



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

***CLIMAS ORGANIZACIONAIS AUTENTIZÓTICOS,
ESTRATÉGIAS DE COPING, EQUIPAS DE ELEVADO
DESEMPENHO E EXPERIÊNCIA ÓPTIMA***

Tese de obtenção do grau de Doutor em Psicologia

TITO ROSA LANEIRO

Orientadora: Professora Doutora Gabriela Maria Ramos Gonçalves
Universidade do Algarve

Constituição do Júri:

Presidente: Professor Doutor Pedro Alfonso Ferré da Ponte

Vogais: Professor Doutor Albino Pedro Anjos Lopes
Professora Doutora Maria Isabel Mendonza Sierra
Professor Doutor Saul Neves de Jesus
Professor Doutor Jean-Cristophe Henri François Antoine Giger

Faro
2011



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

***CLIMAS ORGANIZACIONAIS AUTENTIZÓTICOS,
ESTRATÉGIAS DE COPING, EQUIPAS DE ELEVADO
DESEMPENHO E EXPERIÊNCIA ÓPTIMA***

Tese de obtenção do grau de Doutor em Psicologia

TITO ROSA LANEIRO

Orientadora: Professora Doutora Gabriela Maria Ramos Gonçalves
Universidade do Algarve

Constituição do Júri:

Presidente: Professor Doutor Pedro Alfonso Ferré da Ponte

Vogais: Professor Doutor Albino Pedro Anjos Lopes
Professora Doutora Maria Isabel Mendonza Sierra
Professor Doutor Saul Neves de Jesus
Professor Doutor Jean-Cristophe Henri François Antoine Giger

Faro
2011

Estes é um dos trechos mais difíceis de escrever na tese que a seguir se apresenta. São tantas as pessoas e organizações a quem me sinto grato que não as conseguirei abarcar, pelo que invariavelmente cometerei algumas injustiças.

Apesar de tudo, gostaria de nomear algumas. Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Prof.^a Doutora Gabriela Gonçalves, minha orientadora de tese, pelo apoio prestado em todas as fases deste projecto colocando o seu vasto conhecimento, quer a nível da investigação no geral, quer no conhecimento específico da Psicologia das Organizações ao serviço deste empreendimento.

Gostaria de deixar também uma palavra de apreço ao Prof. Doutor Pierre Tap pelo seu constante apoio no início deste projecto, contribuindo com o seu imenso saber para que fosse delineado. Ao Prof. Doutor João Hipólito, quero deixar uma saudação muito especial e um abraço amigo, agradecendo o seu incentivo e exemplo de visão e perseverança. À Prof.^a Doutora Odete Nunes, agradeço as suas leituras, o seu bom-humor e uma certa “pressão positiva”, que impulsionou o andamento deste trabalho. Ao Prof. Doutor Saúl de Jesus, agradeço o seu apoio que me ia estimulando no decorrer deste projecto.

O meu muito obrigado a todas as organizações que se disponibilizaram na recolha de dados, das quais destaco a Sfori pela sua receptividade e apoio em várias fases do trabalho. Um agradecimento muito especial à Dr.^a Luísa Ribeiro, quer pelos contactos que proporcionou com algumas dessas organizações, quer pela ajuda na recolha que se efectivou.

Aos meus colegas de percurso gostaria de deixar um agradecimento muito sentido. Com eles nunca me senti só.

Finalmente à Vera e à Marisa que me deram espaço durante estes anos para a efectivação deste projecto e incentivo para que fosse uma realidade.

Resumo

Os dois estudos que compõem esta tese tiveram por pressuposto que o trabalho nas organizações é efectuado maioritariamente em grupos de trabalho - considerados Equipas quando evoluem para um desempenho óptimo - tornando-se distintivas para a eficácia organizacional e para o bem-estar e realização dos colaboradores, especialmente se estes entrarem em estado de fluxo. O Estudo 1 teve como objectivo principal construir e desenvolver uma escala que pretendia aceder à relação óptima em equipa (EROE).

A literatura apresenta que o fluxo pode 1) ser composto por um factor de primeira ordem; 2) ser constituído por nove factores independentes, em que cada item se correlaciona apenas com um factor; 3) ter cada item associado com um dos nove factores de primeira ordem, que por sua vez estão correlacionados com um factor de ordem superior. Questionámo-nos também se o constructo de fluxo poderia ser constituído por nove factores interdependentes no trabalho em equipa.

A EROE é composta por 36 itens, (4 itens por dimensão) sendo respondida numa escala tipo *Likert* de 5 pontos. A amostra era composta por 635 participantes de várias zonas de Portugal, trabalhadores de diversas áreas de actividade. Após a recolha dos dados, efectuou-se o tratamento estatístico através dos programas SPSS 17 e AMOS 18, verificando-se que o modelo que mais se adequava para explicar o constructo era o composto por 9 factores interdependentes. Esta variação foi compreendida a partir de três perspectivas: 1) a EROE visa o contexto organizacional, e não o desportivo; 2) a dinâmica do trabalho em equipa numa organização é mais interdependente que no desporto individual (possivelmente uma forte explicação para a interdependência dos 9 factores); 3) a amostra portuguesa possui diferenças culturais significativas de outras

onde foram efectuados estudos anteriores. Complementa-se esta tese com o Estudo 2 que ultrapassando algumas limitações empíricas, valida os resultados encontrados no Estudo 1, ou seja que o constructo de relação óptima no trabalho em equipa era composto por 9 factores interdependentes na nossa amostra de 104 participantes.

O segundo estudo realizou-se em ambiente controlado num jogo de gestão logística denominado 24 Horas de Logística, no qual os participantes evoluíam em equipas competindo por alcançar os melhores resultados, traduzidos em pontos obtidos nas várias actividades que simulavam situações de gestão. Objectivou-se 1) analisar a forma como um clima organizacional positivo influenciava o desempenho da equipa, o fluxo e as estratégias de *coping*. 2) avaliar se estes últimos constructos influenciavam ou mediavam o desempenho. 3) analisar a possível influência das estratégias de *coping* no fluxo em equipa. Conclui-se haver uma influência positiva do clima organizacional testado, no fluxo do trabalho em equipa e uma influência negativa das estratégias de *coping* menos adaptativas no desempenho, bem como se detectou que existiam dimensões das estratégias de *coping* mais adaptativos na relação óptima do trabalho em equipa.

Palavras chave: Clima organizacional, Fluxo, Equipas, Estratégias de Coping, Desempenho, EROE.

Abstract

The two studies that make up this thesis were based upon the assumption that work at organizations is mainly made in workgroups – considered teams when they evolve until an optimal performance – becoming distinctive regarding the organizational efficacy and employee well-being and realization, especially if they go into a flow state. Study 1 had as its main goal to build and develop a scale that intended to access the optimal relationship in teamwork (escala de relação óptima em equipa - EROE).

Literature presents flow as possibly having 1) one first order factor, 2) nine independent factors and each item correlated to only one factor, 3) each item associated with one of the first order factors, which in turn is correlated with a higher order factor. We have also considered the question that the flow construct could be built by nine interdependent factors regarding teamwork.

EROE contains 36 items (4 items per dimension) being each question answered through a 5 point *Likert* scale. The sample was composed by 635 participants from various areas of Portugal and diverse areas of activity. After data collection, a statistic analysis using the programs SPSS 17 and AMOS 18 was done, having thus verified that the more adequate model to explain our construct was the one composed by 9 interdependent factors. This variation was then understood from three perspectives: 1) EROE is aimed at the organizational context, and not the sports area; 2) teamwork dynamics in an organization relies more on interdependence than in individual sports (possibly a strong explanation for the 9 factors' interdependence); 3) the Portuguese sample has significant cultural differences from other samples in previous studies. This thesis is complemented with Study 2 that goes beyond some of the limitations and

validates Study 1, that is the construct of optimal relationship in teamwork is composed by 9 interdependent factors in our 104 participant sample.

The second study was developed in a controlled environment, during a Logistic Management Game, entitled 24 Horas de Logística (24 hours of Logistics), in which the participants evolved in teams during a competition for the best results, reflected in points obtained in various activities simulating management situations. Our goals were: 1) to understand how a positive organizational climate influenced team performance, flow and coping strategies. 2) to understand if these last constructs influenced or mediated performance. 3) to verify the possible influence of coping strategies in team flow. Our results point to a positive influence of the tested organizational climate in teamwork flow and a negative influence of the less adaptive coping strategies in performance. We have also detected more adaptive coping dimensions for the optimal relationship in teamwork.

Key words: Organizational climate, Flow, Teams, Coping strategies, Performance, EROE.

ÍNDICE GERAL

Introdução	14
PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	21
Capítulo 1: Clima Organizacional	22
1.1. Clima e Cultura	22
1.1.1 Cultura organizacional	22
1.2. Clima Organizacional	27
1.2.1. Semelhanças e diferenças entre clima e cultura organizacional	32
1.2.2. Dimensões do Clima Organizacional	37
1.2.2.1. Contexto externo e interno	42
1.2.2.2. O Indivíduo	43
Capítulo 2: Grupos e Equipas	47
2.1 Conceito de Grupo	47
2.1.1 Tipos de grupos	48
2.1.1.1. Tipos de grupos de trabalho informais	49
2.1.1.2. Tipos de grupos de trabalho formais	50
2.1.1.3. Tamanho do grupo	51
2.1.1.4. O desenvolvimento do grupo	53
2.1.1.5. A influência dos grupos nos seus membros	54
2.2.2 Trabalho de Equipa	58
2.2.2.1. Conceito de Equipa	58
2.2.2.2. A facilitação no desenvolvimento de Equipas	62
2.2.3. Modelos de gestão facilitadores do trabalho em Equipa	65
2.2.3.1. Cooperação versus competição	71
Capítulo 3: Desempenho Ótimo em Equipa	83
3.1. As Experienciações Positivas	83
3.1.1. A experiência ótima	83
3.1.2. O desempenho culminante	85
3.1.3. A Experiência de fluxo	91
3.1.4. As dimensões do constructo de fluxo	96
3.1.5. A experiência culminante, o desempenho ótimo e o fluxo: comparações	101

Capítulo 4: <i>Coping</i>	110
4.1. Stresse e <i>coping</i> 1.....	110
4.1.1. Definição de stresse.....	111
4.1.2. Stresse e saúde.....	111
4.1.3. Stressores organizacionais e desempenho.....	116
4.1.4. Stressores e outros impactos pessoais e organizacionais.....	121
4.2. As estratégias de <i>Coping</i>	123
4.2.1. <i>Coping</i> e equilíbrio trabalho-família.....	125
4.2.2. Estratégias de <i>coping</i> , género e cultura.....	127
4.2.3. <i>Coping</i> e gestão.....	132
4.2.4. Estilos de <i>coping</i> e sua adequação aos contextos.....	134
 PARTE II: ESTUDOS EMPÍRICOS.....	 136
Capítulo 5: Estudo 1.....	137
5.1. Delimitação do Problema.....	138
5.1.1. A constituição do constructo de fluxo.....	138
5.1.2. A medição do conceito de fluxo.....	138
5.2. Metodologia.....	141
5.2.1. População e Amostra.....	141
5.3. Procedimento.....	148
5.4. Instrumento.....	149
5.4.1. A Escala de Relação Óptima em Equipa (EROE).....	150
5.4.1.1. <i>Dimensões da EROE</i>	151
5.4.1.2. <i>Validação da Escala de Relação Óptima em Equipa</i>	152
5.4.2. Estudos de Validade e de Fidelidade.....	153
5.4.2.1. <i>Dados relativos à validade</i>	153
5.4.2.2. <i>Dados relativos à fiabilidade</i>	161
5.4.3. Análise Factorial Confirmatória.....	162
5.5. Discussão de Resultados do Estudo 1.....	169
Capítulo 6: Estudo 2.....	172
6.1. Definição dos Objectivos de Investigação e Hipóteses.....	172
6.1.1. Objectivos de Investigação.....	172
6.1.2. Desenvolvimento das hipóteses.....	173
6.1.3. Modelo de investigação.....	176
6.1.4. Operacionalização dos Constructos - Definição das Variáveis.....	177

6.2. População e Amostras.....	177
6.3. Procedimento.....	180
6.4. Apresentação e Descrição dos Instrumentos.....	182
6.4.1. Modelos de Equações Estruturais da Escala de Relação Ótima em Equipa no Estudo 2.....	182
6.4.2. Apresentação dos Modelos testados.....	183
6.4.3. Apresentação dos resultados dos Modelos testados.....	188
6.5. Escala Toulosiana de <i>Coping</i>	191
6.6. Questionário de Climas Organizacionais Autentizóticos.....	196
6.7. Testagem Estatística do Modelo de Investigação.....	200
6.8. Testagem do Modelo Global.....	201
6.8.1. Apresentação dos resultados do Modelo global.....	202
6.8.2. Testagem do Modelo apurado.....	203
6.8.3. Apresentação de resultados do Modelo de investigação.....	205
6.9. Discussão de resultados do Estudo 2.....	207
Capítulo 7: Conclusão.....	215
8: Referências Bibliográficas.....	222

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Tabela comparativa da <i>Peak Experience</i> , <i>Peak Performance</i> e Fluxo.....	104
Tabela 2. Stresse, <i>Coping</i> e influências para a Saúde definidas na Teoria do Stress....	113
Tabela 3: Caracterização da Amostra de Validação EROE.....	143
Tabela 4. Caracterização da Amostra de Validação EROE por área de actividade.....	146
Tabela 5. Dimensões da EROE a partir da teoria de base.....	151
Tabela 6. Distribuição dos itens por factores (rotação oblíqua), pesos factoriais, variância explicada por factor, comunalidade (h^2) e α de <i>Cronbach</i>	156
Tabela 7 Índices de ajuste – análise confirmatória – modelos alternativos (estudo 1)..	168
Tabela 8. Caracterização da amostra.....	180
Tabela 9. Índices de ajuste – análise confirmatória – modelos alternativos (estudo 2)..	188
Tabela 10. Relação entre os campos de e as estratégias de <i>coping</i> , da qual resultam 18 dimensões.....	192
Tabela 11. Itens e consistência interna de cada sub escala da escala total da amostra de validação da escala	193
Tabela 12. Correlações entre as subescalas da ETC com a amostra original.....	195
Tabela 13. Correlações entre as subescalas da ETC com a amostra do estudo 2.....	195
Tabela 14. Análise factorial das componentes principais, após rotação Varimax da escala de Rego	198
Tabela 15. Correlação entre escalas - valores estimados e sua significância para <i>path analysis</i>	202
Tabela 16. Correlação entre factores das diferentes escalas - valores estimados e sua significância para <i>path analysis</i>	207

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Trabalho Baseado em Equipas.....	71
Figura 2. Modelo Brodt e Sapienza (2003).....	76
Figura 3. Topologia comparativa da <i>Peak Experience</i> , <i>Peak Performance</i> e Fluxo.....	105
Figura 4. Modelo conceptual de relação entre stressores, emoções e comportamentos	118
Figura 5. Caracterização da amostra por género.....	142
Figura 6. Distribuição dos participantes por idade.....	144
Figura 7. Distribuição dos participantes por grupos profissionais.....	145
Figura 8. Distribuição dos participantes por habilitações literárias.....	146
Figura 9. Distribuição dos participantes por área de actividade.....	147
Figura 10 Distribuição dos participantes por regiões.....	148
Figura 11. <i>Scree Plot</i> evidenciando a extracção de 3 Factores.....	155
Figura 12. Modelo factorial da EROE com um factor.....	162
Figura 13. Modelo factorial da EROE com 9 factores independentes.....	164
Figura 14. Modelo factorial da EROE com 9 factores e 1 de ordem superior.....	165
Figura 15. Modelo factorial da EROE com 9 factores interdependentes.....	166
Figura 16. Modelo de investigação (hipóteses).....	176
Figura 17. Caracterização da amostra por género.....	178
Figura 18. Distribuição dos participantes por habilitações literárias.....	178
Figura 19. Distribuição dos participantes por funções.....	179
Figura 20. Distribuição dos participantes por idade.....	179
Figura 21. Modelo factorial da EROE com um factor.....	183
Figura 22. Modelo factorial da EROE com 9 factores independentes.....	184
Figura 23. Modelo factorial da EROE com 9 factores e 1 de ordem superior.....	186
Figura 24. Modelo factorial da EROE com 9 factores interdependentes.....	187
Figura 25. Modelo global para <i>path analysis</i>	201
Figura 26. Modelo global e valores da <i>path analysis</i>	202
Figura 27. Modelo detalhado para <i>path analysis</i>	204
Figura 28. Modelo detalhado e valores da <i>path analysis</i>	204

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – Escala de Relação Ótima em Equipa (EROE).....	252
ANEXO B – Escala Toulosiana de <i>Coping</i> (ETC).....	255
ANEXO C – Questionário de Climas Organizacionais Autentizóticos.....	258

“Não tenho dúvida de que as práticas baseadas em padronização, que funcionaram nas grandes organizações, precisam ser modificadas e revistas. Teremos agora que encontrar um meio de permitir que as pessoas na organização sejam tratadas como indivíduos... temos que encarar isto”.

(Maslow, 1970/ 2000, pg. 63)

O ambiente global de elevada incerteza e escassez de recursos coloca desafios cada vez mais exigentes e complexos a organizações e pessoas.

Nesta atmosfera de carência, a competição pode revelar-se no imediato a estratégia mais adequada para ultrapassar as dificuldades com que se deparam. Contudo, todas as organizações estão inseridas num sistema que habitam e que possui elevados graus de interdependência na utilização dos recursos disponíveis, tendo que se relacionar de diversas formas, pelo que em nossa opinião uma atitude cooperante se revela a mais ajustada (Jonhson & Jonhson, 2003). Esta colaboração é crítica ao nível de todos os protagonistas que com ela interagem quer sejam accionistas, reguladores, fornecedores ou clientes. Pensamos que num futuro próximo as culturas e os climas que se vivem nas organizações poderão também ser distintivos para a sua reputação, logo para a sua sobrevivência e progresso.

As características das organizações muitas das vezes radicam em culturas que vão sendo formadas por quem as imagina e constrói, e pelos actores organizacionais com quem vão interagindo. Se em termos estratégicos o contexto externo se revela determinante, sendo que a cultura e o clima devem estar alinhados a este nível, também internamente estas dimensões se mostram decisivas. O facto de todas as pessoas

possuírem uma cultura, origina que essa pode ir ao encontro à da organização interligando-se ou fundindo-se. Caso tal não aconteça, confronta-se com a que aí existe podendo provocar entropia.

Independentemente das culturas, os indivíduos podem experimentar percepções diferentes face à da organização, uma atmosfera que ao nível do todo ou da sua vivência nos grupos que a compõem contribui para o seu funcionamento.

Apesar de existirem autores que não fazem a distinção entre cultura e clima organizacional (p.e. Johns & Saks, 2001) para o objectivo deste trabalho faz-nos sentido efectuar-la, porque nos parece que a maior mutabilidade do clima (num mundo em acelerada mudança) e o desenvolvimento do rigor com que tem vindo a ser medido são de grande interesse para as dinâmicas organizacionais e para a gestão (Clarke & Iles, 2000; Rego & Cunha, 2005).

Preconizamos que os climas organizacionais positivos são mais impulsionadores de progresso organizacional do que os climas que não têm as mesmas características. Os primeiros contemplam as aprendizagens e o desenvolvimento individual, têm em consideração lideranças mais orientadas para as necessidades dos colaboradores, são promotores de melhores processos comunicacionais, de *empowerment* e atendem às necessidades de conciliação entre a vida profissional e familiar. Estes climas proporcionam o desenvolvimento de “organizações-vivas” afastando-se das “organizações-máquina” preconizadas desde o final do Século XIX (Rego, 2004). A pessoa é “viva”, e se lhe forem fornecidas determinadas condições direcciona-se para a sua auto-realização, com o conseqüente desenvolvimento no trabalho grupal e desempenho organizacional. Tais condições parecem factores essenciais para a vivência do ser humano e para o significado que este dá ao trabalho. Tratado como peça de uma

máquina pelas organizações tirânicas o homem não se consegue realizar, desenvolvendo todo o tipo de patologias biopsicossociais que levadas ao extremo contribuem para o aparecimento de um novo fenómeno – o suicídio no local de trabalho (Dejours, 2010).

Nas organizações com climas mais positivos poderão acontecer com maior facilidade o que Csikszentmihalyi (2002) chama de experiência óptima, que se caracteriza pela motivação em executar uma determinada actividade pelo retorno imediato de bem-estar que provoca. A realização sentida nessa execução é gratificante em si mesma não esperando o seu actor nenhuma recompensa extrínseca. Para Csikszentmihalyi (1997b), a experiencição desse estado de relação óptima a que também chama de fluxo é o mais adequado quer para a realização das pessoas, quer para que se atinjam resultados acima do funcionamento modal. Contudo, a maioria da investigação sobre o fluxo centra-se essencialmente no desporto e em actividades individuais, sendo sugerido por este investigador que se pesquise mais em outras áreas do fazer, e também no funcionamento grupal.

O facto de o trabalho se realizar em grupo nas organizações, torna-o dependente das interacções existentes, sendo difícil de atingir a melhor eficiência e eficácia se não houver uma adequada integração da interdependência instrumental e relacional pela sua natureza grupal.

Todavia grupo e equipa como assinala a literatura são substancialmente diferentes (Harris & Beyerlein, 2003). Esta última tem processos que passam por exemplo por estilos de comunicação, de decisão, de liderança e de cooperação, que promovem um funcionamento mais coeso e organizado a nível dos processos o que sugere um mais elevado desempenho. Sendo o fluxo um constructo que implica uma

relação com uma tarefa parece-nos que o facto de esta ser realizada em equipa aumenta a sua complexidade, ou seja, a sua realização passa pela dinâmica da equipa.

Resta a questão de saber como se poderá aceder ao constructo de relação óptima no trabalho em equipa, ou fluxo como é denominado indistintamente na literatura.

Em virtude de nas nossas pesquisas não termos detectado nenhum instrumento que medisse o fluxo no trabalho em equipa e de nos termos confrontado com elevados questionamentos teóricos sobre o constructo de fluxo face à complexidade da sua composição e medição, decidimos desenvolver um primeiro estudo. Este teve então o propósito de construir uma escala que medisse a relação óptima no trabalho em equipa para poder observar como se relaciona com outros constructos psicológicos, discutindo em simultâneo a sua composição face ao modelo teórico existente e a outras investigações efectuadas (p.e. Jackson & Marsh, 1996).

Encontrar a compreensão de um funcionamento óptimo em equipa assim como formas que possam conciliar as necessidades da organização, das suas equipas e das pessoas como um todo em modelos de trabalho (como no exemplo no Modelo de Trabalho Centrado em Equipas), afigura-se como um repto cada vez mais pertinente.

Estes modelos emergem do facto do crescimento em tamanho e complexidade das organizações ter lançado desafios até aí inexistentes. Igualmente a evolução da tecnologia e do primado do conhecimento exige que se trabalhe de uma forma mais coordenada. As equipas parecem ser assim o melhor meio para implementar a estratégia organizacional apresentando-se como distintivas na originalidade criativa e na sua aplicação.

O transcrito, parece revelar a evidência que para que as organizações realizem as suas missões necessitam de equipas eficazes, compostas por pessoas com maturidade

para a tarefa e para a relação, que cooperem entre si. Pessoas que sejam impulsionadas para o desenvolvimento máximo das suas potencialidades e que se orientem para um elevado desempenho, que idealmente deverá ser harmonizado com a realização óptima das tarefas que exercem, o que promoverá um considerável bem-estar. Na nossa perspectiva, os climas positivos e uma adequada organização do trabalho por equipas, podem ser dos melhores promotores do desenvolvimento dessas forças do indivíduo.

A um outro nível os climas positivos são também preventores do stress ocupacional podendo afectar positivamente o desenvolvimento de estratégias mais adaptativas para lidar com esse fenómeno. O stress pode ser encarado na organização, ao nível do incentivo, alavancando os intervenientes para o alcance das suas metas, ou como prejudicial, provocando dano para a saúde dos colaboradores. As condições de trabalho, a forma de realização das tarefas, a pressão do grupo, ou o estilo de liderança estão entre os stressores mais considerados. Como podemos constatar algumas destas dimensões também aparecem na composição do clima organizacional, pelo que é de todo o interesse estudar este tipo de relação. Ou seja, tentar compreender como é que determinado tipo de clima pode prevenir o stress como já foi assinalado, mas também como é que a atmosfera que é proporcionada pode contribuir para que o colaborador desenvolva e solidifique estratégias mais adaptativas para lidar com a adversidade. Essas estratégias de *coping* (estratégias utilizadas para lidar com os stressores) poderão estar associadas não só ao clima mas também ao trabalho em equipa, residindo aí possivelmente uma fonte de stress importante, ou pelo contrário uma fonte de suporte social que faz parte das estratégias mais adaptativas que sustentam o indivíduo (Esparbés, Sorder-Arder, & Tap, 1993; Tap, Costa, & Alves, 2005).

Na mesma ordem de ideias pode-se postular que perante climas e dinâmicas grupais disruptivas a pessoa irá desenvolver estratégias de *coping* menos adaptativas, com desvantagens para a saúde.

Por outro lado, este mal-estar que a pessoa experiencia, sentindo-se por exemplo ansiosa e/ou preocupada, faz com que diminua o seu desempenho individual que se vai repercutir no grupo, logo na organização. Não estarão também criadas as condições para promover o processo que pode advir da possível experienciação do fluxo no trabalho em equipa, o que vai originar um empobrecimento ao nível do trabalho como um todo, em especial em grupo. Logo uma perda de significado naquilo que é a vivência do trabalho para o possível desenvolvimento da pessoa, mas também o enfraquecimento da eficácia organizacional, facto gerador de ainda maior stresse.

Para sintetizar, podemos referir que existem organizações que possuem climas e modelos de gestão que são facilitadores de saúde, de bem-estar e de desenvolvimento pessoal e organizacional (Rego & Cunha, 2005). Postula-se que nestas organizações as estratégias de *coping* utilizadas pelas pessoas que aí trabalham são mais adaptativas, associadas ao próprio contexto, surgindo também com maior probabilidade neste tipo de clima um funcionamento em equipa com elevados níveis de desempenho. Prevê-se ainda que estes influenciem a experienciação óptima proporcionada pela realização do trabalho neste tipo de equipa (Csikszentmihalyi, 2002).

Tendo por base que a pessoa é um agente gerador da dinâmica que contempla as equipas e as organizações (Rogers, 1970/1986), inferimos que com aquelas estratégias de funcionamento mais adaptativas, vivenciam com maior frequência experiências óptimas no trabalho em equipa, provocando por sua vez o seu elevado desempenho e edificando climas organizacionais de bem-estar.

