*, 31(5), 700-718. doi: 10.1177/0149206305279113
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236. doi:10.1177/109442810033001
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220. doi: 10.1177/1094428105284919
- Langfred, C. W. (2004). Too much a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399. doi:10.2307/20159588
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of management*, 32(6), 991-1022. doi:10.1177/0149206306294405
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63, 265-298. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01170.x
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: the role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 123-132. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.002>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 387-393. doi: 10.1002/job.373
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572. Doi; doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007a). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In Nelson, D. e O Capital Psicológico Grupal e a Inovação das Equipas: O papel mediador da Confiança Grupal em equipas em contexto virtual
Lúcia Alexandra da Costa Silva (e-mail: luciacosta.silvaa@gmail.com) 2018

- Cooper, C. (Orgs). *Positive Organizational Behavior* (pp. 9-24). Londres: SAGE Publications.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate — employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238. doi:10.1002/job.507
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376. doi:10.5465/AMR.2001.4845785
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 805-835. doi:10.1016/j.jm.2004.05.002
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. doi:10.5465/AMR.1995.9508080335
- Mathieu, J.E., Hollenbeck, J.R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000128>
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi:10.2307/256727
- Mishra A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. Em Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.). (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage.
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2010). *Research design explained* (7th ed.). USA: Cengage Learning.
- Nascimento, I. V. (2015). *Validade convergente, validade nomonológica e fidelidade de medidas de um só-item: Coesão, confiança e satisfação*. (Master's thesis, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10316/29096>
- Nascimento, R. (2017). *Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1916>
- Nunes, P. (2007). *Psicologia positiva*. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.

- Oliveira, J. (1999). Gestão da Inovação. Documento retirado de: http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/cap_apresentacao.htm
- Palácio, A. (2017). *Super HERO teams: O impacto do capital psicológico das equipas na aprendizagem e na eficácia*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Peñarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., Sánchez, J., & Ripoll, P. (2015). How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. *Computers in Human Behavior*, 48, 9-16. doi: 10.1016/j.chb.2015.01.034
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. <http://ejbo.jyu.fi>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404. doi:10.5465/AMR.1998.926617
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622. doi:10.1002/hrm.21628
- Sartori, R., Favretto, G., & Ceschi, A. (2013). The relationships between innovation and human and psychological capital in organizations: a review. *The Innovation Journal*, 18(3), 2.
- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M., & Lyman, K. (1990). Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 177-207. <http://dx.doi.org/10.2307/2393555>
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3), 267-295. doi:10.1111/j.1365-2575.2009.00326.x
- Snyder, P., & Lawson, S. (1993). Evaluating results using corrected and uncorrected effect size estimates. *Journal of Experimental Education*, 61(4), 334-349. doi:10.1080/00220973.1993.10806594
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory. *Handbook of positive psychology*, 257-276. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*, 44(2), 219-237. <http://dx.doi.org/10.2307/3069452>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of*
- O Capital Psicológico Grupal e a Inovação das Equipas: O papel mediador da Confiança Grupal em equipas em contexto virtual
Lúcia Alexandra da Costa Silva (e-mail: luciacosta.silvaa@gmail.com) 2018

- Construction Engineering and Management*, 136(3), 341-352. doi: 10.1515/mper-2015-0038
- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224. doi:10.1287/orsc.1050.0126
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*. <http://dx.doi.org/10.1002/job.653>
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32(1), 4-24. <http://dx.doi.org/10.1002/job.653>
- West, M. A., & Altink, W. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11. <https://doi.org/10.1080/13594329608414834>
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied psychology*, 81(6), 680-693. doi:10.1037//0021-9010.81.6.680
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behaviour*.
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267. doi:10.1002/job.593
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Zheng, M., Zhu, X. P., & Yang, J. (2010). The influence of the team climate on team innovation performance: An empirical study based on chinese high technology innovation teams. In *Proceedings - 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3, 245-249. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2010.380>
- Zornoza, A., Orengo, V., & Peñarroja, V. (2009). Relational capital in virtual teams: the role played by trust. *Social Science Information*, 48(2), 257-281.