Alicerçado nestas últimas reflexões acresce-se mais um estudo no trabalho que se apresenta. No Estudo 2, pretende-se avaliar em que medida existe uma associação positiva entre os constructos já citados, que se relembram: clima organizacional, fluxo no trabalho em equipa, estratégias de *coping* e desempenho.

Com base na pesquisa efectuada, pensamos que a pertinência deste estudo se coloca a dois níveis. Ao nível teórico, sobre a compreensão de como é que os novos corpos conceptuais da psicologia que colocam o enfoque no “desvio positivo” se aplicam num contexto de carência e competitividade. Ao nível prático, como é que se podem desenvolver equipas de trabalho mais eficazes promovendo simultaneamente a saúde e o bem-estar pessoal.

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 1: Clima Organizacional

1.1. Clima e Cultura

Os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional são constructos que aparecem próximos na literatura (Neves, 2000; Rollinson, 2005; Newstrom, 2008).

Apesar de para o objectivo do nosso trabalho se considerar de maior relevância o conceito de clima organizacional, interessa também compreender o que aproxima e distingue este conceito do de cultura organizacional, e em que medida se torna pertinente um amalgamento dos mesmos ou uma consideração diferenciada.

1.1.1. Cultura organizacional

George e Jones (2002) definem cultura organizacional “como os valores informais, as normas, as crenças, que orientam a forma como os indivíduos e os grupos interagem uns com os outros numa organização, e com as pessoas fora da organização” (p.531). Schein (1996) define o mesmo conceito, como o “conjunto de assumpções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras, que um grupo possui e que determina o modo como percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (p. 236).

O estudo da cultura pode ser pertinente para entender como esta influencia as estruturas e o funcionamento da sociedade, na compreensão dos valores, das crenças e dos padrões de acção social. Pode ainda ser considerada para explicar as dinâmicas internas de uma situação social interessando-se essencialmente pelas normas que podem ser observáveis, isto é pelos padrões de conduta em que as pessoas comunicam as suas expectativas umas às outras (Rollinson, 2005).

Assim sendo, e considerando que as organizações são também estruturas sociais que fazem parte desse sistema, tem vindo a aumentar o interesse pela cultura nas organizações a partir de finais dos anos 70, aparecendo como determinante para a eficácia organizacional nos anos 80 (Neves, 2000; Luthans, 2005; Peters & Waterman, 1987). Igualmente Schein (1996) considera que a cultura e as subculturas existentes na organização podem ser a chave das organizações aprendentes contribuindo para a eficácia organizacional, através das estruturas que a partir daí são desenvolvidas.

Para além da eficácia, as diferenças culturais nas organizações também influenciam a sua eficiência, defendem Paradi, Vela e Zhu (2010).

Segundo Neves (2000), o conceito de cultura organizacional emerge do sistema social que se manifesta no modo de vida que é descodificado através dos artefactos, do saber, da crença, da arte, da moral, da lei, dos costumes, dos hábitos, que são adquiridos por um membro de uma sociedade. George e Jones (2002), fazem notar (dependendo do contexto) que determinadas estruturas organizacionais, cerimónias, rituais, valores e linguagens adequadas, promovem culturas organizacionais fortes.

Schein (1996) salienta que na maioria das organizações podem ser detectadas três tipos de identidades culturais, os “operadores”, os “engenheiros” e os “executivos”, que contribuem nos esforços para atingir os objectivos da organização, possuindo cada um destes grupos uma subcultura distinta que assenta essencialmente na natureza das suas funções. Para Luthans (2005), na maioria das organizações a cultura organizacional constrói-se de forma semelhante, progredindo em quatro grandes fases, e dá como exemplo a McDonald’s, a Motorola e a Wal-Mart. Em primeiro lugar, o fundador tem a ideia para uma nova empresa. De seguida, este empreendedor selecciona outras pessoas que vão criar o grupo base que partilha uma determinada visão. Este grupo acredita

numa determinada ideia e conseqüentemente que vale a pena arriscar e investir tempo, dinheiro e energia para a pôr em prática. Em terceiro lugar, o mesmo grupo, agindo de forma concertada, vai obtendo patrimônio físico e intelectual para o desenvolvimento da organização. Por último, à medida que outras pessoas vão sendo incorporadas na organização, sustenta-se a construção de uma história comum.

Outro dos aspectos que pode influenciar a cultura organizacional é o das culturas nacionais e mesmo das regionais, devido essencialmente a três factores: políticos, sociológicos e psicológicos (Hofstede, 1983). Para Hofstede (1983, 1984), existem quatro dimensões da cultura que eram importantes considerar: individualismo versus colectivismo, distância do poder (grande ou pequena), evitamento da incerteza (alto ou baixo) e masculinidade versus feminilidade. Mais tarde é contemplada uma outra dimensão como determinante nas culturas nacionais que podem contribuir para a eficácia organizacional, a orientação para objectivos (intensidade forte ou fraca), (Hofstede, 2006; Kolman, Noorderhaven, Hofstede, & Dienes, 2002; Vroom, 2000).

Porém, há que ter em consideração que as culturas organizacionais e profissionais podem ainda ser mais críticas do que as culturas nacionais, para um bom funcionamento das equipas de trabalho, conclusão a que chegam Sirmon e Lane (2004) ao estudarem as alianças entre empresas de várias nacionalidades.

Kreitner e Kinicki (2004) enaltecem três características importantes para entender a cultura organizacional. Em primeiro lugar que é transmitida aos novos colaboradores através de um processo de socialização. Em segundo lugar, que influencia o comportamento das pessoas no trabalho. Por último, que esta se verifica e opera a diversos níveis – individual, grupal e organizacional. Para os mesmos autores existem quatro funções da cultura organizacional: a identidade organizacional, a

promoção da identidade organizacional, o compromisso colectivo e a estabilidade do sistema social. Estas dimensões são relevantes como um meio de promoção do sentido organizacional.

Outro dos aspectos ainda a considerar e que influencia a cultura organizacional é o facto de que todas as pessoas possuem uma cultura (Jones & Brinkert, 2008), que interage com outras dimensões da existência do indivíduo (como por exemplo a sua personalidade, necessidades, aspirações). Esta cultura individual é produto da interacção com a cultura dos vários grupos fora da organização dos quais as pessoas fazem parte.

Consideramos aqui a cultura organizacional da família “um entrelaço de infinitos padrões caracterizados por significados construídos e partilhados, cognitiva e psicologicamente, pelos elementos de uma determinada família” (Nave & Jesus, 2007, p. 151). Esta cultura familiar em nossa opinião pode ter uma influência também bastante importante quando confrontada com as dimensões de clima organizacional que pretendem conciliar as dimensões do trabalho com a família.

As várias culturas que o individuo possui fora da organização vão entrar em interacção na organização, com as culturas individuais dos outros membros e com as culturas dos grupos aí existentes. Por exemplo, Santos e Gonçalves (2010) enaltecem o papel que a cultura organizacional desempenha no tipo de atmosfera vivida nos grupos assim como a sua influência na satisfação no trabalho. Santos e Gonçalves (2010) sublinham ainda a complexidade das características da cultura organizacional, pois se por um lado, as suas particularidades pretendem garantir objectividade a este constructo, na literatura continuam a existir aspectos que se mantêm pouco consensuais, levando as autoras a interrogar-se se a organização tem ou é uma cultura (se pode ser vista como

uma variável ou como uma metáfora) e até que ponto as culturas são unas ou plurais face aos diversos grupos que evoluem dentro da organização.

As características visíveis de uma organização podem revelar como esta funciona. No entanto, é de notar que face às evidências demonstradas a esse nível, estas especificidades podem ser entendidas de forma diversa pelo clima que as pessoas que aí trabalham percebem. Perante uma mesma cultura a organização pode ser vivenciada pelos seus membros de forma mais fria ou calorosa, o que também contribui para influenciar a eficácia organizacional (Rollinson, 2005).

Como atrás foi referido, a cultura normalmente é partilhada numa organização, contribuindo para a sua eficiência e eficácia, apesar das diferenças das culturas individuais, familiares, profissionais ou nacionais. Porém, para além destas diferenças a organização procura construir uma cultura comum. Apesar deste esforço, esta pode ser entendida de forma diferente pelos grupos e pelos seus membros. Em nosso entender esta diversidade de percepção, torna-se relevante para compreender como os indivíduos e os grupos em que se inserem podem atingir os seus objectivos e satisfazer as suas necessidades. Interpela-nos assim o facto de compreender quais as dinâmicas em que reside esta diferença. Será que para além da cultura partilhada existe uma percepção climática para cada pessoa que é diferente como afirma Rollinson (2005)? Será que esta diversidade afecta o desempenho organizacional e o bem-estar das pessoas?

1.2.Clima Organizacional

Anderson e West (1998) referem a dificuldade de encontrar na literatura um consenso quanto à definição de clima, e citam Rousseau (1988) para quem clima é algo que apesar de não ser concreto, ainda assim reflecte a realidade organizacional de forma dinâmica. Relevam duas formas não exclusivas de definir este conceito: a representação cognitiva individual do ambiente circundante (Ashforth, 1985; James & Jones, 1975; James & Sells, 1981; Schneider & Reichers, 1983, citados por Anderson & West, 1998) e a percepção partilhada sobre o que ocorre nesse ambiente (Koys & Decottis, 1991; Payne, Fineman & Wall, 1976; Reichers & Schneider, 1990; Uttall, 1983 citados por Anderson & West, 1998). Em termos desta última definição, a preferida por Anderson e West, para considerar a partilha de percepção deve ser considerado o grupo de trabalho permanente ou semipermanente. Os autores defendem ainda que não existirá um clima *per si*, mas sim um clima em relação a um determinado aspecto, por exemplo, um clima para a mudança ou um clima para a igualdade, o que nos leva a indagar sobre a influência do clima organizacional como um todo apesar de não poderem ser descurados os climas grupais na organização.

Em continuação da importância deste aspecto grupal do clima na organização Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006), definem o clima organizacional como uma “criação psicológica de um grupo de indivíduos que interagem e partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do que significa trabalhar na organização” (p. 664).

Neves (2000) numa perspectiva analógica propõe a metáfora do clima atmosférico, caracterizado pela temperatura, pressão atmosférica, humidade, calor para identificar um conjunto de práticas organizacionais.

O clima terá assim um carácter multidimensional, onde se inserem variáveis de contexto, de estrutura e de processo de uma organização. Estas serão algumas das variáveis que estão na origem das percepções dos indivíduos que a integram, revelando-se significativas para os actores organizacionais.

Para o autor, os resultados dos estudos efectuados sobre clima organizacional mostram que este influencia a motivação, os comportamentos dos indivíduos e a produtividade organizacional. Assim, a definição conceptual de clima organizacional comporta noções intuitivas e analógicas que existem no quotidiano das pessoas e que são usadas para transmitir a percepção que se tem de um ambiente organizacional e que influenciam o desempenho e a motivação de indivíduos e grupos. Ideia partilhada por Loo (2003) que destaca a influência do clima sobretudo na produtividade de indivíduos e equipas.

Interpelando-se sobre as diferenças individuais neste contexto, Downey, Hellriegel e Slocum (1975) levaram a cabo um estudo com o objectivo de perceber a interacção entre a satisfação no trabalho de acordo com as características de personalidade e o ambiente percebido pelo indivíduo. Uma das conclusões a que chegaram, indica que as dimensões da personalidade, como a autoconfiança e a sociabilidade, interagem na percepção do clima organizacional. Outra, que a congruência entre as necessidades do indivíduo e o clima organizacional são importantes para predizer a satisfação com o trabalho e o desempenho. Desta forma,

assumem que o clima organizacional se afigura de valor prático para a gestão, tal como temos vindo a observar.

As investigações como a de Payne e Mansfield (1973, citados por Neves, 2000) concluíram que na relação entre o clima organizacional e a estrutura organizacional, quanto mais formalizados são os papéis, mais estruturadas e reguladas são as tarefas, mais hierarquizadas e formalizadas são as relações interpessoais, existindo maior hipótese de o clima da organização ser percebido como frio e alienante. Concluíram também, que quanto mais elevado é o nível hierárquico do indivíduo, mais ele concebe a sua organização como menos autoritária, mais orientada para as pessoas, mais inovadora, o que é vivido e percebido como proporcionando um clima mais aberto e participativo.

Johnson (2000) num estudo efectuado a 8126 empregados vai na mesma direcção, verificando que a percepção do clima por parte dos supervisores é significativamente mais positiva face aos restantes colaboradores.

Haverá também uma tendência para que climas positivos (orientados para a aprendizagem, que sejam de confiança e de compromisso dos empregados) se correlacionem com um desempenho superior a nível da qualidade do conhecimento e da partilha desse conhecimento (Brock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Lee, Kim, & Kim, 2006). Esta percepção da confiança nas organizações parece determinante como verificam Jones e George (1998). Os autores referem a importância desta nas relações entre membros de uma organização, relevando o papel de uma confiança incondicional, que se baseia na partilha de valores, atitudes e emoções. A confiança incondicional é o tipo de confiança que permite aos actores organizacionais cooperarem, mesmo quando isso implica um grande investimento de tempo e esforço, e mesmo algum sacrifício pessoal,

sem que estejam envolvidas recompensas tangíveis. Nestes casos, os sentimentos positivos decorrentes deste tipo de confiança são a própria recompensa. A ocorrência da confiança incondicional é mais conducente à cooperação nas equipas e a um superior desempenho, através de comportamentos que não estão circunscritos aos papéis organizacionais, criando desta forma vantagens competitivas únicas à organização.

Também Creasy, Stull e Peck (2009) num estudo envolvendo 254 empregados que tinham sofrido recentemente uma fusão entre empresas, relevam a importância da justiça em práticas e procedimentos organizacionais, que concorrem para a identificação dos colaboradores com a organização, e para a percepção do suporte organizacional. Por sua vez estas variáveis concorrem para além da satisfação no trabalho para comportamentos de cidadania organizacional imprescindíveis à cooperação que irá então contribuir para este sucesso.

Como podemos verificar a hierarquia e a estrutura da organização podem influenciar a percepção de clima, e este por sua vez, o desempenho (Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, & Porter, 1980). Fazem no entanto notar os autores, que estas diferenças estruturais possuem efeitos diversos ao nível do desempenho, em empregados em posição de gestão e em empregados pouco diferenciados e sem poder de decisão convidando ao desenvolvimento de mais investigação.

Pelo exposto parece-nos que as propostas dos vários autores vão no sentido de propor uma actuação sobre a estrutura, tornando-a mais horizontal, com lideranças mais apoiantes e promotoras de *empowerment* e alterando o clima percebido, para estruturas como as existentes em organizações baseadas em equipas, se podem promover também melhores níveis de desempenho nos outros colaboradores.

Com perspectiva semelhante encontra-se Kets de Vries (1996), que também se interroga sobre a importância de um clima positivo e de maiores proximidades estruturais para que as organizações atinjam um elevado desempenho. Nestas é mais frequente encontrar características de suporte à inovação que impulsionam essa realização (Anderson & West, 1996). Kets de Vries (2004) refere ainda a importância do *empowerment* sentido pelos empregados na redução do stresse organizacional, e como posterior consequência, um aumento de produtividade. Foster e Lloyd (2007) citam o *empowerment* e a baixa tensão (*strain*) como características das organizações onde o fluxo (estado de motivação intrínseca para a realização de uma tarefa ou actividade) é mais provável de ocorrer. No entanto, Demerouti (2006) sublinha que a ocorrência do fluxo no trabalho nem sempre é garantia de melhor desempenho – apenas se verificando este último nos trabalhadores conscienciosos (que efectuem um trabalho intenso – *hardworking* – e orientados a objectivos). Em 1996, Kets De Vries e Balazs relevam a capacidade de aprendizagem das organizações para a sua sobrevivência, o que vai de acordo com a necessidade da existência de climas conducentes ao seu desenvolvimento.

Também Rego e Cunha (2008) encontram uma relação explicativa entre clima e stresse, bem-estar e desempenho. Para os autores, o clima afecta o stresse, o stresse influencia o bem-estar e este por sua vez os resultados atingidos.

Pelas nossas leituras e reflexões, podemos verificar que existem aspectos nos constructos de cultura e de clima organizacional que se apresentam muito próximos e que podem intervir no desempenho aos vários níveis da organização e no bem-estar dos colaboradores. Após esta primeira fase em que os pretendemos definir e enquadrar

conceptualmente, passaremos a abordá-los considerando as suas semelhanças e diferenças.

1.2.1. Semelhanças e diferenças entre clima e cultura organizacional

Johns e Saks (2001) não fazem a distinção entre clima e cultura organizacional, referindo-se ao estilo, personalidade ou atmosfera vivida numa organização como fazendo parte da cultura organizacional.

Apesar de alguns autores, como os anteriores não referirem semelhanças ou diferenças entre o clima e a cultura organizacional, outros consideram que são constructos diversos.

Para Rollinson (2005), o conceito de clima organizacional está muito perto do de cultura organizacional, embora seja um conceito mais consistente e com maior maturidade e que toma em maior consideração os aspectos dinâmicos e de mudança da organização. Este autor refere-se ao clima organizacional tal como Neves (2000) como um *etos* ou atmosfera característica de uma organização, num determinado momento no tempo, que é reflectida na forma como os seus membros percebem, experienciam e reagem ao contexto organizacional.

Embora o clima organizacional seja percebido como um fenómeno emergente da organização, este alicerça-se nas experiências e sentimentos individuais. Importa assim, como já vimos, distinguir clima nos contextos individual grupal e/ou organizacional. Ao nível individual é normalmente referido como clima psicológico – como o indivíduo experiencia e reage ao que o rodeia. Como já vimos do ponto de vista grupal ou organizacional, é compreendido como um fenómeno social que afecta o(s) grupo(s), ou

seja, como é que as pessoas de forma colectiva experienciam e reagem ao que as envolve.

Ainda na comparação de clima e cultura na organização, Meudell e Gadd (1994) salientam que a cultura descreve a organização, e como ela é, enquanto, o clima se foca nas percepções do indivíduo, afectando a moral e as atitudes. Os dois constructos são fenómenos experienciados pelas pessoas. No entanto, a noção de clima parece ser a de que as pessoas tomam consciência mais rapidamente.

Enquanto a cultura assenta num código de conduta sobre o que delas é esperado na forma como se comportam, o clima assenta num conjunto de condições às quais as pessoas reagem. Assim, enquanto a cultura parece ter um carácter mais permanente no tempo, o clima parece menos duradouro, sendo percebido como uma fase pela qual a organização está a passar (Rollinson, 2005).

Uma das semelhanças que pode ser constatada entre clima e cultura organizacional é a de que ambos os fenómenos estão ligados ao sistema de valores da organização. Através da cultura organizacional, pretende-se transmitir às pessoas os valores da organização. O clima é algo que emerge da sintonia ou discordância entre as condições e valores oferecidos pela organização e os valores e necessidades da pessoa. Por esta razão, a cultura é um factor de influência do clima organizacional (Rollinson, 2005). Neves (2000) assume que a diferença entre cultura e clima se justifica mais facilmente a nível teórico do que empírico, o que pode apontar no sentido de amalgamar o conceito de clima e cultura quando a estes se pretende aceder.

A distinção entre estes dois constructos pode residir na diferença de *background* científico dos estudiosos que se dedicam à sua compreensão (Denison, 1996; Patterson, Payne e West, 1996). Os culturalistas, mais ligados à antropologia, procuram aceder

com certos métodos de investigação a estes conceitos, enquanto os psicólogos sociais e organizacionais utilizam métodos diferentes, o que faz com que segundo estes autores, a forma variada como se tenta aceder à compreensão destes fenómenos pode dar a impressão de que são distintos quando assim o não é.

Rollinson (2005) diverge destas opiniões, aproximando-se mais da visão tradicional destes conceitos, ou seja, que a cultura e o clima são conceitos diferentes assumindo também valor empírico e prático distinto, face à possibilidade de uma maior rapidez de mudança do clima *versus* a velocidade de mudança da cultura, o que comporta um valor prático para as organizações, factor que em nosso entender é de sublinhar uma vez mais.

Este mesmo autor aponta três diferenças entre clima e cultura organizacional. A primeira é que estes fenómenos existem a diferentes níveis. Enquanto a cultura está incrustada ao nível implícito, sendo mais difícil de a ela aceder pelos membros organizacionais, o clima situa-se a um nível mais explícito, sendo visto como um fenómeno mais superficial, permitindo uma maior identificação dos seus efeitos sobre o comportamento. A segunda é que parece haver também uma distinção na disseminação da cultura na organização comparativamente ao clima. Enquanto a cultura aparece de uma forma mais global e estável em toda a organização, é possível observar microclimas que influenciam de forma mais imediata o comportamento dos grupos (grupos de trabalho face a face, departamentos). Este facto preconiza que será mais fácil alterar mais rapidamente os climas organizacionais do que a cultura.

Finalmente, existe em termos de utilidade mais pragmática uma última diferença apontada por este autor: não existe evidência científica que um determinado estilo de cultura organizacional seja o mais apropriado para promover a eficácia ou eficiência da

organização. Além disso, há muito é reconhecido que o clima é determinante para o desempenho da organização, visto que este afecta atitudes e comportamentos, que são influenciados por exemplo, pelo estilo de supervisão. O clima organizacional tem sido assim um constructo exposto a uma maior exploração académica, pelo que terá mais valor prático para os actores da organização.

Também para Rentsch (1990) deve ser feita a distinção entre cultura e clima organizacional, embora refira que pode existir alguma sobreposição em ambos os conceitos quanto à importância dada à percepção do significado dos indivíduos da organização sobre o que nesta ocorre. Para esta autora, a cultura é mais abrangente que o clima. As diferenças incluem também o facto de que enquanto a cultura existe a nível organizacional e grupal, o clima pode ser visto, além de nestes dois níveis, ao nível psicológico, ou individual.

Com uma perspectiva totalmente diferente surge Houtte (2005). Num estudo sobre clima e cultura escolar, compara e distingue claramente os dois conceitos, com a particularidade de desta vez ser o clima a englobar a cultura. Este relevo dado ao clima prende-se essencialmente com o contexto, ou seja, embora a escola também seja uma organização, o objecto da sua existência tem particularidades distintas das organizações mais vocacionadas para aspectos lucrativos.

Perante tantas divergências interrogamo-nos tal como Rollinson (2005) se o clima organizacional é uma variável independente, dependente ou interveniente de uma relação. Este autor dá como exemplo o seguinte: partindo do princípio que a variável independente é o desenho do posto de trabalho, é expectável para os supervisores que os colaboradores se comportem de uma forma específica e em conformidade com o

descritivo da função. À partida, esta definição do posto de trabalho, estando bem elaborada, contribuiria para uma elevada satisfação no trabalho.

O que é possível observar, é que estas duas variáveis (a independente – desenho do posto de trabalho e a dependente – satisfação no trabalho) têm como variável mediadora as dimensões do clima. Se, por exemplo, a confiança no supervisor (a supervisão é uma das dimensões do clima) for baixa, a satisfação no trabalho tenderá a ser baixa. Se for elevada, tenderá a corresponder. No entanto, pelo referido anteriormente, a volatilidade do clima e os seus aspectos ao nível individual, grupal e organizacional e a sua dinâmica com outros constructos (como por exemplo a interdependência que se verifica no trabalho em equipa) não oferece muitas das vezes uma fronteira clara. Face a este facto pensamos ser de interesse verificar se um clima organizacional a nível mais lato (para a conciliação entre a vida pessoal e familiar ou para a aprendizagem, por exemplo) pode influenciar a forma de trabalhar em equipa ou o bem-estar dos colaboradores.

Os autores que diferenciam o conceito de cultura e de clima organizacional consideram existir alguns aspectos pelos quais vale a pena fazer a sua distinção tratando-os como constructos diferentes (p.e. Rollinson, 2005). Primeiro, porque o conceito de clima organizacional é mais antigo aparecendo investigado há mais tempo na literatura; segundo, porque pode ser mais facilmente alterado, revelando-se mais interessante para a gestão perante o ambiente global de mudança acelerada; terceiro porque é mais facilmente medível.

Também porque em nossa opinião estas diferentes posições são relevantes ao nível da eficácia e da saúde das pessoas na organização, importa-nos compreender ainda

melhor quais são as dimensões consideradas pelos vários autores para aceder ao clima organizacional percebido.

1.2.2. Dimensões do Clima Organizacional

Aparecem muitas vezes na literatura as mesmas dimensões referenciadas quer no clima quer na cultura organizacional, dependendo dos autores e da diferenciação que fazem, ou não, destes dois conceitos. Porque para o objectivo deste trabalho importa essencialmente a maior compreensão do constructo de clima, para além da pertinência de se observarmos as diferenças e semelhanças conceptuais como já fizemos, interessamos ver em maior detalhe outras dimensões do clima observadas na literatura.

Começamos por Johnson (2000) que refere as seguintes dimensões do clima organizacional: liderança, tomada de decisão, comunicação, metas, criatividade e inovação, trabalho de equipa, formação, satisfação com o trabalho, meio envolvente e gestão de pessoas. Enquanto para Patterson, Payne e West (1996) as dimensões do clima organizacional consistem em eficiência administrativa, orientação para as regras, igualitarismo, questionamento da autoridade, preocupação da gestão com a envolvência, orientação para a tarefa, prontidão para inovar e sociabilidade. Já para Litwin e Stringer (1968), Payne e Phesey (1971) e Dastmalchian (1986) existem para além de algumas que se repetem, outras dimensões para aceder ao clima organizacional: orientação para as regras – o comportamento na organização está submetido a regras e regulamentos; distância psicológica do líder – a forma como os que ocupam posições seniores enfatizam a sua autoridade e a distância a que se colocam dos subordinados; criatividade e prontidão para a inovação – receptividade a novas ideias ou processos de

execução diferentes; questionamento da autoridade – a aceitação da decisão do líder; sociabilidade – a verificação da existência de espírito de equipa; orientação para uma comunidade mais abrangente – a sensibilidade da organização e das suas políticas às necessidades da comunidade mais alargada; orientação para recompensas – a maneira como a organização se centra mais na recompensa pelo esforço dos seus colaboradores, em vez de atitudes de punição.

Num estudo efectuado em organizações a laborar em vários tipos de áreas de actividade (financeira, institucional, manufactura, seguros e de sistemas de informação), Ryan e Schmit (1996) consideraram como dimensões de clima organizacional: a responsabilidade, o risco, a estrutura, a recompensa e o ambiente caloroso. Os autores sugerem que os empregados apreciam estas dimensões quando utilizadas de forma positiva pelos locais onde trabalham.