Anexos

Anexo 1: Carta de Apresentação

Anexo 2: Projeto de Investigação (VITEM)

Anexo 3: Questionário dos Líderes

Anexo 4: Questionário dos Membros

Anexo 1: Carta de Apresentação



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Coimbra, ___ de _____ de 201_

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a _____

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de estudantes de mestrado da Universidade de Coimbra.

No âmbito dos projetos de investigação de mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof.^a Doutora Isabel Dórdio Dimas (Univ. Aveiro), Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra) e Prof.^a Doutora Teresa Rebelo (Univ. Coimbra), na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar alguns processos de funcionamento dos grupos/equipas de trabalho virtuais ou com algum grau de virtualidade.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos aplicar, em diferentes organizações e em dois momentos distintos, um questionário a vários grupos/equipas de trabalho e aos respetivos líderes. O primeiro momento decorrerá entre os meses de novembro e dezembro e o segundo durante os meses de março e abril. O tempo estimado para o preenchimento de cada questionário ronda os 20 minutos para os membros e os 7 minutos para os líderes.

Às organizações participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após a conclusão dos mestrados, de uma cópia das teses. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*. Consideramos que o benefício poderá ser mútuo, na medida em que, por um lado, a organização de V. Exa. promove a investigação em Portugal e, por outro, beneficia de informação em retorno, assente no tratamento e análises de dados com rigor metodológico e cientificamente fundamentados.

Gostaríamos de poder contar com a colaboração da vossa organização para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar este projeto, de forma mais detalhada, através do meio de comunicação que considerem mais adequado.

Desde já gratas pela atenção dispensada, aguardamos o vosso contacto.

Com os melhores cumprimentos,

(P^la equipa de investigação)

Contactos |

Clara Campelo
clara.campelofv@gmail.com
914305820

Daniela Lopes
danielalopes64@gmail.com
911929426

Inês Carvalho
ines.carvalho.18@hotmail.com
912626876

Liliana Bastos
lprmb@hotmail.com
914063002

Lúcia Silva
luciacosta.silvaa@gmail.com
912334870

Mariana Sousa
marianaprsousa@gmail.com
913505795

Susana Santos
ssusanalsantos@gmail.com
915942423

Anexo 2: Projeto de investigação VITEM

Mestrado Integrado em Psicologia
Área de Especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho



Projeto de Colaboração em Investigação

Projeto VITEM - A incidência de subgrupos e de competências emocionais no bem-estar e desempenho de equipas virtuais

1. Introdução e Objetivos

Fruto da globalização e avanço das tecnologias, é cada vez mais comum a presença e utilização de grupos/equipas com algum grau de virtualidade nas organizações. Embora a investigação sobre grupos em contexto organizacional seja já bastante extensa e diversificada, torna-se imprescindível aprofundar o conhecimento acerca do referido tipo de grupos. É neste contexto que se insere o Projeto VITEM - A incidência de subgrupos e de competências emocionais no bem-estar e desempenho de equipas virtuais. Trata-se de um Projeto internacional que envolve investigadores de diversas Universidades de Portugal (Universidade de Coimbra, Universidade de Aveiro e Universidade da Beira Interior) e de Espanha (Universidade de Valência e Universidade de Sevilha) e visa compreender como, em equipas com algum grau de virtualidade, alguns construtos relativos ao funcionamento grupal (cf. 3. “Variáveis em estudo”) se relacionam entre si e com a eficácia das equipas de trabalho, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho grupal, à inovação e à capacidade da equipa para se adaptar à mudança e continuar a trabalhar como tal no futuro (viabilidade grupal).

A realização do Projeto permitirá contribuir para o aumento do conhecimento acerca de equipas de trabalho com algum grau de virtualidade e, conseqüentemente, possibilitar a formulação e utilização de práticas capazes de promover um melhor funcionamento dessas equipas.

Em Portugal, a investigação do Projeto VITEM é coordenada por Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra), Teresa Rebelo (Univ Coimbra), Isabel Dimas (Univ. Aveiro) e Marta Alves (Univ. da Beira Interior) e inclui a realização de diversos estudos. Alguns dos estudos serão realizados por estudantes do último ano do Mestrado Integrado em Psicologia, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, no âmbito das suas dissertações de mestrado, sob supervisão científica dos Doutores Paulo Renato Lourenço, Teresa Rebelo e Isabel Dimas.