Já Anderson e West (1996) referem outras dimensões como fazendo parte de um determinado tipo de clima, mencionando: a participação dos membros na tomada de decisão e a segurança que os seus membros sentem na colocação de propostas de trabalho; suporte concreto nas tentativas de inovar; qualidade da visão da equipa e orientação da equipa para a tarefa. Outros autores como Clarke e Iles (2000) propõem um modelo que releva a diversidade na sustentação de um clima positivo. Este modelo contempla como variáveis independentes as políticas de gestão de pessoas da organização (políticas orientadas para os empregados, percepção dessas políticas pelos empregados, *mentoring*, horários de trabalho flexíveis, políticas de apoio à infância, gestão de carreira adequada às necessidades dos empregados), justiça e equidade (justiça organizacional, diversidade dos recursos humanos e suporte à diversidade).

No seguimento destas perspectivas, pode ser englobado o conceito de clima autentizótico introduzido por Kets de Vries em 2001(citado por Rego 2004). Este conceito deriva dos “termos gregos: *authentekos* e *zoteekos*. Significando o primeiro que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é essencial para as pessoas, fornecendo significado para o trabalho e suas vidas ” (Rego & Souto, 2005, p.4). A autenticidade como variável promotora do desenvolvimento pessoal e organizacional aparece como factor determinante para Rogers (1970/1986) que considera esta dimensão um factor de autodirecção no processo de evolução das pessoas e dos grupos. É neste tipo de organizações que as pessoas são mais produtivas (Bakker & Demerouti, 2008; Kets De Vries & Balazs, 2005).

Rego e Cunha (2005) consideram seis dimensões que caracterizam o clima organizacional autentizótico. Um estudo efectuado com uma amostra de 213 colaboradores de 138 organizações a operar em Portugal, concluíram que as seis facetas em análise (espírito de camaradagem, credibilidade do superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade, conciliação trabalho/família) influenciam o stresse e o bem-estar afectivo no trabalho. Observemos em maior pormenor cada uma destas dimensões:

1. Espírito de camaradagem – dimensão que engloba os itens referentes ao sentido de pertença incluído nas organizações autentizóticas. De entre outros conceitos considera-se aqui a orientação para a equipa e um sentido de pertença contemplados no sentido colectivista e de comunidade psicológica de trabalho Rego (2004).

2. Comportamento respeitador por parte dos superiores – inclui itens que reflectem a justiça e a credibilidade das melhores organizações para trabalhar assim como o respeito pelos colaboradores presentes nas organizações autenticizóticas.
3. Oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento pessoal – engloba itens que aludem ao significado e ao sentido de impacto das organizações autenticizóticas e o respeito presentes nas melhores empresas para se trabalhar Rego e Cunha (2005).
4. Equidade/justiça – abarca itens que aludem ao sentido de pertença e de propósito presentes quer nas organizações autenticizóticas quer nas melhores empresas para se trabalhar.
5. Conciliação trabalho-família – abrange itens que se inserem no âmbito das empresas amigas da família e das melhores empresas para trabalhar.
6. Sentido de auto-determinação – nesta dimensão inscrevem-se outros dos itens que reflectem o sentido das organizações autenticizóticas (Rego, 2004).

Numa outra pesquisa efectuada no Brasil com uma amostra constituída de 202 indivíduos e replicado para Portugal a uma amostra de 152 participantes, Rego e Souto (2005) consideram as mesmas seis dimensões da investigação anterior, chegando à conclusão que as organizações mais saudáveis fomentam a saúde e o desempenho dos seus colaboradores. Em conformidade propõem novos estudos para saber se as organizações mais autenticizóticas são também as mais eficazes.

Como podemos observar algumas das dimensões do clima como a liderança e a sua percepção nas dinâmicas grupais e no desempenho pode ser encontrada em vários autores (p.e. Litwin & Stringer, 1968; Payne & Phesey, 1971; Dastmalchian;1986). Ideia coincidente ainda a autores como Klein e Kim (1998) que observaram num estudo

com 105 vendedores de 25 departamentos diferentes e que verificaram que a variância no desempenho das vendas é significativamente afectada pelo compromisso com os objectivos e pela relação com a liderança. Descobriram também que por sua vez, o compromisso com objectivos se correlaciona significativamente com a liderança e com os obstáculos que os empregados encontram do desempenho das suas funções (quer a nível de tempo, recursos materiais ou de informação). Em semelhante linha de pensamento Henderson e Lee (1992), postulam que o desempenho da equipa está positivamente correlacionado com as capacidades comportamentais do líder e com o compromisso dos restantes elementos da equipa.

Estes autores consideram como variáveis dependentes: compromisso organizacional, satisfação com trabalho, planeamento de carreira, compromisso com a carreira, satisfação com a gestão, satisfação com carreira e satisfação com progressão da carreira. Como variáveis que moderam esta relação, propõem o género, a idade, a etnia, o estado conjugal, as responsabilidades domésticas, incapacidades físicas e mentais, nível de gestão e horário de trabalho (completo ou parcial).

Com base neste modelo, e num estudo efectuado em organizações públicas e privadas, concluíram que um clima positivo que aceite a diversidade, que seja percebido com políticas de suporte e de justiça organizacional, está fortemente correlacionado com a presença de atitudes positivas (Henderson & Lee, 1992).

Os autores sublinham que a percepção da justiça organizacional prediz fortemente o compromisso organizacional, a satisfação com o trabalho, com a carreira e com o progresso na mesma, assim como a satisfação com a gestão. Concluem também que estes climas positivos promovem a retenção, a motivação e o melhor desempenho dos colaboradores. Enfatizam ainda a importância da promoção nestes climas

organizacionais para o sucesso da gestão. Pelo revisto, podemos verificar que existem muitas dimensões que estão contempladas no conceito de clima organizacional e que podem ser esquematizadas para uma melhor compreensão no modelo de antecedentes e resultados de clima organizacional.

Inspirado nos resultados de um grupo diversificado de estudos, Rollinson (2005) constrói um modelo que considera que o contexto externo influencia os climas da organização (aspectos, económicos políticos de mercado e competição). Por sua vez os climas das organizações são auto-reforçados. Tal significa que pobres condições de clima podem resultar em baixo compromisso ou motivação. Postula também este autor, que algumas características individuais (por ex. necessidades, metas, objectivos pessoais) podem influenciar a forma como o indivíduo percebe o clima organizacional. As aspirações da pessoa podem ser pouco compatíveis com as condições que são providas pela organização, sendo percebida uma discrepância entre o clima existente e as mesmas.

1.2.2.1. Contexto externo e interno

Segundo Kurt Lewin (1951/2008) as instituições e os grupos não existem no vazio, situando-se tal como as pessoas num “campo”. O “campo” comporta todas as acções que se desenrolam em determinada unidade de tempo. Existindo aí, por exemplo, os pensamentos, os desejos, os compromissos ou os resultados alcançados, num “campo” físico e psicológico. Para Lewin (1951/2008), pode-se falar também na existência de um “campo” para um grupo ou instituição com o mesmo significado daquele que se refere no espaço individual da vida da psicologia individual. Nesta

perspectiva o campo pode ser considerado o sistema em que as organizações se movimentam hoje em dia, que é extremamente complexo e exige adaptabilidade. Csikszentmihalyi (2004) faz notar que quanto mais complexo é o ambiente mais frágil ele é, o que exige competências cada vez mais apuradas nas pessoas e nas práticas organizacionais. O sistema mais vasto em que a organização está inserida tem assim repercussões no seu clima existindo três grupos de factores ambientais que contribuem para esse impacto – os económicos, os políticos e os de mercado. Tal torna-se ainda mais pertinente considerando que o trabalho nas organizações se efectua maioritariamente em grupo e que estes grupos não existem fora de um determinado contexto. Os novos tipos de organizações emergentes requerem novos tipos de equipas, apontando-se também como razão para o fracasso destas, um olhar e uma contração nos seus processos internos, ao invés de uma abertura para as redes do meio envolvente (Ancona & Bresman, 2007). Para Yeh, Smith, Jennings e Castro (2006) há que ter em consideração este contexto mais alargado mas também o contexto interno da organização (os processos de trabalho em equipa) desenvolvendo um modelo tridimensional que pretende explicar estas dinâmicas. Adiante abordaremos em maior pormenor esta temática da gestão por equipas.

1.2.2.2. O Indivíduo

A percepção diferenciada que as várias pessoas possuem face a um mesmo contexto alicerça-se nas particularidades da sua individualidade originando, por vezes, divergências de pessoa para pessoa (Chantal, 1996).

O indivíduo é único na sua personalidade, capacidades, necessidades e objectivos. Se a organização oferece condições que facilitam o alcance das suas aspirações, é provável que este veja a organização como proporcionando experiências recompensadoras, e conseqüentemente, uma percepção positiva do clima. Esta pode ainda ser promotora do desenvolvimento de estratégias pessoais que lhe permitam lidar com o stress de uma forma mais adequada (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003; Mikkelsen, Saksvik & Ursin, 1998). Os membros de uma comunidade organizacional percebem-na como positiva quando o sentimento de pertença a essa comunidade é visto como um valor (McGinn, 2007). Golden-Biddle, Germann, Reay e Procyshen (2007) referem que as relações organizacionais positivas são caracterizadas por laços de grupos de pessoas que desenvolvem um sentido de respeito entre elas, no olhar positivo e na reciprocidade.

Deve ser também tomado em consideração o efeito da pressão do grupo nestas percepções como por exemplo a tendência para a conformidade para com o mesmo (Hilgard, Sait, & Magaret, 1940; Raven, 1957; Rosner, 1957; Suppes, & Krasne, 1961) o que faz com que o acesso à percepção do clima organizacional se manifeste simultaneamente como um fenómeno individual e colectivo.

Outra dinâmica que ocorre no grupo e na sua homeostase, relaciona-se com o desempenho. Numa investigação efectuada em 1940, Hilgard, Sait e Magaret estudaram a forma como o desempenho individual é percebido pelo próprio em relação ao desempenho médio no grupo onde este se insere. Segundo os resultados encontrados, o desempenho que o indivíduo prevê que irá ter, não depende apenas do seu histórico de realização – parece existir uma tendência de aproximação ao valor médio que ocorre no grupo. Assim, ainda que alguém seja consistentemente melhor (ou pior) que o grupo,

tenderá a esperar um desempenho mais perto do que o usual para o grupo onde se insere – embora isso ocorra apenas quando o desejo de conformidade social está internalizado.

Como temos vindo a verificar uma organização que proporciona as condições para que os seus membros satisfaçam as suas necessidades e atinjam os seus objectivos é percebida como uma organização experiencialmente recompensadora, o que contribui para percepções mais positivas ao nível individual.

Johnson (2000) preconiza que as organizações necessitam de promover e manter estes elevados níveis de percepção de satisfação no trabalho. As barreiras face aos clientes externos e internos devem ser removidas melhorando a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, por exemplo, as condições de saúde, de bem-estar, as políticas organizacionais e todos os sistemas de apoio, quer sejam de recompensa ou de outro nível de desenvolvimento das pessoas

A revisão da literatura, parece preconizar que a oferta de climas organizacionais mais positivos (que considerem por exemplo a importância do equilíbrio trabalho/família, ou de uma liderança apropriada) aparece como condição facilitadora de um melhor desempenho individual, de grupo e da organização. Revela-se também como promotor de melhores estratégias para lidar com o stresse que se verifica na organização, ou que vindo de fora dela afecta as pessoas no contexto de trabalho.

Partindo destas considerações, e também das de que o trabalho se efectua essencialmente em grupo, interessa perceber em maior detalhe para o objectivo desta investigação, os vários contornos dos grupos no novo ambiente organizacional. De entre estes, destacamos a cultura organizacional da família pela importância que este grupo possui na vida dos indivíduos e como o equilíbrio na sua relação com o trabalho contribui para o bem-estar da pessoa (Kets De Vries, 2000; Rego & Cunha, 2005),

nomeadamente na prevenção do *burnout* e na manutenção do compromisso com o trabalho (Dlugos & Friedlander, 2001).

Capítulo 2: Grupos e Equipas

2.1. Conceito de Grupo

Para Mortensen (2004) o sentimento de pertença e de adesão a uma ideia, posição ou tendência partilhada num grupo faz parte da condição de ser humano. Peterson, Park e Sweeney (2008) referem ser ‘os outros’, os grupos onde nos movemos e existimos, o que mais dá valor à vida. São portanto de importância primordial no estudo sobre a saúde e bem-estar dos indivíduos.

A partir da década de 30 do século XX, especialmente impulsionada pela segunda guerra mundial, o estudo sobre as dinâmicas de grupos floresce com especial relevância no particular e vasto trabalho de Kurt Lewin e da sua equipa.

Para este autor “não existe esperança em criar um mundo melhor sem um profundo conhecimento da função da liderança, da cultura e de outros factores essenciais da vida em grupo” (in Lewin, 1951/2008, p.334). Afirma também que “os vários aspectos da dinâmica de grupos influenciam a nossa vida de forma determinante, incluindo o nosso carácter, a nossa felicidade e produtividade.” (op. cit.).

É possível constatar na literatura que o conceito de grupo engloba várias dimensões, podendo ser abordado através de diversas perspectivas. Importa assim explicitar alguns contornos que definem a existência de um grupo.

Para Cunha e col. (2004) apesar das diversas definições de grupo, parece haver acordo que existe grupo numa organização quando os seus membros “se definem como membros de um grupo, isto é, são motivados para se juntarem ou manterem no grupo,

são definidos pelos outros como membros do grupo, se identificam uns com os outros, se envolvem em interacção frequente, participam num sistema de papéis interligados, partilham normas comuns, procuram alcançar objectivos comuns e interdependentes, sentem que a sua pertença ao grupo é compensadora, têm uma percepção colectiva de unidade, se mantêm juntos na confrontação com outros grupos ou indivíduos e sentem que partilham um destino comum.” (p. 329).

Já segundo Jesuíno (2006), estaremos mais na presença de um agregado e menos na presença de um grupo quanto maior for o número de membros, menor a interacção entre estes, mais reduzida for a sua história e menor perspectiva tiverem de futura interacção.

Há duas premissas que distinguem um grupo de uma colecção de indivíduos, segundo George e Jones (2002). A primeira, é que a acção de cada um dos seus membros afecta e é afectada pela acção dos outros quando estão a interagir. Na segunda, os membros do grupo percebem que o facto de pertencerem ao grupo proporciona o alcance dos objectivos de cada um dos elementos ou a satisfação das suas necessidades. Então “um grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem para atingir determinados objectivos ou colmatar certas necessidades.” (p. 323), sendo um objectivo de grupo aquele em que existe concordância dos membros do grupo para que algo seja alcançado.

2.1.1. Tipos de Grupos

Para o objectivo desta investigação interessam essencialmente os grupos que podemos encontrar nas organizações e mais especificamente os grupos de trabalho.

Estes grupos podem variar de diversas formas, nomeadamente na sua formalidade ou informalidade, no estágio de desenvolvimento ou em muitos outros aspectos como o tamanho do grupo, na sua composição, na sua função no seu status mas também no efeito da facilitação social dos seus membros, como veremos adiante.

Segundo Ferreira, Neves, e Caetano (2001; George & Jones; 2002; Sampaio, 2004) os grupos podem ser formais ou informais. Os grupos formais comportam relações entre os seus membros definidas por regras e procedimentos anteriormente estabelecidos. Nos informais não existem padrões de relacionamento previamente definidos (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

2.1.1.1. Tipos de Grupos de Trabalho Informais

Um grupo de trabalho informal é um grupo que emerge na organização para alcançar os objectivos dos seus membros, ou satisfazer as suas necessidades (George & Jones, 2002).

Existem dois importantes tipos de grupos de trabalho informais: os grupos de amigos e os grupos de interesse. Os grupos de amigos são compostos por pessoas que apreciam a companhia uns dos outros e que socializam dentro e fora do local de trabalho. Os grupos de interesse, são compostos por pessoas que têm interesses em comum que se podem relacionar com interesses profissionais específicos de regalias e carreiras, mas também de responsabilidade social, preocupações ambientais ou comunitárias, por exemplo.

2.1.1.2. Tipos de grupos de trabalho formais

Para George e Jones (2002) um grupo de trabalho formal, é um grupo estabelecido pela gestão para alcançar os objectivos da organização. Nela existem em grande maioria os grupos organizados que aí interagem: secções, departamentos, grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade ou comissões de trabalhadores (Jesuino, 2006).

George e Jones (2002) consideram outro tipo de conjugação: grupo de comando, *task force*, equipas e equipas autogeridas.

Os grupos de comando estão estabelecidos na estrutura organizacional e são grupos que respondem a uma determinada cadeia hierárquica. São importantes para que a organização atinja os seus objectivos de forma controlada, e os supervisores assumem particular importância nestes grupos. As *task forces*, são colecções de indivíduos que nas organizações se juntam com a finalidade de realizar uma determinada tarefa. Normalmente são tarefas pontuais, e que pela exigência de tempo demandam uma acção enérgica por parte da organização para cumprir os objectivos. São grupos que normalmente se dissolvem após a conclusão dessa missão. Relativamente às equipas e às equipas autogeridas, analisaremos as suas particularidades mais adiante em virtude de serem considerados tipos especiais de grupo de trabalho existentes nas organizações que requerem atenção especial (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

2.1.1.3. Tamanho do grupo

O tamanho do grupo é medido pelo número de elementos que nele trabalham a tempo integral, o que pode ir de dois elementos a mais de vinte (George & Jones, 2002). Na medida em que o tamanho do grupo aumenta, menor é a interacção entre os seus elementos, diluindo-se a partilha de informação e a relação interpessoal. Este facto pode diminuir a motivação no grupo e as pessoas tendem a ficar menos satisfeitas em grupos maiores do que em grupos mais pequenos. No entanto, os grupos grandes também possuem vantagens, como um maior leque de competências e de recursos, para além dos benefícios que podem resultar da divisão de trabalho. Esta é importante para o desempenho do grupo, na medida em que as habilidades de cada colaborador poderão ser exponencialmente potencializadas. A este propósito, Cummings (2004) estuda 182 grupos de trabalho numa empresa de telecomunicações da Fortune 500 com diversidade estrutural (em termos de localização, função, unidade de negócio e chefia) e encontra que quanto maior a diversidade, mais forte é a associação entre o desempenho do grupo e os seus recursos de informação externos. A diversidade nos grupos permite que através das suas ligações fora do grupo mais contribuições únicas sejam trazidas para o seu seio.

Debrucemo-nos com maior pormenor nestas vantagens e desvantagens. Relativamente às vantagens potenciais dos grupos mais pequenos podemos enumerar: maior frequência de interacção entre os membros; maior motivação e comprometimento com os objectivos do grupo; reconhecimento dos membros do grupo e do seu contributo para alcançar resultados; informação mais fluida e maior probabilidade de satisfação dos seus membros.

No que respeita às potenciais vantagens de grupos mais alargados, é referido: maior probabilidade do grupo ter acesso a mais recursos, habilidades e experiência e maior probabilidade dos elementos do grupo se focalizarem em determinadas tarefas, o que faz com que se especializem alcançando melhores resultados na sua realização (Cummings, 2004).

Quanto à sua composição os grupos podem ser homogêneos quando os seus elementos têm características comuns ao nível de diferentes variáveis (idade, género, habilidades, crenças, valores, atitudes ou experiência de trabalho) e heterogêneos quando os membros têm maiores diferenças nas variáveis já citadas. Os primeiros apresentam como potenciais vantagens: a percepção de uma melhor harmonia relacional, uma comunicação facilitada possuindo também menor nível de conflitualidade e menos problemas de coordenação. Os segundos, apresentam como vantagens potenciais: a possibilidade de efectuarem uma melhor tomada de decisão baseada numa maior diversidade de opiniões e um desempenho mais elevado que radica na diversidade dos recursos disponíveis.

O *status* do grupo está relacionado com a importância percebida do grupo para a organização. Existem vários grupos que são percebidos como chave para a organização, por exemplo pela sua capacidade estratégica de gestão ou pelas suas potencialidades de provocar inovação (Cunha e col., 2006).

A facilitação social no estudo dos grupos, refere-se ao efeito que a presença dos outros elementos do grupo tem no desempenho. Esta presença pode estimular os indivíduos, principalmente se estes perceberem que os outros podem ter uma influência numa avaliação positiva ou negativa da sua prestação.

2.1.1.4. O Desenvolvimento do grupo

O modelo dos cinco estádios do grupo de Tuckman é um dos modelos mais conhecidos no desenvolvimento dos grupos (George & Jones, 2002). Segundo Rollinson (2005), Tuckman e Homans lidam com aspectos diferentes no comportamento dos grupos. Tuckman foca-se nos estados de desenvolvimento pelos quais passam os grupos, enquanto Homans explica como as circunstâncias do meio podem afectar o trabalho em grupo.

Assim o ciclo de vida de uma equipa (Tuckman, 1964) é constituído por: formação – as interacções são cautelosas, pois os seus membros começam a familiarizar-se com as tarefas do grupo; tormenta – os membros competem por *status* verificando-se um clima de tensão e tentam direccionar o grupo; normalização – o grupo começa a mover-se de forma cooperativa, existindo equilíbrio temporário entre as forças concorrentes; desempenho – o grupo amadurece e aprende a lidar com problemas complexos, verificando-se que os papéis funcionais vão sendo trocados de forma fluida em conformidade com as tarefas a desempenhar; dissolução – mesmo a mais bem sucedida equipa é dissolvida mais tarde ou mais cedo. Tal poderá estar ligado à perda de objectivo comum ou ao finalizar de um projecto.

O modelo de Homans (citado por Rolinson, 2005), é composto por quatro fases. Na fase 1, consideram-se os factores contextuais de fundo – as condições físicas, tecnologia e desenho de tarefas. Na fase 2, contemplam-se os comportamentos requeridos e oferecidos – actividades, interacções e sentimentos. A fase 3 refere-se aos comportamentos actuais e emergentes – a certos sentimentos e normas de comportamento, a actividades e interacções que reforçam o espírito cooperativo. Na

fase 4, contemplam-se os retornos – produtividade, satisfação e desenvolvimento social, sendo esta a fase em que se deve situar o trabalho de equipa .

Tal significa que as equipas necessitam de ter um ambiente que lhes permitam desenvolver-se através de todas as fases apontadas pelos autores.

A partir destes dois modelos podemos verificar que são essenciais, condições positivas de clima organizacional, de modo que a maturidade para a relação e para a tarefa dos seus membros estejam presentes para uma maior produtividade.

2.1.1.5. A influência dos grupos nos seus membros

Segundo Kurt Lewin (1951/2008) o facto de se pertencer ou não a um grupo equivale a dizer que se tem ou não uma posição dentro ou fora desse grupo. Partindo do mesmo raciocínio do posicionamento dos membros de um grupo, o mesmo se aplica a actividades que estão relacionadas com objectivos. Perseguir um determinado objectivo é equivalente a movimentar-se para um posicionamento diferente daquele em que se estava localizado. Independentemente do tipo de grupo que estejamos a falar este exerce um certo controlo sobre os seus membros através da divisão de papéis, de normas e de regras.

Assim parece existir uma tendência nos grupos para a conformidade dos seus elementos constatando-se também uma tendência para uma auto-regulação (Brehm & Mann 1961; Raven, 1957; Stricker, Messick, & Jackson; 1970, Suppes & Krasne, 1975).

Os processos de auto-regulação são bem conhecidos no indivíduo, mas eles também são observáveis nos grupos. Por exemplo, se um dos membros de um grupo de

trabalho se ausenta temporariamente, os outros elementos da equipa substituem-no de forma a manter um determinado nível de estabilidade no desempenho, assistindo-se segundo Kurt Lewin (1951/2008) a uma constelação de forças que mantém o grupo num estado quasi-estacionário tendendo a fazer face aos distúrbios.

Para George e Jones (2002) os papéis acompanham a divisão de trabalho e permitem que o grupo alcance determinados objectivos com um certo nível de especialização dos seus membros. A divisão de tarefas possibilita que estas sejam agrupadas em funções, havendo responsabilização de cada elemento acerca desse conjunto. Esta atribuição em funções proporciona também a existência de direitos e privilégios de acordo com o cargo. Se por um lado podemos identificar os papéis de tarefa também podemos observar a existência de papéis relacionais. Embora seja imprescindível encontrar os papéis de tarefa nas descrições de funções das organizações, é também frequente encontrarmos formalmente transcritos os relacionamentos funcionais que se espera dos elementos do grupo. Por vezes existem elementos do grupo que vão criando papéis com tarefas que não estão consignadas, criando assim um papel. A este fenómeno chama-se criação de papel. Ou então assumem tarefas que não lhes estão consignadas (de liderança, por exemplo), chamando-se a este processo de apropriação de papel. O papel da liderança parece assumir uma posição de relevo no funcionamento dos grupos desde Kurt Lewin (2008), que identificou três estilos de liderança: autocrática, democrática e *laisser-faire*. Segundo Kurt Lewin, (1951/2008) “O estado de uma pessoa após ser encorajada é diferente do que depois de ser desencorajada. Essa diferença revela-se também numa área de simpatia ou segurança opondo-se a uma área de tensão, numa atmosfera democrática de grupo em vez de numa área autocrática.” (p. 338).

Na mesma linha de pensamento, Gordon (1998) postula que perante uma liderança autoritária, os grupos resistem a evoluir para processos mais adequados e produtivos agarrando-se ao seu funcionamento habitual, verificando-se uma pressão normativa do grupo no sentido antagónico a esse tipo de liderança. Ou seja, é de total conveniência que a introdução de novas metodologias que contribuam para um melhor desempenho no trabalho não seja efectuada de forma arbitrária mas sim de uma forma consensual e cooperante.

Ainda segundo o autor supra referido é importante que os líderes se esforcem para formar uma equipa. Tal acontecerá se este se empenhar no seu desenvolvimento pessoal, se houver uma menor dependência dos membros da equipa em relação a si, uma maior identificação com os objectivos do grupo, uma tendência para diminuir as barreiras hierárquicas, uma comunicação honesta e a promoção da oportunidade de satisfação das necessidades dos membros da equipa.

Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas e Halpin (2006) efectuaram uma meta-análise sobre o impacto da liderança nas equipas e o desempenho das mesmas. Os autores referem que a liderança demonstra ser responsável pela variância do desempenho das equipas entre 4% e 31%. Encontram ainda que tanto os comportamentos de liderança para a tarefa como os de liderança para a pessoa encontram correlação com o desempenho, e que mesmo no caso mais baixo, um aumento de 4% do desempenho no complexo mundo organizacional de hoje é um valor relevante.

O *empowerment* dos empregados aumenta tanto o seu desempenho com a satisfação no trabalho, sendo estas minimamente afectadas mesmo quando a relação com o líder não é positiva. No entanto esta relação torna-se mais relevante à medida que

os empregados possuam menos *empowerment*, ajudando a minimizar os efeitos negativos de tal facto (Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009).

A liderança é também um factor moderador entre a reacção dos elementos da equipa ao conflito e o desempenho da equipa. Assim o papel do líder é essencial para que a equipa atinja os objectivos propostos (Ayoko & Callan, 2009). Perspectiva semelhante é defendida por Kets De Vries, em 2005, autor que destaca o líder pelo seu papel de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como da criação de condições para que estes sintam pertença, sentido e bem-estar face à organização.

Chen, Kanfer, DeShon, Mathieu e Kozlowski (2009) efectuam um estudo sobre a relação entre a motivação e o desempenho, e encontram que mais do que a motivação individual, a motivação ao nível da equipa é responsável pela variância do desempenho individual. Com a mesma perspectiva situam-se Peterson, Park e Sweney (2008), que referem também que as intervenções em grupo são mais eficazes e apresentam maior impacto do que as individuais.

Como pudemos verificar através da literatura revisitada o trabalho em grupo aparece como determinante para o bem-estar dos seus membros e para o alcançar da eficácia organizacional através dos aspectos ligados à sua composição, tipologia, objectivos a alcançar ou influência. Por vezes os grupos surgem indistintamente considerados como grupos de trabalho ou equipas, mas será que nestes dois termos existem diferenças reais ou apenas de semântica? É o que veremos adiante.

2.2.2. Trabalho de Equipa

Para West (2007) as organizações cresceram em dimensão e tornaram-se estruturalmente mais complexas, exigindo que grupos de pessoas trabalhem de forma coordenada para atingir objectivos que contribuam para a realização das missões organizacionais.

Porquê trabalhar em equipas? As equipas são a melhor forma para implementar a estratégia organizacional, para desenvolver e entregar produtos e serviços de forma mais rápida e com menor custo, para reter a aprendizagem na organização, para melhorar a qualidade da gestão, para promover a inovação e para fomentar um melhor aproveitamento no tempo gasto nas actividades (West, 2007).

2.2.2.1 Conceito de Equipa

Thiagarajan e Parker (1999) definem equipa como “um grupo de pessoas com elevado grau de interdependência direccionados para alcançar um objectivo ou a realização de uma tarefa” (p. V). Já para Ferreira, Neves e Caetano (2001) o conceito de equipa é tão importante no âmbito da psicologia organizacional ao ponto de substituir o conceito de grupo. Autores como Cunha e col. (2004) observam que embora muitas vezes se utilize indiscriminadamente o termo grupo ou equipa como sinónimos, deve atender-se a que uma equipa é um tipo especial de grupo. As equipas caracterizam-se pelas seguintes dinâmicas dos seus membros: elevado nível de interdependência, capacidade de estabelecimento de objectivos, legitimidade de tomada de decisão e de

encontrar soluções, interdependência de tarefas distintas, responsabilidade pelos resultados e pela análise e resolução de problemas.

George e Jones (2002) definem “uma equipa é um grupo de trabalho formal em que os membros trabalham de forma intensiva para atingirem objectivos comuns ao grupo.” (p. 325). Aqui deve ser realçado que o facto de as pessoas trabalharem em grupo, não faz com que esse grupo seja uma equipa. O que as distingue de um grupo de trabalho formal é essa intensidade da interdependência face a objectivos e resultados. Uma equipa de trabalho autogerida é aquela em que a liderança formal se dilui. São equipas em que existem grande autonomia na gestão de recursos e nas decisões a tomar face aos seus processos e objectivos a alcançar.

Newstrom (2008) destaca as seguintes características para que uma equipa seja considerada autogerida:

1. O grupo deve ser realmente autogerido.
2. As equipas autogeridas parecem ser mais eficazes, quando a natureza do desempenho tem complexidade suficiente para que o resultado seja apoiado na realização de todos num produto final.
3. Os gestores devem apoiar na realidade a execução do trabalho em autonomia de equipa, abdicando a organização de algum do seu poder.
4. Os membros de uma Equipa de sucesso devem ser seleccionados para que a equipa possua as competências instrumentais e emocionais que necessita.
5. Os membros da Equipa devem querer trabalhar realmente em Equipa. O facto de haver algum membro que não deseje partilhar da responsabilidade de trabalhar em equipa compromete os seus resultados.

Newstrom (2008) faz notar que as equipas precisam de tempo para evoluir nos seus processos e conseguir resultados podendo levar meses e às vezes mesmo anos para atingirem um bom desempenho.

Tentando compreender os processos das equipas autogeridas e os processos de trabalho com elas relacionados, Mierlo, Rutte, Kompier e Doorewaard (2005), realizaram uma revisão de literatura que contemplou 28 estudos empíricos sobre equipas autogeridas. Nesse trabalho identificaram algumas perspectivas teóricas subjacentes a várias formas de funcionar em equipa que incluíam: grupos de desenho de tarefa, teoria da composição grupal, processo de interacção em grupo e desenvolvimento grupal. Estes autores chegaram à conclusão que o grupo de desenho de tarefa é o mais adequado para o desenvolvimento das equipas autogeridas por ser mais direccionado para este tipo de trabalho em equipa, sendo as outras abordagens mais indicadas para outros tipos de trabalho em grupo.

A abordagem evidenciada alicerça-se no modelo de características do trabalho de Hackman e Oldham (1975), que identifica cinco dimensões relevantes: autonomia, variedade de tarefas, identificação com a tarefa, significação da tarefa e *feedback*. Já Thiagarajan e Parker (1999) referem diferentes tipos de funcionamento em equipa: grupos de trabalho naturais, equipas de linha de negócio, equipas executivas, equipas em cascata, equipas de desenho de serviço ou de novo produto, equipas de redesenho ou reengenharia de processos ou equipas de melhoria de projecto. Para além das equipas assinaladas, destacamos uma nova forma de trabalhar em equipa, as equipas virtuais. Este tipo de equipas surgiu alavancado pela globalização (que fomentou a dispersão geográfica das organizações), pelas novas formas de estruturar as organizações e pela evolução das novas tecnologias.

Schiller e Mandviwalla (2007) efectuaram uma revisão bibliográfica dos artigos publicados entre 1990 e 2005 referentes a este tipo de trabalho em equipa, identificando 85 sobre este tema, o que revela um crescente interesse na investigação deste tipo de trabalho por equipa no espaço virtual.

Ainda com a óptica do funcionamento das equipas Yeh, Smith, Jennings e Castro (2006), propõem um modelo tridimensional que pretende explicar o contexto e processo de trabalho em equipa nas organizações. Este modelo considera três dimensões. A primeira é a *estratégia organizacional*. Perante a crescente mecanização assiste-se nas últimas duas décadas a uma redução dos quadros de gestão intermédios que se ocupavam da liderança, da motivação e das linhas de compromisso com o exterior, deixando que estes objectivos se situem na esfera da gestão das equipas. Em segundo lugar o *contexto*. É importante que as equipas considerem, nas pessoas que as compõe, o nível da experiência e especialização. Em terceiro lugar o *ambiente*. É cada vez mais relevante considerar os aspectos do sistema alargado em que a organização está inserida. Como podemos observar, o modelo tridimensional salienta o novo papel do trabalho em equipa nas organizações que devem assumir novas responsabilidades na sua dinâmica interna e externa (Yeh e col., 2006).

Pela teoria revisitada verificamos que existe uma tendência dos estudiosos do trabalho em equipa em assumir que o funcionamento da equipa deve ser autogerido pelos desafios com que se confrontam e ainda, dentro dessa autogestão, devem ser consideradas formas mais adequadas de funcionamento.

2.2.2.2. A Facilitação no desenvolvimento de Equipas

Por se tornar imperioso para o nosso estudo entender como a equipa atinge maturidade no seu desempenho, importa perceber se existem ferramentas para promover o seu desenvolvimento.

Para Jones (1998) e Thiagarajan e Parker (1999) o *Teambuilding* revela-se a formação ideal para construir e desenvolver equipas. Este tipo de formação consiste em efectuar determinados tipos de actividades desenhadas com o propósito de promover a coesão, a cooperação, a comunicação, a partilha de processos de decisão, o planeamento, a organização ou a gestão de tempo, por exemplo. É um tipo de formação que procura construir equipas através do lúdico (Cascão & Neves, 1998). Estes autores consideram este tipo de formação decisiva para o desempenho no trabalho em equipa, pela aprendizagem que proporciona ao nível dos processos de trabalho, do desenvolvimento pessoal e relacional.

Também com o intuito de entender qual a melhor forma de desenvolver equipas, Salas, Nichols e Driskel (1997) comparam três modelos. Consideram para este fim a formação cruzada, a formação de coordenação e adaptação de equipa e a formação de orientação e auto-correcção em equipa.

Outra das abordagens interessante para a compreensão das dinâmicas dos grupos e da formação de equipas são os grupos de encontro. Para Rogers (1970/1986) um grupo de encontro consiste num grupo que pretende acentuar o crescimento pessoal e o desenvolvimento e aperfeiçoamento da comunicação e das relações interpessoais, através de um processo experiencial. O grupo evolui através de algumas fases: hesitação, andar à volta (*millling aroud*), resistência à expressão ou exploração pessoais,

descrição de sentimentos passados, expressão de sentimentos negativos, expressão e exploração de material com significado pessoal, expressão de sentimentos interpessoais imediatos no grupo, desenvolvimento de uma capacidade terapêutica no grupo, aceitação do *self* e começo da mudança. Estas etapas podem não aparecer por esta ordem ou com fronteiras muito definidas mas são normalmente observáveis nos grupos de encontro. Tal desenvolvimento em grupo facilita um maior conhecimento da própria pessoa, dela na relação com os outros, e como com eles pode funcionar e realizar projectos em comum. Inspirando-se nestes princípios de funcionamento em grupo Figl (2008; Derntl, Motschnig-Pitrik & Figl, 2006; Motschnig & Figl, 2007; Motschnig-Pitrik, 2006) elaboraram projectos de aprendizagem de trabalho em equipa para alunos de engenharia informática. Observaram que estas acções tinham grande utilidade na facilitação da comunicação porque promoviam a cooperação entre os alunos.

Mas apesar de existirem várias propostas para fomentar um melhor trabalho em grupo esta é uma tarefa complexa que tem muitas possibilidades de fracassar. Para Barner (2006), existem várias razões para que as intervenções ao nível da construção de equipas não tenham êxito, enumerando as seguintes: a falta de competências dos facilitadores que têm a missão de as construir e desenvolver, a inadequação do modelo de desenvolvimento de equipa considerando o mundo do trabalho actual, e por último a falta de utilização de uma estratégia adequada de construção de equipa em contextos complexos.

O autor chama ainda a atenção para outros factores que contribuem para a falta de sucesso nas equipas, determinados mitos que recaem sobre elas. Passaremos a observar esses mitos de seguida:

Do arquétipo. As equipas e o trabalho que executam são muito diferentes hoje em dia de umas para as outras.

De que as equipas são intactas. Hoje em dia existem muitas equipas de projecto com fim marcado ou projectos em que as equipas trabalham a tempo parcial.

De que as equipas são unitárias. Ou seja que as equipas trabalham sob as ordens de um único líder hierárquico. Mas na realidade as equipas muitas vezes estão em ambientes de matriz onde têm de responder a várias hierarquias.

De que as equipas são conduzidas por um líder. A realidade é que hoje em dia as equipas são cada vez mais auto-dirigidas ou desenvolvidas através de facilitação de equipa.

Que as equipas são igualitárias. Existem subtilezas de poder que os facilitadores de desenvolvimento de equipas devem ter em consideração na sua abordagem para que todos os membros possam exercer o seu poder pessoal de forma livre.

Que as equipas são integradas num determinado espaço ou zona. Com a evolução do mercado de trabalho tal não é o caso estando muitas vezes os seus membros dispersos geograficamente trabalhando muitas vezes de forma virtual.

Que as equipas são homogéneas a nível cultural. Com a globalização é frequente encontrar uma multi-culturalidade crescente.

Que as equipas são herméticas. O facto é que as equipas estão num sistema muito complexo que as influencia, sendo permeáveis aos vários fenómenos ambientais.

Os aspectos apontados por Barner (2006) quer relativamente à formação, complexidade e estereótipos sobre o que significa trabalhar em equipa, são indicadores que apontam para a continuação da pesquisa sobre as dinâmicas do trabalho em

equipa, fornecendo posteriormente esse saber aos facilitadores que intervêm na sua construção e desenvolvimento.

A compreensão da influência dos climas organizacionais que contemplam os contextos externos (caso do equilíbrio trabalho/família) e internos (os factores de liderança e camaradagem) podem ser úteis para esse conhecimento. A forma como esse clima se associa a estratégias mais positivas dos colaboradores para lidar com o stresse ocupacional pode igualmente trazer alguma luz que possa ajudar à intervenção na construção e desenvolvimento das equipas. Igualmente o saber sobre como acontece a relação óptima no trabalho em equipa e como esta interfere em factores de desempenho, (críticos nos nossos dias) parece ser indispensável.

Face à grande dificuldade exposta em construir e desenvolver equipas mas perante a sua pertinência, foram surgindo recentemente modelos que criam condições para que estas se possam incrementar, que veremos imediatamente a seguir.

2.2.3. Modelos de gestão facilitadores do trabalho em equipa

Anteriormente debruçámo-nos em detalhe sobre os aspectos do clima organizacional e das suas implicações para os grupos de trabalho e para as equipas.

Parece-nos agora importante observar ainda em maior pormenor as condições que promovem o aparecimento e desenvolvimento das equipas, em particular às condições para o surgimento das autogeridas, uma das formas que as organizações actuais estão a utilizar para enfrentar as tarefas cada vez mais complexas a que têm que dar resposta, que é através da sua organização baseada em equipas (Barua, Lee &

Whinston, 1995). Com este intuito debruçemo-nos nos modelos de trabalho centrado em equipas e nas organizações baseadas em equipas (Harris & Beyerlein, 2003).

A natureza do trabalho tem vindo a ser modificada de uma forma acelerada nos nossos dias (Cunha, Cunha, & Mendonça, 2010). Embora se verifiquem tarefas de ordem rotineira e pouco interessantes, cada vez mais se sente a necessidade do trabalho ser fonte de realização e de desenvolvimento da pessoa. O trabalho “às migalhas” preconizado pela Organização Científica de Trabalho de Taylor desenvolvida no final do século XIX (Taylor, 1967), vai dando lugar a funções de âmbito mais alargado e mais enriquecedoras, aumentando também a responsabilidade transversal e horizontal das realizações.

Maslow (1970/2000), que tem sido um autor incontornável neste trabalho quer pela sua visão do funcionamento das organizações no futuro quer pela sua teorização sobre as *peak experiences* que vai ser uma componente do constructo de fluxo, afirmava que as organizações navegavam num ténue equilíbrio. Para este autor o tradicional comando e controlo das organizações era apropriado quando o meio era mais simples e estável, o trabalho mais segmentado e com trabalhadores com menores habilitações. A mudança de contexto e do crescimento em tamanho das organizações fez com estas se tornassem estruturalmente mais complexas exigindo-se que sejam mais horizontais, rápidas, flexíveis, divertidas, focadas e menos paternalistas.

Afirma ainda Maslow (1970/2000) que se propunha desde há algumas décadas que a gestão passasse de modelos mais autoritários para modelos mais participativos. Estes modelos de *empowerment* dos colaboradores exigem uma nova estruturação do trabalho aos níveis apontados mas também que grupos de pessoas trabalhassem de uma forma mais coordenada para atingir os objectivos que possam ir contribuindo para a

realização das missões organizacionais (West, 2007). Partindo destas constatações, para Jonhson e Jonhson (2003) existem poucas aptidões que são tão essenciais para as organizações modernas como a capacidade para trabalhar em equipa.

Igualmente para Thiagarajan e Parker (1999; Mohammed, & Angell, 2004; Kirkman & Shapiro, 1997) as equipas aumentam cada vez mais a sua importância nas organizações. Para estes autores as tradicionais estruturas hierárquicas têm sido substituídas por estruturas baseadas em equipas. Apontam ainda algumas alterações que alavancaram esta mudança (algumas delas já aqui anteriormente referidas à passagem mas que convêm aprofundar adicionando ainda outras) e que passamos a enumerar: a interacção global – o avanço tecnológico nas comunicações e nas viagens reduziram a distância física a uma variável insignificante, aumentando o número de equipas internacionais. Tal envolveu uma multiculturalidade na composição das equipas. A interacção virtual – os avanços tecnológicos a nível da internet, intranets e a utilização do correio electrónico proporcionaram a criação de novos tipos de equipas que têm pouca interacção face a face (Mohammed & Angell, 2004). Esta é uma situação que requer maiores competências a nível do uso deste tipo de tecnologia e interacção. Mudanças na força de trabalho – os colaboradores nascidos a partir dos anos 70 têm estilos de vida diferentes aos nascidos anteriormente, em virtude da introdução de jogos de computador e do vídeo. Esta alteração cria uma nova necessidade de estruturas e métodos que vão de encontro ao funcionamento destas pessoas. Com o aumento do *empowerment*, em todo o mundo os cidadãos envolvem-se cada vez mais nas decisões dos políticos e dos governos. Também cada vez mais os colaboradores são envolvidos nas decisões relacionadas com os seus locais de trabalho. Este facto requer novas dinâmicas de trabalho em equipa, para dar resposta à rápida mudança que ocorre,

verificando-se que essa subida de *empowerment* e de controlo de processos pelas pessoas resulta num desempenho mais elevado (Lambe, Webb, & Ishida, 2009).

2.2.3.1. Cooperação versus competição

Face à hipercomplexidade destas mudanças, é pertinente postular que esse aumento de complexidade também se demonstre ao nível da cooperação necessária para trabalhar em equipa. Quais serão as tonalidades desta nova cooperação? Em que tabuleiros se jogam ou desenvolvem?

Segundo West (2007) para se trabalhar em equipa é imperativo que exista cooperação. De acordo com esta perspectiva para viver, jogar e trabalhar, a sociedade humana assenta na cooperação com os outros, facto este que tem permitido aos humanos fazerem espantosos progressos como espécie, segundo este autor. Para ele, esta evolução extraordinária tem conduzido os homens a explorarem os limites do universo. As várias realizações foram feitas, em larga escala, por equipas e por equipas de equipas que trabalhando cooperativamente foram atingindo resultados infinitamente maiores do que se o fizessem individualmente, tendo sido este princípio de sinergia do grupo que tem impelido a humanidade a alcançar estes resultados. Como se tem vindo a enunciar a cooperação é fundamental para que a organização atinja os objectivos a que se propõe.

Tjosvold, West e Smith (2003) entendem que “uma maneira de se considerar a cooperação é relativamente aos seus resultados: a cooperação ocorre quando as pessoas têm fortes relações e que trabalham tão bem que são bem-sucedidas nas suas tarefas” (p.

3). Já para Evans (2003) “a cooperação ocorre quando uma pessoa ou um grupo ajuda o outro a desempenhar uma tarefa cujos resultados beneficiem ambos” (p. 45).

Deutsch (2003) considerou a pertinência da cooperação na relação de interdependência de indivíduos e grupos para alcançarem os seus objectivos. Nesta perspectiva identificou três alternativas que as pessoas podem perseguir no alcance de objectivos: cooperação, competição ou independência.

Na cooperação as pessoas acreditam que os seus objectivos estão ligados de forma positiva e irão agir de forma a partilhar recursos, a comunicar e a direccionar esforços para que todos sejam bem sucedidos. Esta interacção é caracterizada por: olhar positivo; abertura e produtividade. Por oposição, as pessoas podem perceber que os seus objectivos são competitivos, ou seja que para atingir os seus fins os objectivos dos outros não deverão ser alcançados, que são concorrentes. Tal pode levar a sonegar informação e a um clima de hostilidade. A independência verifica-se quando as pessoas acreditam que os seus objectivos não estão relacionados com o dos outros, que lhes é indiferente que os outros os alcancem ou não. Normalmente face a este fenómeno, existe uma atitude de desinteresse.

Na maioria das situações com que a equipa se confronta podem coexistir as três posturas, variando quer nos vários membros do grupo quer nas tarefas a desempenhar. Apesar das posturas competitiva e independente, se poderem mostrar em maior ou menor grau atractivas para os membros do grupo, a postura cooperativa apresenta-se a mais adequada para que a equipa consiga alcançar sucesso, considerando que no trabalho de equipa existe uma elevada interdependência instrumental e relacional.

Estas relações cooperativas possuem para Deutsch (2003) as seguintes características: comunicação clara, postura de apoio e amigável, coordenação de

esforços com divisão do trabalho e orientação para atingir os objectivos, sentimento de concordância com as ideias dos outros e partilha das crenças e valores, vontade de aumentar o desenvolvimento dos outros e definição dos conflitos de interesse como um problema mútuo que deve ser resolvido a partir de esforços de colaboração. Hoegl e Gemuenden (2001) encontram nestas atitudes de cooperação no trabalho em equipa uma associação estatisticamente significativa entre a qualidade do trabalho em equipa (constructo que os autores subdividem em comunicação, esforço, coesão, suporte mútuo, coordenação e contribuição dos membros) e o seu desempenho.

Em contraste os processos competitivos são caracterizados por: uma comunicação que não flui e em que as partes em conflito tentam ganhar vantagem, falta de entre-ajuda que provoca suspeições sobre as intenções dos outros membros, incapacidade de dividir o trabalho evitando duplicações, redução da autoconfiança devido ao constante desacordo ou rejeição de ideias e em que as partes em conflito procuram aumentar o seu poder e reduzir o dos outros. Mohammed e Angell (2004) encontraram que os conflitos geram uma percepção de baixa performance nos membros da equipa.

A premissa de Deutsch (2003) e Kets de Vries (1998), é que a compreensão sobre o trabalho em equipa e o trabalho cooperativo passa pelo entendimento sobre a resolução de conflitos. Este tema é inevitável no trabalho em equipa e pode, se bem resolvido, ser um patamar de evolução e de melhoria da produtividade enquanto de contrário pode criar bloqueios. Igualmente para Gordon (1998), é importante que exista uma adequada resolução de conflitos nas organizações preconizando o método “sem vencidos”, com o intuito de facilitar as relações nas organizações através de uma

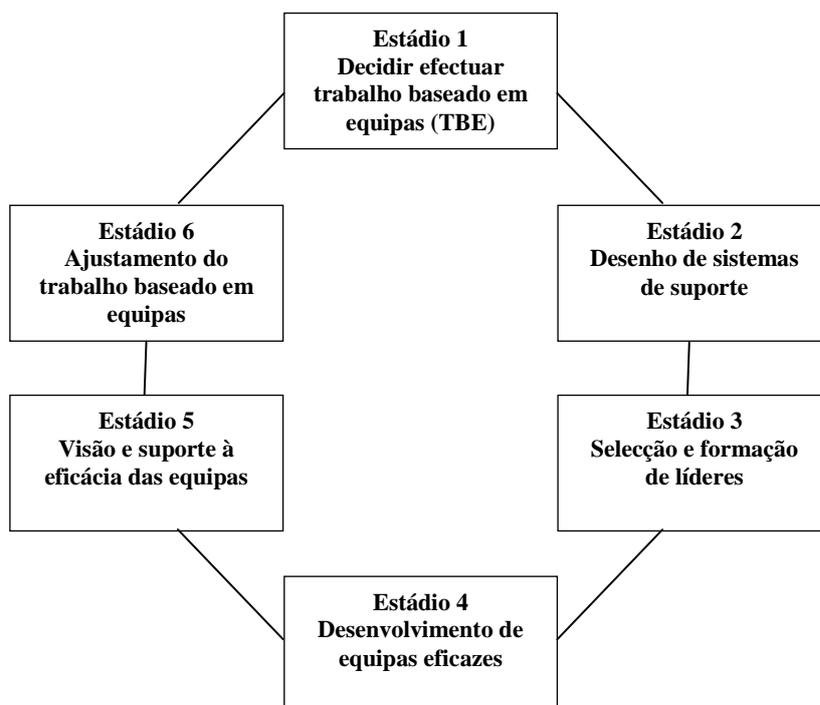
distribuição mais democrática do poder. Esta acção ajuda a gerir os conflitos de forma mais adequada, contribuindo dessa forma para um melhor desempenho organizacional.

2.2.3.2. Modelos de trabalho por equipas

West (2007) preconiza um modelo de seis estádios que alicerça o que chama de Trabalho Baseado em Equipas, que no nosso entender pode ajudar a prevenir esta conflitualidade no seio da organização sobre os aspectos da competitividade pelos processos de decisão.

O esquema deste modelo será apresentado de seguida.

Figura 1. Modelo de Trabalho Baseado em Equipas



Adaptado de West (2007).

Relativamente ao estágio 1 - Decidir efectuar trabalho baseado em equipas (TBE), este é o primeiro passo para introduzir o trabalho baseado em equipas. Os gestores seniores devem perceber o valor de efectuar o trabalho desta forma, estruturando-o e comprometendo-se a promover a cultura e o clima apropriado para a sua realização.

O estágio 2 – Desenho de sistemas de suporte. É uma fase que requer sistemas de suporte relevantes para alicerçar o trabalho desenvolvido nessa configuração. Por exemplo, a gestão de recursos humanos deve ter em consideração os sistemas de recompensas, a comunicação e a formação de todos os colaboradores, considerando a forma como está estruturado o trabalho.

Estádio 3 – Selecção e formação de líderes. Todos os colaboradores podem ajudar nestes aspectos. Os líderes deste tipo de equipa diferem muito dos outros no estilo de liderança. As equipas e os líderes podem aprender em conjunto, resolvendo também desta forma os problemas e partilhando os sucessos e as imprevisibilidades.

Estádio 4 – Desenvolvimento de equipas eficazes. É um estágio que potencia o desenvolvimento dos processos de equipa. Tal inclui a clarificação de papéis, objectivos, processos de decisão e a comunicação.

Estádio 5 – Visão e suporte à eficácia das equipas. As equipas devem ter critérios relativamente à avaliação da sua eficácia. Este é um estágio que permite essa tomada de consciência e o desenvolvimento dos processos que aperfeiçoam o desempenho. Deve ser examinada a inovação, a satisfação, as aprendizagens e o desempenho vitais no trabalho da equipa.

Estádio 6 – Ajustamento do trabalho baseado em equipas. Deve ser afinada a avaliação do contributo do trabalho baseado em equipas na eficácia organizacional,

efectuando mudanças (se necessário) que potenciem a optimização do trabalho e da organização.

Outra das propostas que consideramos úteis para um bom funcionamento das equipas é a de Harris e Beyerlein (2003). Estes autores postulam algumas premissas relativas às Organizações Baseadas em Equipas, sustentando-se na literatura e em projectos desenvolvidos no Centro de Estudos de Equipas de Trabalho, tendo sido o material recolhido ao longo de 13 anos. A informação para a sua pesquisa foi obtida a partir de entrevistas com 610 líderes e outros membros de equipas, 28 conferências dirigidas a equipas em que participaram 16.000 colaboradores de 350 organizações e trabalho de campo com 21 especialistas com experiência neste tipo de dinâmica organizacional.