2. Equipa responsável pela realização dos estudos

Estudantes do 2.º ano do Mestrado Integrado em Psicologia, da área de especialização de Psicologia das Organizações e do Trabalho, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra:

- Clara Campelo
- Daniela Lopes
- Inês Carvalho
- Liliana Bastos
- Lúcia Silva
- Mariana Sousa
- Susana Santos

Orientação:

- Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço
- Prof.ª Doutora Teresa Rebelo
- Prof.ª Doutora Isabel Dórdio Dimas

3. Variáveis em estudo:

- Aprendizagem grupal – processo contínuo de reflexão e ação, voltado para a obtenção e processamento de informação, com o objetivo de detetar, compreender e adaptar melhor a equipa às mudanças do meio ambiente, melhorando a sua eficácia;
 - Bem-estar afetivo individual – sentimentos/emoções vivenciados por uma pessoa;
 - Capacidade de expressão de emoções – capacidade de os indivíduos, numa relação, expressarem, mais as suas emoções, quer as positivas quer as negativas, de uma forma construtiva;
 - Capital psicológico das equipas – estado psicológico positivo caracterizado por atributos como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência;
 - Comprometimento afetivo com a equipa – caracteriza-se pela forte convicção e aceitação dos objetivos e valores da equipa à qual se pertence, vontade de exercer esforços consideráveis em nome desta e pelo forte desejo de continuar a ser seu membro;
 - Confiança grupal – capacidade de os membros de uma equipa confiarem uns nos outros, existindo assim cooperação e partilha de ideias;
 - Conflito intragrupal – divergência de perspetivas no seio do grupo, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação
 - Envolvimento no trabalho em equipa – envolvimento dos colaboradores com o trabalho de equipa. É composto por três componentes: vigor, dedicação e absorção;
 - *Faultlines*/Presença de subgrupos – linhas hipotéticas de divisão que podem repartir

um grupo em subgrupos com base num ou mais atributos, gerando subgrupos relativamente homogêneos;

- Gestão do trabalho de equipa – grau em que os membros da equipa estruturam a realização do seu trabalho, através do planeamento, de maneira a que consigam organizar e facilitar a implementação de novas práticas na equipa, bem como acompanhar a realização do trabalho.
- Grau de Virtualidade – refere-se à medida em que a interação de uma equipa se encontra dependente das tecnologias de comunicação, sendo esta virtualidade compreendida como um continuum que vai desde um polo "nada virtual" (referente a equipas que interagem exclusivamente cara-a-cara) para um polo "totalmente virtual" (correspondente a equipas virtuais, cujos membros não se encontram num mesmo local);
- Reflexividade da equipa sobre a tarefa – medida em que os membros da equipa refletem e adaptam coletivamente os objetivos, estratégias e processos da equipa;
- Regulação emocional – conjunto de processos através dos quais o indivíduo influencia as emoções que experiencia, o momento da sua ocorrência e a sua expressão;
- Satisfação com a equipa – vontade de continuar a trabalhar com uma mesma equipa em virtude da ocorrência de experiências agradáveis durante a realização de um projeto com essa equipa.

4. Amostra e participação das organizações

Este estudo é direcionado aos membros de equipas/grupos virtuais ou com algum grau de virtualidade e respetivos líderes. Para ser considerada uma equipa válida para o estudo é necessário que (1) seja constituída por três ou mais membros (excluindo o líder), (2) os membros interajam, pelo menos, em algum grau, através de comunicação mediada por tecnologia eletrónica (e.g. computador, telefone) (3) se reconheçam e sejam reconhecidos como equipa, (4) partilhem relações de interdependência e (5) tenham em vista um objetivo comum.

A participação da organização consiste na autorização da recolha de dados. Assim, a organização deve proporcionar condições adequadas para a recolha de informação necessária à realização da investigação.