A Organização Baseada em Equipas resulta do desejo de uma organização formal potenciar e optimizar o trabalho de uma forma colaborativa, que segundo Harris e Beyerlein (2003), possui as seguintes características:

- . a existência de equipas como a unidade básica de realização do trabalho;
- . a utilização de equipas quando a natureza do trabalho for apropriada;
- . a liderança das equipas por equipas;
- . a utilização de uma diversidade de equipas;
- . o reconhecimento que a evolução do trabalho em equipa é um processo contínuo;
- . a existência de flexibilidade nos processos rumo à adaptação ao meio;
- . o desenho organizacional adaptado para suportar as equipas;
- . o alinhamento é essencial;
- . identificação dos líderes da organização com este tipo de filosofia;

. a existência de um esforço intencional nesta construção.

A Organização Baseada em Equipas deve assim encarar as equipas como a unidade básica da realização do trabalho. Tal significa que a organização está estruturada de forma que o trabalho é efectuado essencialmente por equipas, devendo potenciar um clima com esse propósito. Este tipo de organizações não deve ser confundido com as que utilizam equipas na realização de alguns processos de trabalho mas que têm uma estrutura hierárquica tradicional.

Apesar da organização se estruturar a partir da equipa como unidade básica, nem sempre a natureza do trabalho se adequa a esse propósito, acabando por existir colaboradores que não trabalham inseridos em equipas, embora tenham integrado a filosofia de base e as competências para lidar com estas.

Relativamente à premissa de que as equipas devem ser lideradas por equipas, considera-se que ela é extremamente importante a vários níveis, nomeadamente deve descer em cascata pela organização reforçando o conceito que alicerça esta forma de trabalho (Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995, citados por Harris & Beyerlein, 2003).

Para estes autores as equipas de topo devem ser uma equipa por três razões: o facto de incorporar a compreensão dos princípios e valores do trabalho em equipa possibilita-lhes compreender os desafios deste tipo de trabalho e agir em consonância; liderando desta forma vai existir modelação; vai desenvolver-se um alinhamento da gestão de topo com os sistemas de suporte.

Assim, a mudança numa organização para esta forma de trabalho deve ser acompanhada pela equipa de topo, pois se tal não for feito corre o risco de elevado insucesso.

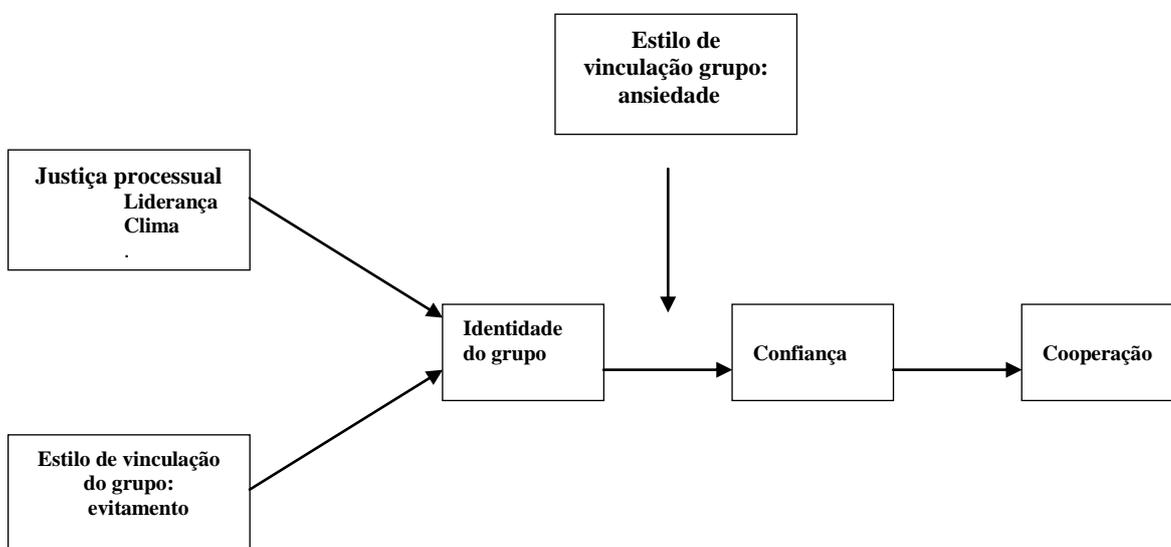
Mas a exclusiva atenção para a dinâmica interna do trabalho em equipa traz muitos riscos para a sua eficácia. Ancona e Bresman (2007) chamam também a atenção para esse facto, referindo que os novos tipos de organizações emergentes requerem novos tipos de equipas. Os autores alertam para o facto de que essas novas equipas não poderem estar apenas focalizadas nos seus processos internos sob o risco de fracassarem, pelo que recomendam equipas que tenham uma atitude cooperativa para as redes do meio envolvente. O que nos leva uma vez mais a considerar a compreensão do clima organizacional como determinante para o trabalho em equipa.

Outros dos factores para o sucesso das equipas é a confiança. Song (2009) alerta-nos para o facto de os indivíduos confiarem menos num grupo do que num outro indivíduo, tendendo ainda menos a confiar em elementos de outros grupos. Para Korsgaard, Brodt e Sapienza (2003), esta confiança é fundamental no trabalho em equipa, e também para estes autores a atitude de confiança dos indivíduos num grupo é distinta da atitude de confiança interpessoal. Postulam, pois, que os indivíduos confiam no grupo como um todo, em vez de assumirem que é nas relações interpessoais que se situa a confiança (ou desconfiança), cooperação (ou a falta dela). Definem a cooperação “individual com um grupo como a persistente e activa procura de resultados do grupo de trabalho, descuidando os interesses pessoais ou interpessoais” (p. 114). Estes autores desenvolvem um modelo que relaciona a identidade, a vinculação, a confiança e a cooperação em grupos. No centro deste modelo situa-se a identidade do grupo que é considerada determinante no fomentar da confiança e da cooperação com os seus grupos de trabalho, sendo essa identificação que promove a cooperação. O modelo contempla também dois factores importantes da identidade do grupo, caso dos processos de justiça e das diferenças individuais na vinculação aos grupos que têm um

efeito directo na identificação ao grupo. O modelo sugere ainda que os estilos de vinculação ao grupo moderam a relação entre a identidade do grupo e a confiança. Consideramos que um dos factores mais inovadores neste modelo é a vinculação psicológica ao grupo.

Seguidamente é apresentado um esquema na Figura 2 adaptado a partir da teoria dos autores e que pretende mostrar como estas variáveis se relacionam.

Figura 2. Modelo Brodt e Sapienza (2003)



Adaptado de Korsgaard, Brodt & Sapienza (2003)

Como podemos verificar na Figura 2, o processo de desenvolvimento que conduz à cooperação mostra-se complexo, tendo a sua raiz em aspectos ligados às dimensões de clima organizacional e em aspectos grupais, evoluindo e sendo mediado por outras variáveis da dinâmica dos grupos.

A cooperação mostra-se assim fundamental para compreender a relação com a eficácia das equipas. Podsakoff, Ahearn e MacKenzie (1997) e Podzakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach, (2000) sugerem que a pesquisa que se efectua em grupos e equipas afirma uma relação directa entre a cooperação nos membros dos grupos e a eficácia, dando como exemplo, o aumento da quantidade e qualidade do desempenho através da prestação de um melhor serviço ao cliente. Champion, Medsker e Higgs (1993) verificam ainda que a cooperação aparece também positivamente correlacionada com a satisfação e o esforço despendido pelos colaboradores para alcançar os objectivos da organização.

Podemos observar pelo transcrito que a cooperação é determinante para aumentar o desempenho no trabalho em equipa e que esta também só é possível de ser fomentada em condições apropriadas. Nesta linha de pensamento Tjosvold, Wedley e Field (1986) fazem notar que as discussões construtivas estão associadas a melhores tomadas de decisão, a nível de qualidade, originalidade, eficácia, aceitação da decisão e satisfação com a mesma. Para que a decisão possa então ser a melhor, a discussão ou troca de ideias e informação deve ocorrer de forma transparente, num ambiente de cooperação e afirmação de competência. Os diferentes elementos participantes na discussão deve sentir ainda que têm influência uns sobre os outros, e oportunidade de afirmar a sua opinião antes de convergir numa decisão.

Têm sido abordados no presente trabalho os aspectos ligados à cooperação, essencialmente na óptica das dinâmicas internas das equipas. Torna-se agora relevante tendo em consideração o objectivo deste trabalho, apurar em maior detalhe como estas dinâmicas cooperativas ou competitivas contribuem para os resultados por elas a alcançar.

Para Jonhson e Jonhson (2003) a teoria mais importante que lida com a cooperação é a Teoria da Interdependência Social. A interdependência social existe quando os indivíduos partilham metas comuns e cada resultado individual é afectado pelas acções dos outros (Jonhson & Jonhson, 2003; Tjosvold, 1986). Difere da Teoria da Dependência segundo o qual, os resultados de um indivíduo afectam os de outro, mas o outro indivíduo não é afectado por os resultados de outros. É diversa também da Teoria da Independência Social, em que os resultados dos indivíduos não são afectados pelas acções dos outros. Os autores identificam dois tipos de interdependência social: a cooperativa e a competitiva. A ausência de interdependência social situar-se-á no âmbito dos esforços individuais.

Segundo Jonhson e Jonhson (2003) nos últimos 100 anos foram desenvolvidos centenas de estudos que se focaram na eficácia da cooperação do trabalho em equipa, comparativamente aos estudos desenvolvidos sobre o trabalho competitivo ou ao trabalho individual. As variáveis dependentes estudadas podem ser agrupadas em três categorias: esforço para alcançar resultados; qualidade das relações; e saúde psicológica. Identificaram 57 estudos realizados desde 1928 que comparam a eficácia dos indivíduos em grupos e a trabalhar sozinhos, concluindo que os grupos conseguiam melhor produtividade. Averiguaram também 120 estudos que, desde 1924, comparam o trabalho de membros inseridos em grupos com indivíduos a trabalhar sozinhos, considerando a forma competitiva e a individualista.

Nessa revisão bibliográfica os autores identificam 375 estudos sobre o impacto na produtividade ou no alcance de resultados. Os estudos efectuados com adultos (165) abordam duas questões principais:

1º Se os grupos superam o desempenho dos indivíduos. Aí o desempenho em grupo era comparado ao trabalho competitivo e individualista. O desempenho do grupo era a variável dependente.

2º Se os indivíduos a trabalhar em grupo superam indivíduos que trabalham sozinhos. Aí era comparado o desempenho individual dos indivíduos do grupo com o desempenho individual dos indivíduos que trabalhavam de uma forma competitiva ou individualista. Considerava-se aqui o desempenho individual como variável independente.

Ao serem analisadas vários tipos de tarefas: verbais, matemáticas ou processuais, todos apontam para melhores desempenhos obtidos em grupo que de forma individual.

A exceção pode ser, no entanto, tarefas de *brainstorming* em que os resultados não são tão concludentes e que os indivíduos podem atingir tão bons resultados como os grupos (Johnson & Johnson, 2000). Na medida em que os resultados alcançados no trabalho se revelam de extrema importância, importa retermo-nos em maior pormenor sobre este fenómeno.

Também para Ferreira, Neves e Caetano (2001) os estudos sobre grupos e mais precisamente sobre o desempenho em grupo são maioritariamente consensuais ao considerar que existe um melhor desempenho quando os indivíduos trabalham em grupo ao invés do trabalho isolado. Sendo este desempenho, que por vezes aparece como nomeado como produtividade, um aspecto crucial para a existência das equipas nas organizações, convém delimitar o que ele significa para diversos autores e como a ele se poderá aceder.

Para Ferreira e col. (2001) a produtividade tem sido utilizada desde o início do século XX, resultando em consequência diferentes definições e operacionalizações. Por vezes pode ser entendida como sinónimo de eficiência ou eficácia.

De Dreu e Weingart (2003) utilizam uma série de indicadores para medir o desempenho das equipas, incluindo a produtividade. No entanto, apesar dos vários indicadores considerados todos desaguam no constructo mais geral que é o de *eficácia de grupo* – a medida em que o grupo atinge os seus objectivos.

Importa então realçar que a produtividade dos grupos difere da produtividade individual e que esta está relacionada com a capacidade de atingir resultados. Será tomando este aspecto em consideração que desenvolveremos este estudo.

Pereira (2004) parte do mesmo princípio assinalando que “o que um homem faz ou o que grupos de homens fazem para alcançarem um objectivo diz-se produção (...). A produção referida ao tempo chama-se produtividade e é esta que mais comumente se usa em raciocínios de gestão. (...) A produtividade pode ser referida à organização, ao grupo, ou à pessoa trabalhadora, mas em caso algum se deve considerar que a produtividade de um agregado é igual à soma das produtividades das suas partes.” (p. 279).

Mas se a produtividade de um agregado não é igual á soma das suas partes, pelo inverso parece também que os incentivos dados a um agregado parecem ter um efeito sinérgico maior para o aumento do desempenho do que a soma dos individuais como preconizam Hatcher e Ross (1991). Os autores verificaram que a mudança desta distribuição de incentivos numa fábrica, levou também a uma melhoria na percepção de trabalho de equipa. Ao longo de quatro anos esta mudança de política organizacional

demonstrou um aumento significativo na qualidade de produção, reduzindo em quase 20% a ocorrências de defeitos nesta.

Ainda relativamente aos aspectos da vantagem da cooperação com a produtividade, também Tjosvold encontra em 1986 uma relação entre estas e a satisfação no trabalho, e o fortalecimento de relacionamentos laborais.

Já Lerner, Amick III, Lee, Rooney, Rogers, Chang, e Berndt (2003) observam que as limitações temporais, as exigências físicas e as exigências de resultados estão significativamente associadas com a produtividade, sendo esta é explicada em 27.7%, pelas limitações apontadas.

Trist e Bamforth (1951, citados por Ferreira e colg., 2001), encontram outros aspectos importantes para o desempenho quando desenvolveram uma investigação nas minas de carvão, na Grã-bretanha, observando que as equipas com maior grau de autonomia e maior participação na organização de trabalho, fomentavam a coesão e a identidade social dos seus membros, e atingiam elevados níveis de produtividade tendo menor conflitualidade e absentismo. É partindo da premissa que as equipas autogeridas podem produzir melhores resultados e maior bem-estar que é desenvolvida a teoria que temos vindo a apresentar.

Na óptica da reflexão que tem vindo a ser desenvolvida pensamos que existem factores ligados à natureza do trabalho e do trabalho realizado em equipa que deveriam ser considerados. Ou seja, como será possível que as pessoas se sintam motivadas contribuindo em simultâneo para uma maior eficácia dos grupos de trabalho que integram? Como se poderá fazer com que tal aconteça sem maiores custos organizacionais promovendo paralelamente o progresso de todos?

Será o que tentaremos observar de seguida revisitando os factores inerentes ao desenvolvimento humano nos vários contextos.

Capítulo 3: Desempenho Ótimo em Equipa

3.1. As experiências positivas

Sendo o indivíduo um ser holístico dotado de linguagem, com desejos e aspirações que lhe conferem uma complexidade singular (Rogers, 1970/1986), a execução das tarefas que realiza na organização são revestidas de significado e fonte de progresso, desde que percebidas como enriquecedoras. Em climas organizacionais positivos, nos quais se considera o desenvolvimento do indivíduo, existe um esforço da organização para que se promova esse progresso, caso contrário o colaborador pode sentir-se uma simples ferramenta de execução, o que pode levar à alienação e à doença (Dejours, 1996).

É então necessário que se criem as condições contextuais para que a pessoa se desenvolva, facilitando a motivação intrínseca que as pessoas possuem para um funcionamento ótimo (Rogers, 1970/1986). Csikszentmihalyi (1997a, 2002) preconiza ainda que uma adequada sintonia com a natureza do trabalho que as pessoas executam promove para além de uma experiência ótima um desempenho mais elevado.

3.1.1 A experiência ótima

É pois no mundo do trabalho, segundo Maslow (1954/1987, 1971/2003), que se dão a maioria das experiências positivas vivenciadas pelas pessoas. Este pode assim tornar-se fonte de realização e de desenvolvimento. Este autor constata que por vezes as

peças experienciam momentos de elevada felicidade, que se deparam com *peak experiences*, e que essas experiências são extremamente gratificantes por si próprias. As *peak experiences* são para Maslow (1987) “as experiências mais maravilhosas, extasiantes da vida das pessoas” (p. 163), Este termo (*peak experience*) engloba a experiência criativa, estética, a de amante, de *insight*, a orgásmica e a mística. Maslow (1987), apercebe-se que as pessoas que relatavam estas experiências pareciam muito diferentes das outras no sentido do seu próprio desenvolvimento. Para Maslow (1971/1987) as *peak experiences* são centrais para que determinadas pessoas alcancem a auto actualização, postulando que elas ocorrem com maior frequência em indivíduos que valorizam determinados aspectos do funcionamento humano no sentido de o otimizar.

Segundo Maslow (1987) a pessoa com estas particularidades é de especial interesse para a gestão, na medida em que aspira ao desenvolvimento de uma forma global. Nas dimensões desta evolução, encontram-se uma maior criatividade e uma maior frequência de *peak experiences*, tornando-se uma, aberta e mais completamente funcionante (Maslow, 1954/2000).

Maslow (1954/2000) põe a hipótese de que provavelmente haverá pessoas com auto actualizações através das *peak experiences* e outras que não funcionam deste modo. Os primeiros estariam mais envolvidos com a estética e a religião, enquanto os segundos tenderiam a envolver-se em áreas de trabalho mais social. Este autor via a auto actualização como um processo de desenvolvimento que requer um certo grau de maturidade.

3.1.2. O Desempenho culminante

Outras das experiências positivas que se podem verificar no funcionamento humano são as *peak performances*. Estas são definidas “operacionalmente como o comportamento que está para além do nível a que a pessoa funciona normalmente, ou de um comportamento modal. Assim, a *peak performance* é mais eficiente, mais criativa, mais produtiva, ou de alguma forma melhor que o comportamento vulgar” (Privette & Landsman, 1983, p. 195).

Privette (1983), Privette e Landsman (1983), Thornton, Privette e Bundrick (1999), encontram pessoas que têm este funcionamento óptimo, que possuem este tipo de desempenhos excepcionais. Para os autores, as *peak performances* estão também relacionadas com o movimento de auto actualização. Debruçando-se sobre o conceito, concluem que uma experiência é menos global do que a personalidade, mas que engloba mais do que o comportamento. Este facto torna-as pertinentes para a compreensão do desenvolvimento individual assim como para o progresso dos grupos e organizações.

Para Privette (2001) a *peak performance* será o momento exacto em que mente, músculos e movimento se conjugam. Está relacionada com as aptidões utilizadas num evento atlético, na expressão artística, na força física perante situações de crise, na aptidão intelectual, nas relações interpessoais poderosas, na coragem moral ou de excelência e no exercício de qualquer actividade. Para a autora distingue-se das *peak experiences*, na medida em que estas últimas serão o preciso momento em que a pessoa sente a mais elevada felicidade e prazer independentemente de atingir um

resultado. O desempenho num desporto seria exemplo da *peak performance* e a música e o sexo da *peak experience*.

Privette (2001) elabora o Modelo da Experienciação partindo da definição operacional de um evento. Segundo a autora, um evento pode ser qualquer actividade como praticar um desporto, fazer um jantar ou dirigir uma orquestra. Terá um nível de desempenho que vai do mais elevado, até ao falhanço total. Um nível de sentimento que medeia entre o êxtase total com a mais elevada felicidade, até à máxima depressão e percepção de miséria.

Na sua perspectiva podem identificar-se dois eixos, um que está ligado aos sentimentos e outro ao desempenho, resultando desta matriz quatro possibilidades. Sentimentos negativos/ desempenho negativo, sentimentos positivos/ desempenho negativo, sentimentos negativos/ desempenho positivo, sentimentos positivos/ desempenho positivo.

O quadrante dos Sentimentos Negativos/ Desempenho Negativo, está ligado à derrota e à infelicidade. No extremo pode levar a situações de psicopatologia e criminalidade. Tem graves consequências pessoais e para o funcionamento social. As dimensões relacionadas a Sentimentos Positivos/ Desempenho Negativo, têm a ver com sentimentos elevados face a pobres desempenhos. Tal é o que pode acontecer com os adeptos de uma equipa quando assistem a uma jogada de belo efeito mas que não atinge os melhores resultados (Privette, 2001).

No quadrante dos Sentimentos Negativos/ Desempenho Positivo, situam-se os desempenhos positivos associados a sentimentos negativos. Numa realização artística de uma bela sinfonia surge de um estado de miséria e de dor interna. Sentimentos Positivos/ Desempenho Positivo são dimensões que se referem a um funcionamento

produtivo e feliz, captando em simultâneo, momentos de *peak experience* e de *peak performance*. Esta é a relação que se situa perto da descrição de *flow* de Csikszentmihalyi (2002), a experiência de pleno prazer e de realização no desempenho de uma actividade.

Arons e Richards (2001) detectam semelhanças entre as descrições que Maslow fez do processo de auto actualização, quer de figuras proeminentes quer de pessoas comuns chamando-lhes “auto-actualizadores”, e a descrição de funcionamento óptimo de Csikszentmihalyi (2000). Para Maslow (1971), uns e outros, estavam profundamente envolvidos na realização das tarefas que executavam, considerando essas experiências por si só, envolventes e auto-realizadoras.

Thornton, Privette e Bundrick, realizaram um estudo em 1999 cujo objectivo era o de verificar a existência das *peak performances* em gestores e em universitários. Para os autores este tipo de experiência tem a seguinte díade – um foco completo no objecto e um claro sentido do *self*, distinguindo-se das *peak experiences* na medida em que estas últimas se posicionam essencialmente na plenitude de significação e preenchimento do *self*. Chegaram também à conclusão, de que os gestores valorizam mais os aspectos ligados à sociabilidade e à disciplina pessoal, negando o sentido lúdico que estava mais associado ao grupo dos universitários que valorizavam mais este tipo de fluidez.

Garfield (1996) sugeriu que o comportamento da auto actualização no âmbito da gestão se caracterizava de forma semelhante ao que Maslow (1971/2000) definiu. Para estes autores as pessoas em processo de auto-actualização possuem uma maior eficácia. Conseguem efectuar operações de forma mais clara, compacta, simples, rápida e barata. Têm também a capacidade de apresentar um melhor produto, fazendo-o com menos

peças, menos operações, menor confusão, menor esforço, maior robustez, mais segurança, mais elegância e de forma menos trabalhosa.

Para Garfield (1992, McClelland, 1961), a *peak experience* nos executivos, é motivada por uma *drive* interna, que os impelia no sentido de utilizarem as suas capacidades ao máximo com o intuito de atingirem objectivos. Assim para Garfield (1992) as pessoas que tinham mais *peak experiences* eram excepcionais, diferentes das que não tinham, declarando que os gestores que têm desempenhos elevados são pessoas que colocam a si próprias elevados padrões de exigência e que são movidas por uma força interna direccionada para atingir resultados significativos para si próprios.

Thornton, Privette e Bundrick (1999) analisaram os processos psicológicos relativos às *peak performances* na gestão e a sua afinidade com a personalidade de auto actualização, a partir de relatos de gestores de topo. Verificaram que estes constructos se interpenetram o que apresenta relevância para entender os atributos de personalidade deste tipo de gestores. Constataram também que este tipo de desempenho excepcional foi despoletado por diversas actividades desafiantes para os participantes deste estudo, independentemente da sua associação a algumas variáveis sócio-demográficas, o que indicia o valor do constructo para o estudo da personalidade.

Estes autores perceberam que a díade foco completo no objecto e um claro sentido do *self*, e aspectos das *peak experiences* (alegria, sensação de realização e significação) foram encontrados consistentemente na amostra do estudo. Estes dados reforçam a ideia de que tanto as *peak experiences*, como as *peak performances* radicam em processos psicológicos consistentes e estáveis entre amostras e actividades diferentes (Thornton e col., 1999).

Os mesmos autores consideram que esta definição experimental é mais facilmente medível e provavelmente mais relevante para a área dos negócios devido à maior possibilidade de criar condições no contexto que proporcionem estas experiências do que a mutação dos atributos que gravitam à volta da personalidade. Este facto é da maior relevância para o nosso estudo, em virtude de, com a possibilidade de alterar os contextos no sentido de os tornar mais desafiantes ao nível macro (do clima), meio (da equipa e da natureza do trabalho executado em equipa), e ao nível micro da realização da tarefa em si, se pode promover a eficácia individual e grupal, desenvolvendo aspectos de realização das pessoas em simultâneo.

Segundo Privette (1983) a *peak performance* é um constructo identificável e mensurável que se refere, como já foi mencionado a um nível de funcionamento superior independentemente do tipo de actividade realizada. Faz notar a autora, que o desempenho do indivíduo quando comparado ao de outros não tem de o exceder necessariamente, ultrapassa sim, o que poderia ser previsto para determinada pessoa em determinada situação.

No sentido prático, estas conclusões são importantes tanto para *peakers* (pessoas com maior frequências de experiências culminantes) como para não *peakers*, na medida em que podem ser utilizados métodos estáveis e adaptados a cada indivíduo no sentido da percepção de como podem ser alcançadas mais *peak experiences*, ou mantendo a sua ocorrência. Esta pesquisa reforça a relevância da tomada de consciência e do poder que pode ser oferecido a todos no mundo do trabalho, não só com implicações para o bem-estar dos trabalhadores, mas também para a produtividade. Assim, a possibilidade de conjugação entre o desempenho óptimo e o contentamento no trabalho é consistentemente encontrado de forma empírica, significando para a área dos negócios

que a produtividade está entroncada com a experiência humana, que inclui sentimentos tais como alegria, realização e significado (Privette, 1983). A *peak performance* e, provavelmente, qualquer desempenho eficiente, ocorre quando a pessoa possui focalização total na tarefa e um sentimento de poder pessoal, quando existe significado ou fascínio com a sua execução.

Estas são descobertas que, ao acrescentarem conhecimento à gestão das pessoas, encerram um acréscimo de responsabilidade a todos quantos trabalham com ela e organizam o seu trabalho nas diversas áreas de actividade.

Na opinião de Harmison (2006) é nas áreas do desporto, do negócio e nas artes que os psicólogos, pelas competências que possuem, poderão ajudar a atingir o desempenho de pico com maior consistência. Harmison (2006) fez investigação sobre *peak experience* no desporto, reforçando a ideia de Privette (2001), que afirma que muita da pesquisa acerca do deste tipo de experiencição tem sido dedicada aos desportos mas que deve ser mais abrangente. É-nos possível observar que, para além do desporto, a investigação sobre a *peak performance* tem sido aplicada a outras actividades como por exemplo: em casais (Graham, 2008), em situações de combate (Harari, 2008) e em áreas relacionadas com a gestão (Covey, 1989; Garfield, 1992).