A recolha de dados acontecerá em dois períodos, em datas a acordar com a organização. O primeiro decorrerá durante os meses de novembro e dezembro e o segundo durante os meses de março e abril de 2018.

5. Formas de recolha de informação e tempo previsto

Na organização, em cada um dos momentos de recolha de dados referidos, será necessário:

- O preenchimento de um questionário pelos membros dos grupos/equipas de trabalho participantes no estudo (cerca de 20 minutos);

- O preenchimento de um questionário pelos líderes dos grupos/equipas de trabalho participantes no estudo (cerca de 7 minutos).

6. Direitos e obrigações da equipa de investigação

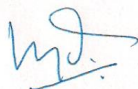
A equipa de investigação tem direito a:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização (1) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e (2) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação tem o dever de:

- Assegurar condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;
- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações pertencentes à amostra;
- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores;
- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que for fornecida para aplicação do questionário online;
- Fornecer à organização, em formato digital (.pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

A Coordenação da Equipa de Investigação



Anexo 3: Questionário dos Líderes

Cód. Organização:

Cód. Equipa:

Cód. Individual:

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a forma como avalia a sua equipa de trabalho, em função de um conjunto de critérios.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 2017

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 7 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Informação relativa à organização:

Nº. de trabalhadores da organização: Até 10 11- 49 50 – 249 250 ou mais

Sector de atividade da organização: _____

Informação relativa à equipa:

Há quanto tempo se formou a sua equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Há quanto tempo lidera esta equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Nº de elementos da sua equipa (considere somente os elementos da equipa, não se incluindo a si próprio): _____

Qual é a principal atividade da sua equipa? [assinale a resposta]

- Produção Comercial Serviços Projeto
- Administrativa Gestão Outra. Qual? _____

Tendo em conta que este estudo prevê dois momentos de recolha de dados, insira, por favor, **as iniciais do seu nome completo**, de forma a podermos efetuar a correspondência da informação recolhida nos dois momentos (reforçamos que este dado será exclusivamente utilizado para fins de investigação).

Iniciais do seu nome completo: _____

PARTE 2

Indique-nos agora, por favor, quais os tipos de comunicação utilizados na sua equipa **no último mês**. Distribua 100% pelos diversos tipos, considerando que as percentagens mais elevadas correspondem aos meios de comunicação que mais frequentemente são utilizados pela sua equipa:

TIPOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	Percentagem
1. Presencial.	___%
2. Através de <i>videoconferência</i> (comunicação à distância com som e imagem – por exemplo <i>skype</i> com som e imagem).	___%
3. Através de <i>teleconferência</i> (comunicação à distância somente com som – por exemplo <i>telefone/telemóvel</i> ou <i>skype</i> somente com som).	___%
4. Através de um serviço de <i>chat</i> (comunicação à distância, somente escrita e em tempo real – por exemplo, <i>whatsApp</i> ou <i>messenger do facebook</i>).	___%
5. Através de <i>rede social</i> ou <i>forum</i> (comunicação à distância somente escrita, sem ser em tempo real – por exemplo, <i>facebook</i> sem chat).	___%
6. Através de <i>e-mail</i> .	___%
7. Através de <i>plataforma eletrónica</i> de partilha de documentos ou gestão de agenda (por exemplo, <i>dropbox</i> ou <i>google drive</i>).	___%
8. Através de <i>memorandos</i> ou <i>relatórios</i> .	___%
9. Outro: Qual? _____	___%
TOTAL	100%

Inovação Grupal

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo continuar a **caracterizar a sua equipa de trabalho**. Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa que lidera. Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Ligeiramente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. A equipa é altamente inovadora.							
2. A equipa é rápida na adoção de soluções novas e inovadoras.							
3. A equipa introduz com frequência soluções novas e inovadoras.							

Anexo 4: Questionário dos Membros

Cód. Organização:

Cód. Equipa:

Cód. Individual:

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer as opiniões e atitudes dos elementos de cada equipa no que diz respeito a algumas situações que podem acontecer no seio das mesmas.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. **Note que as instruções não são sempre iguais.** Antes de dar por finalizado o seu questionário, certifique-se de que respondeu a todas as questões.