Thornton, Privette e Bundrick (1999), propõem que se continuem a desenvolver os estudos que relacionam a produtividade nos negócios e o aumento da frequência das *peak experiences* e das *peak performances* suportando a ideia de que se pode integrar a *peak experience* com a *peak performance*, ao constatar que estes dois tipos de experiências se inter-relacionam e que essa complementaridade contribui para a construção de um estado de puro sucesso.

Igualmente Csikszentmihalyi (1997b, 2002) desenvolve estudos com experiências positivas chegando ao conceito de fluxo que passaremos a abordar de seguida. Este tipo de experiencição revela grande importância para o desenvolvimento do indivíduo e para a eficácia organizacional, na medida que integra em si as características das experiências positivas abordadas até agora.

3.1.3. Experiência de fluxo

Outra das experiências positivas que podem ser encontradas na literatura é a experiência de fluxo, proposta por Csikszentmihalyi (1997b). Para este autor o fluxo é um estado que ocorre quando todos os conteúdos da consciência estão entre eles em harmonia na realização de uma tarefa ou actividade. Isto é, a sensação da que as capacidades do sujeito se adequam aos desafios da tarefa na justa medida, absorvendo-o numa concentração intensa. O tempo parece distorcido, e a experiência em si é tão gratificante, que as pessoas estão dispostas a realizá-la pelo que vale, sem preocupação por recompensas exteriores.

É uma experiencição que pode surgir durante a realização de um variado tipo de actividades mais arriscadas e fisicamente muito exigentes, como a escalada ou a maratona, em acções de lazer, como ler um livro ou ouvir música, mas também em ambiente de trabalho. Em qualquer destes casos este tipo de experiências depende em muito da interacção entre o indivíduo e a experiência, e pode ocorrer em qualquer actividade da vida. No entanto, verifica-se que esta experiencição acontece mais comumente em situações com objectivos e regras bem definidas, através das quais se age sem incerteza quanto ao que, e a como fazer. Durante a experiência de fluxo (*flow*),

a pessoa está bastante focalizada em objectivos claros, fornecendo o processo um *feedback* imediato. É importante que o desafio que se enfrenta seja o suficiente para que exista uma aprendizagem para lidar progressivamente com desafios cada vez maiores. Assim, esse desafio não deverá estar acima das suas possibilidades nem deve ser demasiado simples.

O fluxo pode ocorrer praticamente em qualquer actividade que disponha das condições necessárias acima referidas, sendo observadas em diferentes épocas e culturas (Snyder & Lopez, 2007).

Segundo Csikszentmihalyi (2002) é o fluxo que traz excelência à vida, e a felicidade que dele decorre não depende das circunstâncias externas, levando a uma crescente complexidade e auto-consciência. Por contraditório que possa parecer, as experiências mais positivas que ocorrem na vida são, maioritariamente, experiências de âmbito laboral, quer seja em trabalhos *blue collar* quer seja em actividades *white collar*. Parece que obter a sensação de estar a utilizar as melhores habilidades (*skills*) numa situação desafiante é mais difícil fora do trabalho. Mas, aparentemente o facto de o trabalho ser obrigatório na nossa sociedade faz com que a experiência positiva que gera muitas vezes seja desconsiderada (Csikszentmihalyi, 1997b; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989).

Para Amherdt (2005) o prazer e o desempenho são aliados e não antagonistas. Do seu ponto de vista, a experiência de fluxo contribui para a saúde emocional no trabalho. Este é um constructo de relevância no desenvolvimento das organizações e da criação de um clima positivo.

Numa actividade em que as capacidades da pessoa estejam equiparadas ao nível das oportunidades de acção, a experiência resultante será altamente positiva, quer se fale

de trabalho ou de lazer. Acontece que apenas 20% das actividades de lazer contêm as condições de fluxo, enquanto a percentagem de ocorrência de experiências de fluxo nas actividades laborais oscila entre os 47% e os 64% (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989).

Os autores interrogam-se sobre qual o facto que leva as pessoas a não valorizar o trabalho como fonte de satisfação e fluxo, quando é durante a sua realização que mais frequentemente sentem maior gratificação, referindo preferência pelas actividades de lazer, que são menos recompensadoras a este nível. Avançam algumas hipóteses para este facto. De entre elas, postulam que parte das pessoas pode não gostar de actividades que sejam desafiantes, requerendo um desempenho que alavanque as suas habilidades, o que revela falta de uma personalidade autotélica ¹. Avançam também a hipótese de que pode existir uma falta de habilidade na estruturação dos tempos livres, de forma a organizar a energia psíquica no seu preenchimento. Tal acontecimento poderá também estar relacionado com factores culturais, entre os quais a falta de socialização na maior parte das actividades de fluxo, em virtude de esta se focalizar maioritariamente entre a pessoa e a realização de uma tarefa individual. Levanta-se mais uma vez a pertinência de a investigar em actividades de grupo, visto que é desta forma que a maioria do trabalho se realiza. Por último, o hábito enraizado de ter televisão ou da presença de outros média durante o tempo livre que solicitam posturas de maior passividade.

As pessoas que referem maior motivação durante o fluxo gostam mais do seu trabalho, comparativamente aos que obtêm uma maior motivação durante estados de apatia. Este facto pode indicar que existe um traço de personalidade autotélica que nem sempre está presente, e que se traduz numa falta de apreciação de situações desafiantes que requerem desempenhos mais especializados de acordo com a tarefa.

¹ Do grego *autotelic*. São experiências que possuem um fim em si próprias

Para Csikszentmihalyi (1997a) o trabalho aparece muitas das vezes associado a algo menos positivo, pelo que a maioria das pessoas prefeririam trabalhar menos. Mas de facto, o trabalho é das coisas mais parecidas com um jogo – tem regras e objectivos conhecidos, e é obtido *feedback* quer em termos de percepção do trabalho realizado, quer em termos de resultados mensuráveis. Muitas vezes durante o trabalho, toda a atenção está concentrada, e o ideal será que o exigido seja semelhante às habilidades que o indivíduo possui, daí estarem criadas as condições para que se verifique a experiência de fluxo.

Existem várias formas de se criar fluxo no desempenho do trabalho a executar, mesmo que o trabalho a desenvolver não seja do especial agrado da pessoa. Estas consistem em concentrar a atenção em todas as etapas, com o intuito de melhorar o desempenho em cada uma delas. Esta premissa tem um valor fundamental para a gestão, na medida em que a organização do trabalho é da responsabilidade dos gestores, e o desenvolvimento das pessoas é da responsabilidade da liderança. Com este conhecimento sobre o fluxo e sobre o processamento do trabalho, é possível criar condições para o surgimento de motivação intrínseca nos colaboradores, fazendo com que em simultâneo aumente o progresso da organização e da pessoa, sem custos acrescidos.

Csikszentmihalyi (1997b) aponta a importância da interacção pessoal como factor de aumento da qualidade das experiências vividas. Para que este tipo de dinâmica tenha sucesso, o autor refere algum grau de compatibilidade entre os objectivos de cada pessoa envolvida, e a disponibilidade para dar atenção aos objectivos do outro. Este relacionamento interpessoal no mundo do trabalho acontece normalmente no grupo de trabalho que se pretende que num desempenho óptimo se transforme em Equipa

(Luthans, 2005; Newstrom & Davis, 2002). Nestas condições, é possível obter o fluxo que decorre da interacção óptima, onde cada pessoa dá a sua contribuição espontânea, criando conjuntamente algo de novo. Com perspectiva semelhante Salanova, Bakker e Llorens (2006) preconizam uma influência positiva dos recursos organizacionais (suporte social e objectivos claros) e dos recursos pessoais (crença de auto-eficácia) na ocorrência do fluxo no trabalho. Esta influência é recíproca, pelo que a existência de fluxo em actividades laborais parece potenciar os referidos recursos organizacionais e pessoais.

3.1.4. As Dimensões do constructo de fluxo

Csikszentmihalyi (2002) observou que, independentemente da ocupação, em jovens japoneses corredores de motas, cirurgiões, basquetebolistas americanos, marinheiros australianos, pastores navajos ou jogadores de xadrez, podem identificar-se nas suas descrições algumas características da experiência de fluxo. Csikszentmihalyi (1997b, 1999) postulou a partir dos relatos destas pessoas que haviam aspectos comuns quando relatavam este tipo de experiência, que as pessoas entrariam em fluxo quando se verificam as seguintes premissas:

1. Os objectivos são claros a cada passo da experiência. Tal significa que muitas vezes ao contrário do que acontece no quotidiano em que existe um certo grau de incerteza ou mesmo de contradição quanto ao que se deve fazer em certas circunstâncias, na experiência de fluxo sabe-se sempre o que é para fazer (Csikszentmihalyi, 1997b). Seja um cirurgião que sabe como levar

a cabo a incisão momento a momento, um músico, que sabe que notas deve tocar de seguida ou um escalador de montanhas que sabe qual o próximo movimento a executar.

2. Há *feedback* imediato para as acções executadas. Uma vez mais, contrariando o habitual da experiência diária, na experiência de fluxo temos retorno imediato sobre o que estamos a alcançar. O cirurgião apercebe-se do fluxo de sangue, o músico das notas tocadas e o escalador do resultado das acções que lhe permitem que não caia.
3. Existe equilíbrio entre os desafios e a habilidades. No quotidiano existe por vezes o sentimento que os desafios são demasiado elevados para as habilidades que o indivíduo possui, o que provoca frustração e ansiedade. Também o inverso pode acontecer quando se percebe que se possui um potencial mais elevado para as oportunidades que se deparam, provocando aborrecimento. No exemplo de dois jogadores de ténis, ou xadrez de níveis muito diferentes, um ficará frustrado e o outro aborrecido. Também se verifica no trabalho, quando o indivíduo se depara com tarefas demasiado complexas para as suas habilidades ou no inverso demasiado simples para o seu potencial de realização (Csikszentmihalyi, 1997b).
4. Fusão entre acção e consciência. É típico no nosso dia-a-dia que exista uma certa disjunção entre a mente e a acção. Tomando o exemplo da sala de aula, um aluno pode parecer estar com atenção ao que o professor diz mas ao invés estar a pensar no próximo encontro amoroso. O trabalhador pode parecer estar atento às tarefas mas estar a pensar no fim-de-semana, ou o jogador de golfe em vez de estar focalizado na tacada, estar preocupado com

o público. No fluxo acontece uma focalização precisa entre a consciência e a acção (Jackson & Marsh, 1996).

5. As distrações são excluídas da consciência. No fluxo existe uma intensa concentração entre o presente e a tarefa a executar. Neste sentido são excluídos os medos que podem causar ansiedade e depressão. Se o músico estiver preocupado com os seus impostos ao invés de estar concentrado nas notas a tocar, ou se a mente do cirurgião divagar durante a operação, é provável que falhem no desempenho óptimo das suas tarefas.
6. Não existe preocupação em falhar. Em fluxo existe uma enorme concentração na tarefa que não existe lugar para nada mais, inclusivamente para o medo de falhar. A razão pela qual o medo de falhar nem se coloca, é o facto de que em fluxo é claro o que há para fazer e as habilidades são potencialmente adequadas ao desafio. A concentração é total.
7. A auto-consciência desaparece. No dia-a-dia as pessoas estão muitas vezes preocupadas com a impressão que provocam nos outros. Frequentemente a consciência do *self* acaba por ser um fardo. Em fluxo o envolvimento é tão grande que a pessoa nem se lembra de se defender. No entanto após um episódio de fluxo acontece geralmente um fortalecimento do auto-conceito, devido à consciência de superação do desafio. O músico sente-se em harmonia com o cosmos, o atleta move-se como um todo com a equipa, um novelista pode deslocar-se durante algum tempo para uma realidade diferente. “Paradoxalmente, o *self* expande-se através de actos de auto-esquecimento.” (Csikszentmihalyi, 2002, p. 113).

8. A noção do tempo é distorcida. O tempo cronológico é percebido de maneira distinta. Pode haver a noção que passou poucos minutos na experiência de fluxo, quando na realidade passaram horas, sendo o contrário também possível.
9. A actividade torna-se autotélica. Muitas coisas na vida são exotélicas². Não são feitas pelo seu próprio sentido mas para atingir um objectivo tardio. Outras actividades como a arte a música ou o desporto podem ser autotélicas (ou seja, são um fim em si mesmo). Outras ainda podem ser as duas coisas, como no caso do violinista ou do cirurgião que são pagos para realizarem actividades que lhes dão grande prazer e realização.

Csikszentmihalyi (1997a) e Seligman e Csikszentmihalyi (2000) defendem que o segredo para uma vida feliz, reside na aprendizagem de como tirar partido das experiências de forma a transformá-las em experiências de fluxo sempre que possível. Por exemplo se a vida na família e no trabalho se tornar autotélica poder-se-á tirar o melhor partido da vida, na medida em que tudo o que é feito tem um sentido para o próprio e é feito por si mesmo.

Como podemos verificar, a experiência de fluxo promove a saúde do indivíduo, excluindo da consciência emoções e sentimentos que o fragilizam. Em simultâneo promove a valorização da pessoa através de um aumento do seu auto-conceito proporcionando-lhe aspirar a confrontar-se com desafios cada vez maiores contribuindo para o desenvolvimento da organização.

² Do grego *exotelic*. Actividades feitas pela recompensa.

Para Csikszentmihalyi (2004) o local de trabalho deve ser fonte de experiências enriquecedoras e que promovam o desenvolvimento do indivíduo ao invés de uma experiência penosa.

Parte do pressuposto que é possível e desejável que exista na sua realização o maior número de experiências ótimas e que estas terão como consequência um aumento da criatividade, da auto estima, da redução do stresse, do desenvolvimento dos talentos, do desempenho ótimo e da produtividade. E, se em algumas destas dimensões já existem provas evidentes destas premissas, no caso da produtividade, a falta de investigação na área não permite ainda a existência de dados firmes que suportem que aí se verifique um aumento.

Para Csikszentmihalyi (2002, 1997a) os trabalhadores que referem com uma maior frequência as experiências de fluxo, são em média mais felizes e mais motivados sobretudo no trabalho. Verificou ainda que trabalhavam em média mais meia hora sem dispersão das tarefas num dia de trabalho, o que equivaleria a cerca de 15 dias de trabalho por trabalhador por ano, que ao ser multiplicado por todos os trabalhadores teria um impacto muito favorável no PIB. Sublinha, no entanto, que estes estudos deverão ser submetidos a posteriores investigações que possam sustentar estes dados. Para Csikszentmihalyi (2002), dado que o trabalho nas organizações é executado em grande percentagem em grupos de trabalho, torna-se pertinente estudar este fenómeno na sua dinâmica.

Assenta nesta proposta uma das pertinências do estudo que estamos a desenvolver, pois a partir desta motivação intrínseca para a realização da tarefa pode aumentar-se a produtividade e em simultâneo facilitar o aparecimento de estratégias de *coping* mais adaptativas. Voltaremos a este tema adiante.

Csikszentmihalyi (1999) refere que o fluxo pode ocorrer em actividades muito variadas. No entanto, a própria experiência de fluxo aparece de forma muito semelhante em todas elas. O autor esclarece que a referida ‘perda do *self*’ que ocorre durante a experiência de fluxo não significa uma falta de percepção interna de controlo. De facto, a percepção de controlo faz parte dos factores que definem o fluxo.

As condições em que esta ocorre parecem ser variadas. Privette (1983), num estudo com 90 participantes que tinha o objectivo de identificar os factores da *peak performance*, apercebe-se que estas experiências tanto podem acontecer durante o tocar de uma peça musical, um jogo de *bowling*, ou numa situação de perigo, como relata uma das pessoas entrevistadas, na realização desta investigação.

Este estudo exploratório tinha o objectivo de identificar os factores associados às descrições de *peak performance*, diferenciando-as do desempenho modal ou vulgar. A autora assume para isso, que universalmente os humanos possuem potenciais latentes que perante determinadas condições podem ser libertados, resultando num funcionamento superior, que a *peak performance* é uma entidade psicológica que se reconhece pela diferença do comportamento verificado.

Descobre assim que existem factores exclusivos da *peak performance*: foco claro no *self*, no objecto e/ou na relação, enfatizando a clareza com que este foco se distingue. No momento exacto da *peak performance*, este factor sugere que a pessoa apreende o objecto focado de uma forma clara e completa tanto perceptivamente como cognitivamente, mantendo a clareza da consciência de si.

Outro factor muito importante é o envolvimento intenso. Este não aparece como um factor modal. Aparentemente, a tarefa que despoleta a *peak performance* possui um valor intrínseco para a pessoa, que culmina com um activo envolvimento e com o

objecto valorizado. Os autores descobrem que existem factores comuns às *peak performances* e ao desempenho habitual. Ambos os factores contêm dimensões de espontaneidade e intenção.

Os dois tipos de experiências englobam consciência e interacção com os outros. No entanto, nas *peak performances* as relações interpessoais não são tão relevantes. Os resultados do estudo efectuado apontam para a pouca importância das outras pessoas do grupo de trabalho para que se atinja o desempenho óptimo. A explicação pode residir no facto de que, entre outras causas, ocorre uma desvalorização da interacção com os outros, devido à intensa focalização na execução da tarefa.

Tal facto interpela-nos acerca da dinâmica do trabalho em grupo e do seu relevo para compreender este fenómeno. Coloca-se-nos a questão de saber se a pouca relevância do trabalho em grupo para que se atinjam as *peak performances* também se verificam nas experiências de fluxo, sendo de notar que o fluxo contempla dimensões para além das identificadas nos factores da *peak performance*.

3.1.5. A experiência culminante, o desempenho óptimo e o fluxo: comparações

Com o intuito de melhor compreender esta dinâmica vejamos adiante a comparação de Privette (1983) sobre os conceitos de *peak experience*, *peak performance* e fluxo.

Privette (1983) define *peak experience* como uma experiência que gera no indivíduo um estado de intensa satisfação, prazer e felicidade, a *peak performance*

como um estado em que o indivíduo experiêcia um funcionamento superior, e *flow* como uma experiência intrinsecamente recompensadora.

Segundo a autora, estes são modelos importantes para estudar a experiência óptima humana, e também para a compreensão da dinâmica da personalidade, como já havíamos visto.

Os atributos importantes compartilhados pelos três constructos incluem absorção, valorização, alegria, espontaneidade, sensação de poder, de identidade pessoal e envolvimento.

Segundo Privette (1983) a *peak experience* é uma experiência intensa e positiva, com momentos intensos e altamente valorizados. A *peak performance* é transaccional, tendo foco claro no *self* e no objecto valorizado

Privette (1983; Privette & Landsman, 1983), definem as *peak performances* como episódios de funcionamento superior. Os dois constructos representam níveis óptimos de funcionamento subjectivo que não dependem de tipos particulares de comportamento, como por exemplo interacções pessoais. No entanto, os dois partilham uma mesma qualidade. São modelos para experiêciação óptima humana, tal como o modelo da evolução da personalidade reside na auto actualização (Maslow, 1971). Neste sentido a *peak experience*, a *peak performance* e o fluxo são constructos genéricos e protótipos.

Csikszentmihalyi (1997a) define o fluxo como uma experiência intrinsecamente gratificante. É semelhante à *peak experience* e *peak performance* porque partilham do prazer de valorizar a experiêciação da *peak experience* e o comportamento da *peak performance*. O *flow* por si próprio não implica o prazer óptimo ou a performance óptima, mas pode incluir um, ou outro, ou ambos.

Como podemos verificar, cada um destes três constructos apresenta muitos pontos em comum, sendo que de um modo geral todas as experiências são subjectivas e positivas. No entanto existem também diferenças entre estes constructos, relativamente ao sentido do *self* e à motivação, como é possível constatar, na Tabela 1.

Tabela 1. Tabela comparativa da *Peak Experience*, *Peak Performance* e Fluxo

Qualidades	<i>Peak Experience</i> ^a	<i>Peak Performance</i> ^b	Fluxo ^c
Qualidades únicas	Transpessoal (A12, B1)	Foco claro (A4, 1, B12, C9)	Diversão (definição)
Intensidade	Elevado nível de felicidade (definição)	É alto nível de performance (definição)	É opcional elevada felicidade ou desempenho (inferido)
Modo activo	superior/ opção comportamental (A8)	É comportamento superior (definição)	É comportamento, opcional superioridade (B43)
Modo passivo	Perceptual/ receptivo/ passivo (B92-95)	É transactivo/ responsivo (A2, 13, Bb, Cc)	É activo/interactivo com o mundo (A30, 46, B43)
Modo relacional	Integração, fusão (A16, B2)	É encontro (Bb, Cc, inferido)	É fusão com o mundo (A42, 97)
	?	É sem companheirismo (B1, m, Cf, h, subconjunto)	É Com companheirismo (A30)
Self	Perda do self (A7, B2)	É forte sentido do self (A4, Ce, subconjunto)	É perda do ego (A42)
	Não são intercambiáveis (A19, B5, 9, p. 109)	Auto-compreensão (Ab, 12, B5, 13)	Clareza de papel (A44-46)
Motivação	Não motivada ou metamotivada (A6, B12)	É intenção (A11, B10, a, C8)	É motivação intrínseca (A41)
Processo	Espontâneo, despoletado (A175)	É espontâneo, despoletado (narrativa)	É estruturado, planeado, praticado (A39, 46)
Familiaridade	?	Envolvimento anterior (A3, B9)	Envolvimento anterior (A46)
	Aqui, agora, não habitual (B10)	É acção nova (C6, 7, a)	É praticado, estruturado por regras (A39, 46)
Objectivo final	Conclusão, encerramento (B14)	É impulsão para o encerramento (A5, B2, Cd)	É objectivos estruturados (A39)
Modo	Fluido, espontâneo (B1, 4, 6, 7, 10)	Espontâneo, livre (A6, 7, 8, B8, 11, C1, 11)	Ação seguida de acção (A35-36, 46, B43)
Características	Prazeroso, gracioso (A17, B16)	Preenchimento (A10a, 10d, 10f, B7, C2, 5)	Prazer, talvez extasiado (A47)
	Valor do ser (A3, 4, 5, 9, 11, 15)	Valor, fascínio (A10c, B1, 4, C3, 10, B)	Autotélica (A21)
	Sentimento de poder de pico (B3)	Consciência de poder (A9, B3, C5)	Sentimento de controle (A44-46)
	Infabilidade (A14, B13)	Palavras não bastam (A10e, B7, C2)	?
	Jocoso (A18, B15)	É não jocoso (Bn, Ci)	É divertido (definição)
	Resolução de dicotomias (A13)	?	Uso de dicotomias (A36)
Foco	Atenção, absorção (A2)	Foco claro: absorção (A1, B6, C9)	Campo de estímulo limitado (A40)
Orientação	Fora do tempo e do espaço (A10)	Engloba os outros sentidos (Bc, d, C4)	Perda de tempo e espaço (A182)
	Temporalidade (definição)	Temporalidade (definição operacional)	Temporalidade (B45)

Nota. # significa que não é igual a; ? indica que uma qualidade não foi explicitamente associada com uma experiência.

^aMaslow; A=1971, pp. 260-266; B=1962, pp. 97-108 (foram assinaladas outras páginas). As qualidades foram numeradas.

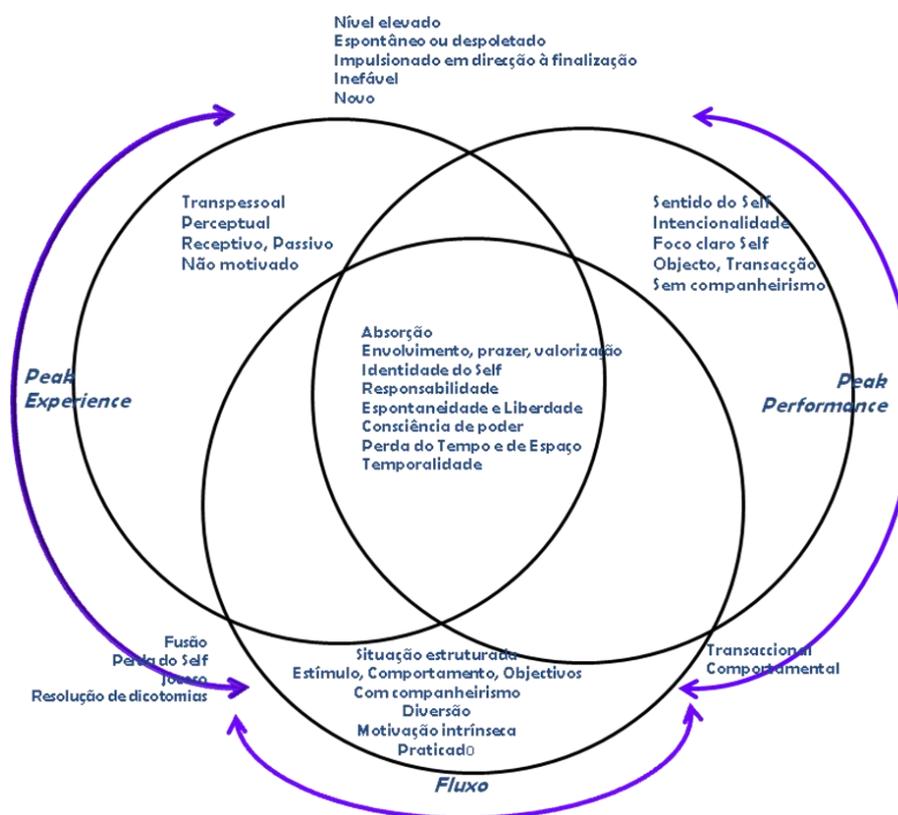
^bPrivette; A=1991, pp. 57-67; B=1982, topologia Tabela 2; C=1982, topologia de resultados diferentes, Tabela 4. Os factores estão numerados; items, indicados com letras.

^cCsikszentmihalyi; A=1975a; B=1975b; os número de página estão anotados

Adaptado de Privette (1983)

Para um melhor entendimento da disposição das variáveis dos constructos em análise apresenta-se na Figura 3 a sua topologia comparativa.

Figura 3. Topologia comparativa da *Peak Experience*, *Peak Performance* e Fluxo



Adaptado de Privette (1983)

Como podemos verificar pela Tabela 1 e pela Figura 3, cada constructo representa vários níveis óptimos e experiências subjectivas que não são dependentes de tipos particulares de comportamento, como no exemplo das interacções interpessoais.

É possível observar como uma qualidade partilhada entre a *peak experience* e a *peak performance* - é que estes são modelos para um funcionamento óptimo da experiência

humana, tal como a auto-actualização é um modelo para a evolução da personalidade (Maslow, 1993).