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, _____ de _____ 2017

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 20 minutos]

PARTE 1**(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)**

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim Não

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Há quanto tempo trabalha nesta equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Tendo em conta que este estudo prevê dois momentos de recolha de dados, insira, por favor, **as iniciais do seu nome completo** de forma a podermos efetuar a correspondência da informação recolhida nos dois momentos (reforçamos que este dado será exclusivamente utilizado para fins de investigação)

Iniciais do seu nome completo: _____

PARTE 2

Capital psicológico da equipa

Relativamente à **sua equipa de trabalho**, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala (caso verifique que a situação descrita não se aplica, imagine-se numa situação hipotética e responda consoante isso):

1	2	3	4	5	6
Discordo fortemente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo fortemente

Na nossa equipa...

	1	2	3	4	5	6
1. ... quando analisamos um problema de longo prazo, sentimo-nos confiantes de que iremos encontrar uma solução.						
2. ... sentimo-nos confiantes ao representar o nosso grupo de trabalho em reuniões com a administração.						
3. ... sentimo-nos confiantes ao contribuir para as discussões acerca da estratégia da organização						
4. ... sentimo-nos confiantes em ajudar a definir objetivos para a nossa área de trabalho.						
5. ... sentimo-nos confiantes ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.						
6. ... sentimo-nos confiantes a apresentar informação a um grupo de colegas.						
7. ... se nos encontrássemos numa situação difícil no trabalho, conseguiríamos pensar em muitas formas de sair dela.						
8. ... neste momento, sentimos que estamos a perseguir ativamente os nossos objetivos de trabalho.						
9. ... para qualquer problema existem várias soluções.						
10.... neste momento, consideramo-nos uma equipa muito bem-sucedida.						
11.... conseguimos pensar em várias maneiras de alcançar os nossos objetivos de trabalho atuais.						
12.... estamos, neste momento, a alcançar os objetivos de trabalho que definimos para a equipa.						
13.... quando temos um contratempo no trabalho, temos dificuldade em ultrapassá-lo e seguir em frente.						
14.... geralmente conseguimos gerir as dificuldades no trabalho, seja de uma forma ou de outra.						
15.... se for necessário, somos capazes de trabalhar por nossa conta.						
16.... em geral, costumamos lidar calmamente com as situações mais stressantes do trabalho.						
17.... conseguimos ultrapassar os momentos difíceis do trabalho, pois já passámos anteriormente por dificuldades.						
18.... sentimos que conseguimos lidar com várias coisas ao mesmo tempo.						
19. ... quando as coisas estão incertas, habitualmente esperamos o melhor.						
20. ... se alguma coisa tiver que correr mal para nós no trabalho, então, vai mesmo correr.						

21. ... no que respeita ao nosso trabalho, olhamos sempre para o lado positivo das coisas.						
22. ... no que se refere ao trabalho, estamos otimistas acerca do que nos irá acontecer no futuro.						
23. ... em termos de trabalho, as coisas nunca nos correm como gostaríamos.						
24. ... no que respeita ao trabalho, consideramos que “há sempre luz ao fundo do túnel”.						

Confiança grupal

São apresentadas em seguida mais algumas afirmações acerca da sua equipa de trabalho.

Pedimos-lhe que, **considerando a equipa como um todo**, nos indique em que medida concorda ou discorda de cada uma das afirmações referidas. Para isso, assinale com um X, à frente de cada afirmação, o valor que melhor corresponde ao que, em sua opinião, acontece na sua equipa de trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo muito	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo muito

	1	2	3	4	5	6
1. Os meus colegas encaram os objetivos do grupo com profissionalismo e dedicação.						
2. Tendo em conta os antecedentes dos meus colegas, não tenho razões para duvidar da sua competência e preparação para levar a cabo o nosso trabalho.						
3. Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações.						
4. Os meus colegas confiam neste grupo.						
5. Posso falar livremente com os meus colegas sobre as dificuldades que estou a ter com o trabalho sabendo que eles estão dispostos a ouvir.						
6. Todos sentiríamos uma sensação de perda se alguém saísse do grupo e já não pudéssemos trabalhar juntos.						
7. Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva.						