Um terceiro fenómeno, o fluxo, é uma experiência interna prazerosa e similar à *peak experience* e à *peak performance* mas que pode divergir ou incluir estas. Partilha o prazer da valorização da *peak experience* e o comportamento da *peak performance*. O fluxo por si só não implica a êxtase ou desempenho óptimo mas pode incluir algum ou os dois.

Para o objectivo deste trabalho, consideramos que o fluxo possui maior pertinência, em virtude de contemplar aspectos que são importantes para o desenvolvimento da pessoa e para o progresso organizacional.

Como tem vindo a ser referido, o clima organizacional e a natureza do trabalho podem ser stressores para quem o executa. A experiência de fluxo pode ser de alguma forma preventora dos malefícios provocados pelos stressores pelo bem-estar que provoca. Para a atingir devem ser consideradas as habilidades que se possuem e perceber se o que é exigido se situa ou não ao alcance da pessoa. No caso desta última hipótese, o segredo para transformar uma situação de potencial stress (que pode acontecer se as competências não estiverem à altura dos desafios da tarefa), numa oportunidade de viver o fluxo, é encontrar a melhor solução para lidar com o que é ultrapassável – seja aprendendo o que for necessário a tempo de conseguir o pretendido, seja pedindo ajuda, simplificando, transformando ou resolvendo a questão por partes. Ou seja utilizando estratégias de *coping* que lhe permitam fazer face à situação de forma adaptada.

Donner e Csikszentmihalyi (1992) relatam que efectuaram um estudo em conjunto com Salvatore Maddi e Suzanne Kobasa numa amostra de 49 executivos de topo da Illinois

Bell. Observaram que estes passam cerca de 70% do seu tempo de trabalho em altos desafios, e 44% dos casos em fluxo, o que significa que apenas um pouco mais do que metade das vezes se sentem confiantes face ao desafio.

É portanto a confiança face ao desafio que distingue as pessoas que entram em fluxo das que não o fazem. A tendência para entrar em fluxo está relacionada com a qualidade de vida emocional, e uma maior motivação, força e controle sobre a tensão. O fluxo ajuda assim a preservar a saúde física face a eventos stressantes. Os executivos com vida mais stressante tendem a ter mais problemas de saúde física, excepto se forem dos que entram em fluxo mais vezes (Donner & Csikszentmihalyi, 1992).

Outro benefício do fluxo é que melhora a qualidade da experiência do trabalho, o que por seu lado é conducente a uma maior produtividade (como já foi referido), pois traz consigo maior motivação, boa disposição, concentração e controle, e ainda menor preocupação. Em fluxo, e apesar da grande tensão presente, a experiência do indivíduo é melhor (Csikszentmihalyi, 2004).

Mas já que tanto nas alturas em que se entra em fluxo como nas que trazem ansiedade, a tensão é alta, o que se poderá fazer para transformas essas oportunidades em fluxo?

Segundo Donner e Csikszentmihalyi (1992), o caminho é a pessoa não se preocupar muito com o passado, nem com o futuro, ou com as consequências a longo prazo, mas sim com a tarefa que tem em mãos. Focalizar toda a sua atenção no objectivo de curto prazo, que este deve ser claro, e ajustando as acções ao *feedback* que vai obtendo no percurso.

Ao trabalhar assim, perde-se a noção do tempo, fica-se totalmente envolvido com o que se faz. O trabalho pode assim representar uma oportunidade de crescimento pessoal, através do fluxo (Csikszentmihalyi, 1997b).

O fluxo apenas ocorre quando tanto o desafio como as capacidades/confiança são altas. Se apenas o desafio é alto, ocorre a ansiedade. Se ambos são baixos, ocorre a apatia, e se apenas o desafio é baixo, a pessoa encontra-se aborrecida (Donner & Csikszentmihalyi, 1992).

Donner e Csikszentmihalyi (1992) defendem que a forma como é experienciado o stresse está associada com a atenção que se dá ao que nos acontece, e como se controla essa atenção, mais do que com o que de facto acontece. Não querendo o autor com isto dizer que se deva ignorar o que causa stresse, mas que depois de enfrentar o necessário, se consiga controlar suficientemente a atenção de forma a conduzi-la e a focalizá-la no que melhor convém ao indivíduo utilizando estratégias de *coping* mais adaptativas.

Segundo Donner e Csikszentmihalyi (1992) é de notar que no actual mundo dos negócios, o stresse está a atingir proporções epidémicas, aumentando os casos de depressão, ansiedade, abuso de substâncias, doenças físicas, diminuição de produtividade e insatisfação, quer a nível de trabalho quer a nível das relações conjugais. Para estes autores os executivos poderão estar numa posição de maior vulnerabilidade face a este tipo de stresse. Exactamente por isso, a capacidade de lidar com o mesmo de forma eficaz pode ser uma grande mais-valia no seu dia-a-dia laboral.

Para os autores supracitados, não tem sido o próprio stresse que tem vindo a aumentar, pois a maioria das pessoas vive em melhores condições materiais e tem mais tempo livre. Não tendo sido o stresse, visto como algo de fora do indivíduo que mudou – mas que foi o próprio indivíduo que mudou. Para estes autores as pessoas perderam de alguma forma a capacidade de dar sentido aos desafios que enfrentam no dia-a-dia, perdendo também alguma capacidade de criar felicidade.

No entanto para Csikszentmihalyi (2004) parece que nem todas as pessoas perderam essa capacidade. Para algumas, o facto de perseguirem objectivos desafiantes mas atingíveis, faz com que entrem numa forma de felicidade, a experiência óptima. Durante este tipo de experiência, toda a sua atenção está concentrada na tarefa, havendo uma envolvimento total, de tal forma que todo o resto fica fora da consciência. O facto de as pessoas acreditarem que podem ter sucesso e perseguirem o objectivo traz satisfação, clareza de pensamento, controlo, concentração, poder, criatividade e prazer.

Segundo Donner e Csikszentmihalyi (1992) o fluxo transforma a tensão existente. O stresse que ocorre durante o desempenho da actividade laboral transforma-se e deixa de ser tão nocivo. Apesar da tensão existente, a tarefa torna-se agradável, pelo estado positivo de consciência. Para que o fluxo ocorra, a percepção do desafio apresentado tem que ser semelhante às capacidades (*skills*) pessoais. Essa correspondência é intrinsecamente gratificante, e a pessoa sente uma motivação natural para perseguir esse tipo de situações.

Para os autores atrás referidos, a melhor alternativa para lidar com o stresse no trabalho é priorizar bem as diversas solicitações. É importante não só perceber quais as tarefas que devem ser delegadas ou ignoradas, como quais as que necessitam de dedicação, compreendendo também qual a melhor ordem para serem abarcadas.

Com tem vindo a ser referido o fenómeno do stresse e sobretudo as estratégias para lhe fazer face (de *coping*) mostram-se determinantes para a possibilidade de actualização da pessoa, a realização do trabalho em grupo e por sua vez para a eficácia organizacional. Mostra-se assim fundamental para o propósito deste trabalho: entender de uma forma mais aprofundada a sua conceptualização e a investigação que se revela pertinente para compreender este fenómeno.

Capítulo 4: *Coping*

“O estudo do *coping* não pode ser feito sem a sua relação com o stresse” (Pacheco & Jesus, 2007, p.28).

4.1. Stresse e *Coping*

Como já foi referido, os climas organizacionais quando são positivos contribuem para uma melhor eficácia organizacional e um maior bem-estar, sendo também redutores dos stressores na organização (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003; Mikkelsen, Saksvik & Ursin, 1998). No entanto, a própria natureza do trabalho (independentemente do clima organizacional proporcionado) pode ser causa de stresse para as pessoas e para as equipas. Interessa então compreender que estratégias (de *coping*) as pessoas aplicam ao lidar com o stresse percebido, e se as mais adaptativas podem estar a ser influenciadas pela existência de climas mais positivos. Parece-nos também pertinente averiguar se estas estratégias mais adaptativas se encontram influenciadas também pela relação óptima do trabalho em equipa.

Para a finalidade deste trabalho consideraremos essencialmente as estratégias de *coping* que as pessoas utilizam para lidar com o fenómeno do stresse que ocorre no contexto laboral, comumente conhecido como stresse ocupacional. Por não ser possível falar de *coping* sem falar sobre stresse, é por este que começaremos.

4.1.1. Definição de stresse

Os investigadores do stresse no trabalho definem-no tipicamente de três formas: “como estímulo, como uma resposta, ou como uma relação estímulo-resposta” (Jex, Beehr, & Roberts, 1992, p. 623).

Uma definição de stresse como estímulo refere-se a um stressor no trabalho, ou qualquer tipo de evento do trabalho que requeira uma resposta adaptativa. O stresse encarado como uma resposta refere-se à reacção psicológica, psicossociológica ou comportamental a um stressor. Na abordagem estímulo-resposta são referidas as interacções entre os estímulos ambientais e as respostas individuais (Jex e col., 1992). Aparecem-nos assim quase sempre interligados os stressores e o impacto que tem nos indivíduos e as estratégias que este utiliza perante os stressores com que se depara. Estas estratégias são chamadas de estratégias de *coping*, cuja compreensão aprofundaremos adiante neste trabalho.

4.1.2. Stresse e saúde

Desde o aparecimento do termo stresse na literatura científica (anos 30 do séc. XX) e ao longo do tempo os resultados empíricos foram sugerindo que o stresse e a saúde estavam relacionados de forma indissociada, sendo desde aí reconhecida a importância do stresse na saúde humana, em particular quando ocorre de forma persistente (Lyon, 2000). O stresse, entendido desta forma negativa (*distress*), afecta significativamente o bem-estar dos indivíduos, quer a nível emocional, quer a nível físico, bem assim como as suas capacidades funcionais (Jacobs, Thytherleigh, Webb, & Cooper, 2007; Lyon, 2000).

A ciência tem demonstrado consistentemente que a acumulação do stresse no trabalho, para além de afectar a saúde, também prejudica a motivação e a produtividade (Dollard & Metzger, 1999; Jacobs, Thytherleigh, Webb, & Cooper, 2007; Vagg, Spielberg, & Wasala, 2002). Estima-se que 22% dos trabalhadores europeus estejam afectados negativamente pelo stresse, não só ao nível da motivação mas também relativamente ao absentismo, acidentes de trabalho, problemas fisiológicos e perturbações psicológicas (European Agency for Safety and Health at Work, 2009).

Vejamos de forma muito sucinta alguns exemplos do impacto do stresse na saúde.

Israel, Baker, Goldenhar, Heaney e Schurman (1996) e Grunberg, Moore, Anderson-Connolly e Greenberg (1999) encontram uma elevada associação com o consumo de álcool e elevados níveis de stresse ocupacional.

Wang e Patten (2001) encontram numa população canadiana associações significativas entre o stresse ocupacional e a depressão *major*. Verificaram também que existem diferenças no género e em fumadores e não fumadores quando se faz esta associação. Concluem que as mulheres lidam melhor com o stresse provocado por factores psicológicos, enquanto nos homens é ao nível dos stressores físicos que existe uma melhor adaptação na associação à depressão *major*. Postulam que a associação que encontraram entre o facto de as pessoas fumarem e a depressão, pode radicar no acto de fumar como uma estratégia para lidar com os stressores.

Também o aumento da pressão do tempo no trabalho pode aumentar os problemas psicossomáticos dos trabalhadores (Addae & Wang, 2006).

Mas vejamos na Tabela 2 a partir da óptica de Lyon (2000) três modelos de stresse onde poderemos identificar três perspectivas diferentes sobre este fenómeno, a sua conceptualização, e essa face à do *coping* e os resultados que tem para a saúde.

Tabela 2. Stresse, *Coping* e influências para a Saúde definidas na Teoria do Stress

Ponto de Vista Científico	Conceptualização do Stresse	Conceptualização do <i>Coping</i>	Resultados para a Saúde
Baseado na resposta (Selye, 1956, 1983)	O stresse é uma resposta a qualquer estímulo nocivo. A resposta fisiológica é sempre a mesma face ao Síndrome de Adaptação Geral (SAG).	Não há nenhuma conceptualização de <i>coping</i> por si só. Em vez disso Selye utiliza o conceito de “estado de resistência”. O seu propósito é resistir ao dano (conceito que faz parte do SGA).	Parte da premissa que cada pessoa nasceu com uma quantidade finita de energia e que cada encontro stressante gasta energia que não pode ser repostada. Assenta também no princípio que o stresse pode causar mais ou menos danos devido a uma propensão genética individual.
Baseado no estímulo (Holmes & Rahe, 1967)	O termo stresse é sinónimo de acontecimento de vida. Os acontecimentos de vida são “stresse” que requerem esforços de adaptação.	O <i>coping</i> não é definido.	Uma constante acumulação de esforços de adaptação torna a pessoa vulnerável podendo desenvolver patologia física ou mental.
Transaccional (Lazarus, 1966; Lazarus & Folkman, 1984)	A palavra stresse rubrica para uma série de fenómenos subjectivos e complexos incluindo apreciações cognitivas (ameaça, dano ou desafio), emoções ligadas ao stresse, respostas de <i>coping</i> e reapreciações. O stresse é experienciado quando as exigências da situação cobram ou excedem os recursos da pessoa e é antecipada alguma perda ou dano.	O <i>coping</i> é conceptualizado como os esforços para amenizar a ameaça percebida ou para lidar com as emoções de stresse (<i>coping</i> focado nas emoções e <i>coping</i> focado nos problemas).	Existe uma conceptualização de curto ou longo termo no retorno dos resultados adaptativos para a Saúde. Os resultados de curto termo incluem funcionamentos sociais que se dão num encontro específico entre duas pessoas e os afectos positivos e negativos observados nesse encontro ou logo após o encontro e as exigências da situação. Os resultados de longo termo incluem o funcionamento social a moral e a saúde corporal. Ambos os resultados, de curto e longo termo, compreendem componentes psicológicos e físicos.

Adaptado de Lyon (2000)

Como podemos verificar pela análise destas perspectivas, na do stresse baseado na resposta, este pode ser considerado uma réplica dada a pelo organismo a um estímulo nocivo no sentido deste poder fazer face a um possível dano provocado por esse estímulo. O organismo teria um património de energia (finito) para lidar com os possíveis danos, à medida que fossem surgindo as situações stressantes.

Na análise do modelo de stresse baseado no estímulo é postulado que o stresse está relacionado com acontecimentos de vida que requerem adaptação e que face a uma constante tentativa de adaptação pode surgir patologia.

No modelo de stresse transaccional o fenómeno de stresse envia para uma série de fenómenos subjectivos e complexos. Nestes incluem-se apreciações cognitivas e emocionais efectuadas pelo sujeito, respostas de *coping* e reapreciações. A experienciação do stresse é feita quando as exigências da situação exigem ou excedem os recursos da pessoa percebendo alguma perda ou dano. Para Lazarus (2000) as estratégias (de *coping*) para lidar com o stresse podem ser focalizadas nas emoções e nos problemas. Se forem constatados processos adaptativos ao nível destas estratégias de *coping*, os resultados para a saúde aos níveis físico, psicológico e social.

Esta abordagem de Lazarus (2000) na compreensão do fenómeno do stresse revela-se determinante para o estudo que estamos a desenvolver. Nela relacionam-se os aspectos das condições transaccionais da organização, os climas que podem provocar ou diminuir os stressores, o trabalho em equipa e a motivação para a realização da tarefa que por si só pode funcionar como preventora do stressores que provocam *distress*.

Nesta perspectiva convém compreender um pouco melhor como Lazarus (2000) entende as reapreciações efectuadas pelos indivíduos ao fenómeno do stresse a que o autor intitula de *appraisal*, dado que é considerada pelo autor de extrema importância quando o

indivíduo se confronta com uma situação potencialmente stressante. Esta assume aqui também particular pertinência visto que surge na transacção entre o indivíduo e os stressores organizacionais. A *appraisal* conota-se com uma avaliação do significado que o indivíduo faz para o seu bem-estar no que ocorre na situação de stress. Sublinha-se que esta avaliação da ocorrência, é mais do que um breve registo do que se passa.

Segundo Tomaka, Blascovich, Kelsey e Leitten (1993) a *appraisal* da situação depende não só do tipo de tarefa (activa ou passiva), mas também da incerteza envolvida ou das exigências ambientais. A *appraisal* que se faz de um determinado fenómeno é evolutiva ao longo do tempo, logo, não é estática. Assim a reacção a cada situação vai-se alterando conforme se vai conhecendo o contexto que pode ser encarado como mais ou menos stressante.

Por exemplo, Rafferty e Griffin (2006) estudaram o impacto do stress provocado pela mudança organizacional no bem-estar dos empregados, e o *appraisal* que fazem da incerteza associada à mudança e de como por sua vez, esta afecta a satisfação no trabalho e a intenção de o abandonar. Consideraram também a influência que o planeamento da mudança e o papel da liderança poderiam ter na gestão deste fenómeno.

Concluíram que as mudanças de fundo apresentam relação directa com a intenção de abandonar a organização. O aumento da frequência de mudança numa organização tende a aumentar a insatisfação no trabalho e a intenção de sair, apresentando o *appraisal* da incerteza relativa à situação uma função mediadora. Por sua vez, o planeamento da mudança tem um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho e reduz a intenção de saída da organização, sendo mais uma vez mediado pelo *appraisal* do indivíduo. Os autores relevam o efeito positivo do apoio da liderança quer face ao *appraisal*, quer associado a maior planeamento e menor frequência e impacto relativamente à mudança.

Como foi referido, a pessoa vai efectuar uma apreciação sobre um determinado contexto, ou em relação a certos estímulos que pode considerar stressores. Estes podem ser de ordem variada podendo ter efeito na saúde e na produtividade, aspecto que assume particular relevância para pessoas e organizações.

4.1.3. Stressores organizacionais e desempenho

Para Luthans (2005), existem vários tipos de stressores: os extraorganizacionais (mudança societal, globalização, alterações no núcleo familiar, mudanças de natureza económica, discriminação racial ou social, condições residenciais ou comunitárias) que se situam a um nível macro.

Num nível imediato, os stressores organizacionais (políticas e estratégias administrativas, estrutura e *design* organizacional, processos organizacionais, mudanças de natureza económica, condições de trabalho, tais como ruído, calor, frio, ar poluído, e condições de luminosidade). De seguida os stressores grupais (falta de coesão grupal, falta de suporte social, desenho de tarefas, exclusão, atitudes da chefia e conflitos). Por último os stressores individuais (tipo de personalidade, controle pessoal e robustez psicológica).

Segundo Greiner, Ragland, Krause, Syme e Fisher (1997) os stressores assumem relevância para a organização porque são obstáculos para um bom desempenho. Os stressores podem incluir: barreiras no trabalho, pressão do tempo, condições monótonas de trabalho e restrições temporais. Podem também englobar outras condições de trabalho ou organizacionais, como por exemplo, ambiguidade ou conflito de papel, carga de trabalho percebida e conflito interpessoal. Na mesma linha de raciocínio Jacobs, Thytherleigh, Webb e Cooper (2007) observam que alguns stressores tais como falta de acesso a recursos

necessários para a execução do trabalho, falta de boa comunicação, deficientes relações laborais e a insatisfação com as retribuições influenciam a avaliação da produtividade pelo empregado e as medidas de desempenho organizacionais.

Como podemos verificar os autores referem vários tipos de stressores que radicam na estrutura organizacional, nos processos de trabalho e em características individuais para lidar com eles.

Mas o impacto do stresse manifesta-se similarmente a outros níveis, como por exemplo na restrição do foco de atenção, na perspectiva defendida por Driskell, Salas e Johnston (1999). Este estreitamento da atenção no trabalho em equipa pode resultar numa mudança de perspectiva de uma atitude mais cooperante para uma mais individualista. Este facto pode traduzir-se numa redução do desempenho da equipa. Também Drach-Zahavy e Freund, (2007) postulam que o stresse afecta a perspectiva de equipa e que este é um preditor significativo do desempenho da mesma.

Para melhor compreenderem o fenómeno do stresse e a sua relação ao nível comportamental, Rodell e Judge (2009) testaram um modelo para aferir a relação entre dois tipos de stressores e dois tipos de comportamentos. Os stressores considerados foram os de desafio (*challenge*) e os de obstáculo (*hindrance*). Os comportamentos apreciados foram os de cidadania organizacional e os contraprodutivos. Consideraram também que existiriam outras variáveis emocionais que mediarão estas relações entre as primeiras, tais como ser atencioso (*attentiveness*), a raiva (*anger*) a ansiedade (*anxiety*) e ainda o neuroticismo.

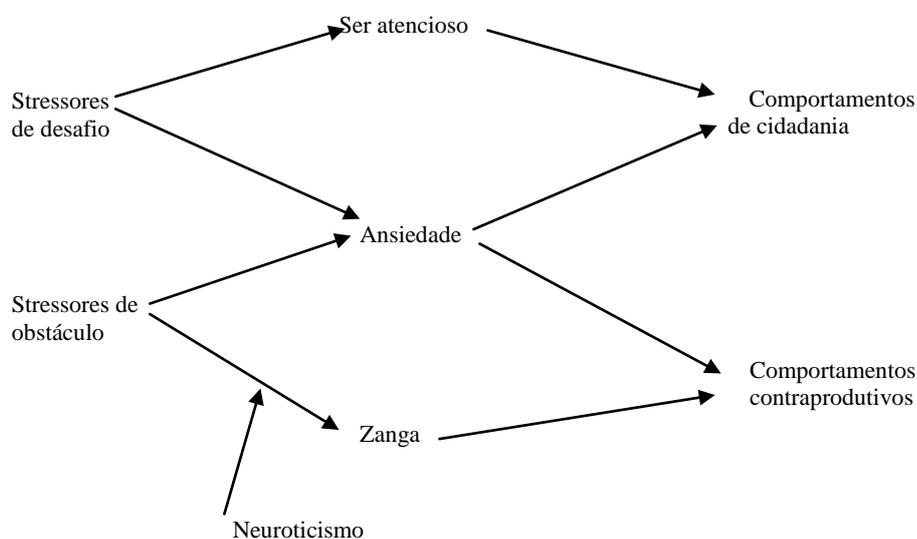
O estudo efectuado refere que os stressores de desafio apresentam uma relação indirecta positiva com os comportamentos de cidadania, mediados pela capacidade de ser

atencioso. Apresentam uma relação inversa mediada pela ansiedade, e uma relação indirecta positiva com os comportamentos contraprodutivos.

Já os stressores de obstáculo mostram uma relação indirecta negativa com os comportamentos de cidadania, e uma relação indirecta positiva com os comportamentos contraprodutivos através da zanga e da ansiedade. O nível de neuroticismo apresenta um efeito mediador entre os stressores de obstáculo e a zanga (Rodell & Judge, 2009).

Na Figura 4 apresentamos o esquema deste modelo.

Figura 4. Modelo conceptual de relação entre stressores, emoções e comportamentos



Adaptado de Rodell & Judge, 2009

Na senda desta compreensão entre o stresse e outros aspectos considerados no nosso estudo, em 1976, Anderson estudou a relação entre stresse, *coping* e desempenho. Os resultados apontam para que os comportamentos de *coping* relacionados com a

resolução de problemas aumentem até um determinado nível, decrescendo em seguida (seguindo a forma de um U invertido). O desempenho tende assim a aumentar até um nível de stresse moderado, a partir do qual decresce. Já o *coping* emocional aumenta continuamente, apresentando uma relação linear positiva.

Em baixos níveis de stresse, os comportamentos exibidos englobam resolução de problemas e respostas emocionais. À medida que o nível de stresse percebido aumenta, os comportamentos observados são maioritariamente centrados na resolução de problemas. A partir de níveis mais elevados de stresse, os comportamentos emocionais predominam. Esta compreensão revela-se útil na nossa investigação na medida que corrobora a ideia que as experiências de fluxo propostas por Csikszentmihalyi (1997b, 2002) são indicadas no aumento do desempenho, ou seja deve haver uma adequada carga na tarefa para que haja uma maior produção. Este conhecimento remete-nos também para a percepção das estratégias de *coping* mais eficazes em relação com os aspectos processuais do trabalho.

Ainda nesta perspectiva de compreensão sobre a carga ideal das tarefas e as estratégias de *coping* mais adaptativas Epstein e Katz (1992, p. 815) definem a carga produtiva como “o total de actividades úteis a nível pessoal e social nas quais a pessoa está envolvida”, diferenciando-a dos conceitos de carga (representada em psicologia como stressor) e tensão que têm normalmente uma conotação negativa.

Os autores a partir desta conceptualização (carga produtiva) consideram a sua relação com o stresse e o *coping*. Chegam à conclusão que as pessoas numa situação de livre escolha procuram cargas apropriadas, o que parece ir mais uma vez de encontro ao modelo de fluxo que preconiza um certo equilíbrio entre o desafio e as competências na realização das tarefas (Csikszentmihalyi, 2002). Assim uma carga produtiva apropriada na

exigência nas tarefas pode fomentar resultados positivos no *coping*, sem provocar o aparecimento dos sintomas negativos do stresse.

Os aspectos considerados nas últimas páginas levam-nos para a reflexão de que nem só os factores organizacionais têm importância na transacção entre os stressores e as pessoas. A maneira como estas lidam com os stressores assume também relevância pela diferença de estratégias que utilizam quando confrontadas com os mesmos, como podemos verificar.

Nesta perspectiva de compreensão Bowling e Eschleman (2010) estudaram a relação entre a personalidade, os stressores do trabalho e os comportamentos contraproducentes nesse contexto. Consideram os comportamentos contraproducentes no trabalho (quaisquer comportamentos que afectem negativamente a organização ou os seus membros) como uma forma de resposta produzida por um *coping* ineficaz, afectando o bem-estar individual e organizacional.

Os autores relacionaram a consciencialização e a agradabilidade (duas das dimensões da personalidade consideradas no Modelo de Personalidade Big Five) e ainda uma terceira dimensão, a que chamaram afecto negativo, que consideram semelhante ao neuroticismo do modelo referenciado. Os resultados obtidos apontaram para o facto dos comportamentos contraproducentes estarem mais relacionados com uma baixa consciencialização ou uma alta afectividade negativa (ansiedade, depressão, hostilidade). O que remete para a necessidade de compreender a dinâmica das questões emocionais nas estratégias que o indivíduo possui para lidar com o stresse.

A este propósito, Levinson em 1980 considerou o stresse como uma medida que reflecte a diferença entre o ego ideal e a auto-imagem do indivíduo.

Identificou três factores que aumentam a distância entre o ego e a auto-imagem, ou seja, que aumentam o stresse. O primeiro acontece quando o indivíduo se sente inadequado e à mercê (*helplessness*). O segundo, quando sente que não se desenvolve no sentido do seu ego ideal e o terceiro quando os seus valores pessoais não são respeitados. Todas estas situações contribuem para uma fragilização da auto-imagem.

O autor focaliza-se nos factores causadores de stresse numa organização, de forma a se poder ter uma intervenção antecipatória, no sentido de os minimizar de imediato, actuando sobre o stresse organizacional.

Para Levinson (1980), os sistemas mais hierárquicos, a pressão para o aumento de produtividade e uma gestão ineficaz acabam por ter como efeito uma minimização da pessoa, e podem gerar nos indivíduos sentimentos hostis face à organização e a si próprio. Também a pouca flexibilidade em acomodar pessoas de diferentes idades e estágios de vida, bem como as minorias, pode contribuir para a diminuição da auto-estima. De forma semelhante, a mudança a vários níveis, e o fraco apoio organizacional aos indivíduos durante processo de mudança (pessoal, de posição na organização ou hierarquia), são factores intervenientes na construção da auto-imagem e a que se devem dar especial atenção.

4.1.4. Stressores e outros impactos pessoais e organizacionais

Mas para além do estudo do stresse ligado directamente ao desempenho e à individualidade, outros aspectos associados ao fenómeno do stresse assumem igualmente relevância pela influência que têm nestas dimensões.

Também Addae e Wang (2006) sugerem que se deve ter em atenção a ansiedade provocada pelos stressores organizacionais, devido não só às implicações já enumeradas

mas também sobre outras atitudes relativas ao tipo de trabalho e ao nível do compromisso com a organização. Em semelhante linha de investigação Ting-Hua Hsieh (2004) encontra com o seu estudo uma associação entre a percepção do nível de stresse e a exigência do trabalho. Segundo este autor, os trabalhadores cujas organizações lhes pedem maior exigência no trabalho percebem um nível de stresse superior.

O stresse ocupacional tem também influência na rotatividade dos trabalhadores e no absentismo. As respostas aos stressores organizacionais podem ser a insatisfação, ansiedade, frustração, depressão, ou intenção de mudança de trabalho (Jex, Beehr e Roberts, 1992).

Villanueva e Djurkovic (2009), em perspectiva semelhante, consideram o compromisso afectivo, a satisfação com a realização do trabalho e o suporte organizacional como variáveis intervenientes que podem mediar a relação entre os stressores organizacionais e a intenção para abandonar a organização. Vemos aqui mais uma vez a importância não só de um clima de apoio, mas também a necessidade de haver satisfação com o trabalho com tarefas que sejam intrinsecamente motivadoras.

Num estudo comparativo efectuado por Fodor (1976), verificou-se que os supervisores perante situações de elevado stresse, tem tendência a adoptar lideranças mais autoritárias. Para os trabalhadores com nível hierárquico superior, havia uma maior percepção de stresse, quando na presença de crises e em situações em que tinham de tomar decisões difíceis (Vagg, Spielberg & Wasala, 2002).

Segundo Ito e Brotheridge (2009) a promoção pode igualmente ser um stressor. Se esta não for gerida de uma forma adequada, pode fazer com que os trabalhadores fiquem menos comprometidos com o trabalho e procurem um lugar fora da organização.

Vagg, Spielberg e Wasala (2002) encontram no seu estudo uma maior percepção de stresse associada à tomada de decisão. Cicero e Pierro (2007) referem que uma liderança identitária com o grupo actua como moderador no stresse ocupacional.

Como podemos verificar o stresse ocupacional influencia variadas atitudes e processos organizacionais desde o compromisso com a organização até aspectos relacionados com estilo de liderança ou os desempenhos individuais e em equipa, logo os organizacionais. Parece no entanto assumir particular relevância a apreciação que a pessoa faz dos stressores que assentam em aspectos que são particulares da sua individualidade. Pensamos que são determinantes (dado que estamos a falar do fenómeno do stresse), as estratégias que a pessoa utiliza para fazer face a situações stressantes.

4.2. As estratégias de *coping*

Para Lazarus e Folkman (1984) o *coping* é um processo dinâmico que varia mediante a situação global, e que deve ter em atenção o estado do sujeito e o modo de interacção do sujeito com a situação. Estes autores dividem as estratégias que as pessoas utilizam para lidar com as situações stressantes em dois grandes grupos: as estratégias centradas sobre o problema (referentes à reflexão e intervenção no problema) e as estratégias centradas sobre as emoções (que contemplam a expressão da emoção causada pela situação). Estas duas abordagens podem ser utilizadas em simultâneo.

Também para Esparbès, Sorder-Arder e Tap (1993), existe uma multidimensionalidade nas estratégias de *coping* que o indivíduo pode utilizar face a uma situação identificada como nefasta para o próprio. Os autores consideram a articulação de três campos que originam o comportamento humano face ao stresse. O comportamental,

que se refere aos processos segundo os quais a pessoa prepara ou gere uma determinada acção. Em segundo lugar, o campo cognitivo que se refere ao tratamento da informação apreendida da situação. Por último, o campo afectivo que está relacionado com as emoções e sentimentos.

Analisando-os e maior pormenor vemos que os autores consideram as estratégias de: focalização, suporte social, retraimento, conversão, controlo e recusa:

Passaremos a ver cada uma delas em maior pormenor.

1. Focalização - esta estratégia implica que a pessoa se concentre sobre o problema e sobre a forma de o resolver, analisando a situação (Tap, Costa, & Alves, 2005).
2. Suporte Social - distingue-se pela necessidade ou desejo de pedir ajuda. Pode ser a procura de cooperação através de um trabalho colectivo, a capacidade de compreensão do ponto de vista cognitivo ou a necessidade de escuta, conforto ou reconhecimento.
3. Retraimento - caracteriza-se por um evitamento ou uma ruptura das interacções sociais. Uma tentativa de esquecer ou uma recusa de pensar num problema com um refúgio no imaginário ou com comportamentos defensivos como, por exemplo, a ingestão de medicamentos ou drogas (Tap, Costa, & Alves, 2005).
4. Conversão - envolve a mudança a nível dos valores, das posições cognitivas ou dos comportamentos. Pode ser deixando os problemas através da adopção de uma filosofia de vida, aceitar o problema, ou mudar o comportamento em face da dificuldade.
5. Controlo - implica o autocontrolo da situação, a coordenação dos comportamentos e a contenção das emoções. Consiste na capacidade de não fazer juízos irreflectidos ou tomar decisões precipitadas. Na aptidão para traçar planos e controlar as emoções (Esparbés, Sorder-Arder, & Tap, 1993).

6. Recusa - caracteriza-se pela incapacidade de perceber e de aceitar a realidade de uma situação perturbadora. A pessoa pode agir como se o problema não existisse, distrair-se, tentar esquecer o problema, ou ainda afastar-se de determinados sentimentos ou emoções mais incómodas.

Para Marco, Neale, Schwartz, Shiffman e Stone (1999) a estratégia de *coping* utilizada e a sua consequência depende muito da apreciação efectuada da situação. Quando o *appraisal* feito pelo indivíduo é de stress elevado, ou quando este sente o acontecimento como disruptivo, o humor piora. Se o *appraisal* for feito no sentido de um maior controlo e de alta desejabilidade, o *coping* utilizado é sobretudo focalizado no problema.

4.2.1. Coping e equilíbrio trabalho-família

Como foi referido no princípio deste trabalho o clima organizacional e em especial uma das suas dimensões, o equilíbrio trabalho-família, é de grande relevância, na dinâmica do stress ocupacional e nas suas consequências para indivíduos e organizações.

Por exemplo, Doby e Caplan (1995) encontram que os stressores elevados geram ansiedade no ambiente familiar apelando à realização de mais estudos que clarifiquem a forma como o stress organizacional se propaga à família, e vice-versa.

Lapierre e Allen (2006) também consideram que esta dimensão do clima organizacional, a conciliação entre a vida profissional e familiar, e o conflito proveniente desta dicotomia pode ser crítico para pessoas e organizações. A existência deste equilíbrio é ainda importante quando o trabalhador se confronta com outros stressores, podendo servir de suporte se o equilíbrio existir, ou agravar a situação se não for observado. Identificam três factores que podem contribuir para o equilíbrio desta relação.

O primeiro, é o apoio da família em relação ao trabalho, e da organização em relação à família (equilíbrio trabalho-família nos dois sentidos). O segundo, o apoio dos supervisores nas várias necessidades dos colaboradores, e por último, a presença de um *coping* de focalização no problema (uma forma de lidar com situações stressantes, que abordaremos adiante em maior detalhe).

Os autores analisaram ainda no seu estudo o impacto neste equilíbrio, a flexibilização dos horários de trabalho e o teletrabalho. Concluem que quanto à influência da flexibilização de horários, não foi demonstrada tanta evidência para a contribuição no equilíbrio trabalho-família como no teletrabalho. Este último revela-se como um stressor que pode aumentar o conflito entre as exigências da família e as do trabalho.

Behson (2002) estuda o efeito dos arranjos informais no apoio ao equilíbrio trabalho-família, no sentido de perceber a sua influência nesta dicotomia. Considera os comportamentos de arranjo informais, tais como: alterar o horário do trabalho para melhor adaptação a um evento familiar, receber telefonemas sobre assuntos familiares, ou trazer as crianças para o emprego, por exemplo, como estratégias de *coping* focadas no problema favoráveis à diminuição do stresse.

Concluem que estes arranjos deverão ser complementados com políticas e climas organizacionais propícios a uma gestão do stresse ocupacional. Para tal, o mesmo estudo aponta para a importância do apoio dos gestores, nomeadamente na exigência da gestão de tempo, de forma a não elevar o stresse dos trabalhadores (Behson, 2002).

O autor ressalva no entanto, que algumas ocupações são incompatíveis com uma flexibilização de horário, facto que impede que seja utilizada esta medida.

Os trabalhadores que procuram os arranjos informais de apoio à relação trabalho-família, parecem mais propensos a procurar apoio na estrutura social e a responder em menor grau com uma estratégia de *coping* emocional.

Salmela-Aro e Nurmi (2004), em dois estudos com trabalhadores do sector educacional e da área da tecnologia informática encontram resultados semelhantes, que apontam para a importância das motivações extra-trabalho na prevenção do *burnout*, na melhoria da capacidade de trabalho e em maior satisfação na vida em geral.

4.2.2. Estratégias de *coping*, género e cultura

Segundo González-Morales, Peiró, Rodríguez e Greenglass (2006) o género e as variáveis culturais são mediadoras da forma como os trabalhadores lidam com stresse ocupacional e também da eficácia organizacional.

Os autores assumem como pertinente saber se as mulheres possuem estilos de *coping* que lhes sejam específicos e que estejam relacionados com aspectos interpessoais influenciados pela cultura ou o desenvolvimento de papéis sociais. Verificam que as mulheres utilizam estratégias para lidar com o stresse mais alicerçadas no suporte social que os homens.

Vagg, Spielberg e Wasala (2002) também efectuaram uma investigação comparativa em adultos considerando o género. Concluíram que tanto a diferença de género, quanto os factores organizacionais estavam associados ao stresse ocupacional. A diferença de género era no entanto menos significativa que os factores organizacionais enquanto dimensões associadas ao stresse. Verificaram que enquanto os homens assinalavam factores como os papéis organizacionais, a falta de poder na estrutura da

organização ou os conflitos interdepartamentais como maiores stressores, as mulheres pareciam dar mais atenção aos aspectos ligados ao seu papel no equilíbrio trabalho-família como fonte de stress. Para trabalhadores de níveis mais baixos, a falta de oportunidade de subir na carreira ou os salários baixos eram os stressores que mais assinalados.

Bernin, Theorell, Cooper, Sparks, Spector, Radhakrishnan e Russinova (2003) efectuaram um estudo com gestores de topo de 5 nações diferentes (Suécia, Reino Unido, EUA, Bulgária e Índia). Encontraram algumas diferenças no *coping* utilizado quando comparam os géneros. No entanto, segundo os autores, as estratégias de *coping* são mais semelhantes entre géneros neste tipo de população (gestores) do que entre a população em geral. Verificaram também que algumas das estratégias encontradas apontam para possíveis riscos de saúde, em especial entre os gestores femininos.

As estratégias de *coping* analisadas neste estudo foram: o *covert coping*, (*coping* dissimulado) o *open coping* (*coping* aberto) e o *support coping* (*coping* de suporte), sendo o *coping* dissimulado uma atitude de ausência de resposta directa do indivíduo face à situação (aguardar que as coisas passem sem dizer nada, afastando-se); o *coping* aberto pode englobar atitudes de protesto imediato ou de confrontação; o *coping* de suporte é entendido como a procura de suporte social ou de actividades fora do local de trabalho.

Tanto na amostra como na população em geral a estratégia de *coping* dissimulado aparece como a mais utilizada pelas mulheres sendo a que está mais relacionada com sintomas psicossomáticos e com uma influência negativa na vida doméstica.

Os autores verificaram quando compararam os homens da população em geral com os gestores masculinos, que os últimos utilizavam menos a estratégia de *coping* aberto que os primeiros. Não se constataram diferenças significativas entre os homens gestores e as

mulheres gestoras na utilização desta estratégia, facto que se verifica igualmente quando se comparam as mulheres gestoras e a população em geral.

Ou seja, na utilização na estratégia de *coping* aberto são os homens da população em geral que a utilizam com maior frequência.

A diferença de *coping* entre géneros foi fortemente confirmada neste estudo, em relação ao *coping* dissimulado e ao *coping* de suporte. O *coping* de suporte ocorre significativamente mais entre as mulheres do que entre os homens, quando se considera o mesmo país.

Também Sinha e Watson efectuaram um estudo transcultural em 2007 com estudantes canadenses e indianos considerando o género a cultura e as estratégias de *coping*, encontrando diferenças pouco significativas quando consideravam o género.

O mesmo não se passou quando ponderaram a variável cultura. Quando se verificava uma maior utilização de estratégias de evitamento na amostra canadiana constatava-se que os efeitos para a saúde mental eram mais perniciosos do que na população indiana. Os autores postulam que este facto pode estar associado à cultura própria de cada país. Enquanto na amostra canadiana existe uma tendência social mais individualista, na amostra indiana pode reflectir-se o suporte de uma cultura mais colectivista.

Observaram também uma maior percepção de *distress* na amostra indiana. Tal, pode eventualmente ser explicado pela maior importância que terão o bem-estar físico e psicológico de um indivíduo para a sua rede social na cultura indiana, sendo o seu mau-estar alvo de maior atenção (Sinha e Watson, 2007). Os autores levantam ainda a possibilidade de uma inadequação da aplicabilidade dos modelos teóricos desenvolvidos nas sociedades ocidentais para aceder ao fenómeno do stresse nas sociedades orientais

onde se podem incluir estratégias de *coping* religiosas, espirituais e existenciais, com uma tonalidade diferente que nas primeiras.

Igualmente Cronqvist, Klang e Björvell (1997) consideram que as estratégias de *coping* mais utilizadas pelos indivíduos sofrem a influência dos sistemas de valores da sociedade onde estão inseridos.

Benyamini (2009) alerta para a importância de considerarmos uma grande diversidade de características e de factores circunstanciais da vida (doença, desemprego), e de variáveis como a idade o género a cultura ou a classe social (de entre outras) quando se efectuam estudos para a compreensão do stress e do *coping*.

Parece também existir uma relação entre as estratégias de *coping* utilizadas e a prevenção do *burnout* (fenómeno determinante para o desempenho nas organizações e para o bem-estar pessoal).

Lee e Ashforth (1996) efectuaram uma meta-análise com 61 estudos com 56 amostras independentes onde queriam observar a relação entre as dimensões do *burnout*, considerando as dimensões de Maslach (2010): exaustão emocional, despersonalização e a capacidade de atingir metas pessoais com as exigências do trabalho com os recursos que as pessoas possuem para lhes fazer face.

Verificam que quanto maior for o compromisso com uma organização que possua stressores elevados, mais aumenta a exaustão emocional e a despersonalização. Estas dimensões, para além de estarem fortemente associadas ao compromisso para com a organização, aparecem também associadas à intenção de abandonar a organização.

Quando analisados os estilos de *coping* utilizados pelos colaboradores, os autores concluem que existe uma associação fraca destas duas dimensões com o *coping* de controlo. Este tipo de *coping* aparece correlacionado com o atingir de metas pessoais,

dimensão que parece desenvolver-se de forma relativamente independente da exaustão emocional e da despersonalização. Os resultados sugerem também que uma estratégia focada no problema e um *self-appraisal* positivo são aspectos que se podem reforçar mutuamente.

O mesmo estudo aponta para o facto de os indivíduos serem geralmente mais sensíveis às exigências que enfrentam do que aos recursos de que dispõem (por exemplo apoio social, autonomia, participação na tomada de decisão) quando confrontados com situações stressantes. Face a uma perda de recursos podem ocorrer resultados como intenções de saída da organização, enfraquecimento do compromisso organizacional e da satisfação do trabalho e as já enunciadas respostas comportamentais de *coping*.

Já Wright e Bonett (1997), partindo da mesma caracterização de Maslach, ao investigarem a relação entre o *burnout* e o declínio de desempenho no trabalho apenas conseguem relacionar a exaustão emocional com a diminuição do desempenho.

Ingledeu, Hardy e Cooper (1997) consideraram também a relação entre os recursos de *locus* de controlo e suporte social percebido e as estratégias de *coping* focadas no problema, focadas nas emoções, de evitamento e *reappraisal*. Apercebem-se que o *coping* focalizado no problema ocorre tendencialmente com o *locus* de controlo interno, e o *coping* emocional com a percepção de apoio social. Ambos os tipos de *coping* apresentam benefícios a nível do bem-estar do indivíduo. O *coping* de evitamento parece ter sobretudo um efeito pernicioso.

Concluem que o efeito dos stressores sobre o bem-estar é moderado por alguns recursos, cujo efeito é moderado pelo *coping*. Isto significa que as estratégias de *coping* amortizam os efeitos do stress a par dos recursos enunciados.

4.2.3. *Coping* e gestão

Judge, Thorensen, Pucik e Welbourne (1999) estudaram o *coping* de gestores face à mudança organizacional, onde consideraram o *locus* de controlo desta vez como um factor disposicional. Este estudo levou em conta 7 traços disposicionais (auto-eficácia, auto-estima, afecto positivo, abertura à experiência, tolerância quanto à ambiguidade, aversão ao risco e *locus* de controle) agrupados em dois factores (auto-conceito positivo e tolerância ao risco).

Os resultados obtidos indicaram uma relação entre estes factores e o *coping* face à mudança, sendo os traços mais fortemente associados a um *coping* positivo perante a mudança organizacional a tolerância à ambiguidade e o afecto positivo.

Os autores sugerem a selecção de gestores com auto-conceito positivo e com tolerância ao risco para funções ou missões orientadas à mudança. Ambos os factores indicam ser preditores do desempenho dos indivíduos.

Também Siu, Spector, Cooper e Donald (2001) consideraram uma população de gestores como amostra do seu estudo. Verificaram que à medida que aumenta a idade numa amostra de gestores de Hong Kong, aumenta também um acréscimo da satisfação com o trabalho e o bem-estar mental. Os gestores mais velhos apresentam melhor *coping*, um *locus* de controlo mais internalizado, e referem menos fontes de stresse. O bem-estar sentido parece poder ser atribuído tanto a estes factores, como à estabilidade na organização e ao nível hierárquico atingido.

Em 2004, Armstrong-Stassen efectuou dois estudos em ambiente de *downsizing*. O primeiro com uma amostra de enfermeiros e o segundo com uma amostra de gestores.

No primeiro estudo que contemplava uma amostra de enfermeiros, verificou que o apoio organizacional percebido estava relacionado de forma positiva e estatisticamente significativa com a satisfação no trabalho, a intenção de permanecer na organização e com a utilização de estratégias de *coping* de controlo.

Além disso, o apoio organizacional percebido parecia proporcional a uma diminuição de insegurança quanto ao trabalho e um menor efeito pernicioso do stresse na saúde, dois anos após o início do estudo.

O segundo estudo efectuado por esta autora com uma amostra de gestores aponta para o efeito de mediação das estratégias de *coping* entre o compromisso afectivo com a organização e o apoio organizacional percebido por um lado, e por outro a alienação no trabalho e sintomas na saúde verificados após o *downsizing*.

A autora releva que as estratégias de *coping* de controlo parecem ter efeitos benéficos no curto prazo, mas de o mesmo poderá não se passar se considerarmos os efeitos a longo prazo.

No ano seguinte Armstrong-Stassen (2005), efectuou um outro estudo longitudinal com gestores executivos e de nível intermédio, que durou desde a situação anterior a um *downsizing*, até à fase posterior, medindo também os resultados das fases iniciais e finais do processo.

Os resultados demonstraram que ambos os tipos de gestores são afectados negativamente por este processo, embora os gestores executivos mostrem menos efeitos perniciosos. Este grupo de gestores demonstra sentir-se menos ameaçado face à manutenção do seu posto de trabalho, e o seu desempenho e saúde são menos afectados. Ainda assim, na fase inicial, os dois tipos de gestores sentem menos poder e apresentam menor desempenho, utilizando mais estratégias de evitamento e menos de controlo.

4.2.4. Estilos de *coping* e sua adequação aos contextos

Behson (1997) defende que o *coping* orientado à tarefa é o mais adequado em situações controláveis. Noutros tipos de situação, advoga a utilização de *coping* emocional. Apesar do *coping* de evitamento poder ser útil a curto prazo, a estratégia de *coping* orientado à tarefa será mais eficaz a longo prazo.

Os processos envolvidos na ansiedade, no stresse e no *coping* são complexos e não se fecham em si mesmo, interagindo. Assim, o temperamento e a personalidade dos indivíduos, a sua percepção e os factores situacionais de stresse, as alterações bioquímicas e fisiológicas, as respostas de *coping* e as doenças devem ser tidos em conta no entendimento da relação entre stresse, *coping* e ansiedade.

Em 2009 Ben-Zur investigou a relação entre os estilos de *coping* e as componentes afectivas do bem-estar subjectivo. O seu estudo revela uma associação positiva entre o *coping* de resolução de problemas e o afecto positivo, e uma associação negativa entre o mesmo estilo de *coping* e o afecto negativo. Este estilo de *coping* mostrou ainda ser um moderador dos efeitos do *coping* de evitamento. O *coping* de evitamento mostrou uma relação inversa ao da resolução de problemas. A autora releva a importância do *coping* para o bem-estar, e os efeitos de interacção que os diferentes estilos podem ter.

Como podemos verificar a maioria dos autores parece apontar para estratégias de *coping* que parecem mais ou menos adaptativas para a pessoa face aos stressores com que se confronta, apesar de o indivíduo encontrar as melhores estratégias que pode em determinado momento (Nunes, 2001).

Também para Esparbés, Sorde-Ader e Tap (1993) existem estratégias de *coping* consideradas mais adaptativas, caso das estratégias de focalização, de suporte social e de

controlo. Outras são consideradas menos adaptativas como a estratégia de evitamento, a de conversão e a de recusa. Abordaremos em fase posterior deste trabalho as investigações destes últimos autores.

Pela literatura revisitada constata-se que várias dimensões do clima organizacional (equilíbrio trabalho-família e supervisão, por exemplo) estão associados aos stressores existentes na organização, influenciando as estratégias que as pessoas utilizam para lidar com eles e que por sua vez se associam à experienciação (fluxo) e eficácia nos grupos de trabalho, logo das organizações.

Para acedermos a esta compreensão necessitamos de instrumentos que possam ajudar a alcançar esses objectivos o que não aconteceu pela literatura revisitada no que concerne à medição do constructo de fluxo no trabalho em equipa.

Pelas nossas leituras e reflexões verificámos que o constructo de fluxo é complexo e que ainda carece de maior compreensão no trabalho em equipa pela dinâmica que este acarreta. Como veremos adiante, mais do que a construção de uma escala que possa medir o fenómeno do fluxo em equipa, somos interpelados pela sua constituição. Esta coloca várias questões teóricas e práticas que pensamos serem úteis averiguar, pelo que destacaremos este entendimento nesta tese no estudo denominado de Estudo 1, que apresentaremos de seguida.

PARTE II: ESTUDOS EMPÍRICOS

Capítulo 5: Estudo 1

5.1. Delimitação do Problema

Como atrás foi referido dividimos a nossa tese em Estudo 1 e Estudo 2, por considerarmos que o constructo de experiencição óptima (fluxo) merece especial atenção na sua discussão teórica, sobretudo quando se trata do trabalho em equipa.

Partido desta premissa, realçamos que o principal objectivo do Estudo 1 é a construção e validação de uma escala que possa aceder ao constructo de experiência óptima em equipa. Como objectivo secundário propomos-nos elaborar uma reflexão sintética sobre a complexidade do constructo de relação óptima e a forma de lhe aceder, em especial em ambiente de grupo de trabalho.

A experiência óptima revela-se extremamente pertinente nas várias actividades humanas (Baker, 2007; Csikszentmihalyi, 1997a, 1999, 2002; Jackson & Marsh, 1996). Também conhecida como fluxo, tem vindo a ser discutida e apoiada por pesquisas (Baker, 2007; Csikszentmihalyi, 1997a, 1999, 2002; Jackson & Marsh, 1996; Privette, 1983). É no entanto necessária ainda mais investigação para validar este constructo nas várias áreas de actividade, seja no desporto (Jackson & Marsh, 1996), no trabalho (Baker, 2007; Nielsen & Cleal, 2010) ou nas actividades dos grupos (Csikszentmihalyi, 2002).

5.1.1. A constituição do constructo de fluxo

Relembrando muito sinteticamente a caracterização do estado de fluxo anteriormente aprofundado, podemos referir que este compreende nove dimensões que serão enumeradas de seguida: desafio e competências, acção e percepção, resposta a objectivos claros, *feedback* sem ambiguidade, concentração, controlo, perda de auto-consciência, transformação do tempo e experiência autotélica (Csikszentmihalyi 1997a, 1999).

5.1.2. A medição do conceito de fluxo

Para além do entendimento da composição do fluxo a nível interno, assume também pertinência o facto de perceber como este conceito se relaciona com outros constructos psicológicos (Jackson & Marsh, 1997), propósito que norteia o Estudo 2 deste trabalho.

Para aceder a este constructo de difícil medição (Baker, 2007; Jackson & Marsh, 1996; Nielsen & Cleal, 2010) têm sido utilizadas várias metodologias, quer quantitativas quer qualitativas, tais como entrevistas individuais aprofundadas, questionários, escalas e o *Experience Sampling Method (ESM)*.

Entre as dificuldades na medição do fluxo inclui-se também a do tempo em que a este pretendemos aceder. Ou seja, o próprio constructo de fluxo é por si só imediato e holístico, o que significa que em qualquer tipo de medição à posteriori se pode perder a oportunidade de aceder a essa experiência (Csikszentmihalyi, 2002).

Outra, é a de que como experiência que é, se pode tornar útil tentar estudá-la através de diversas metodologias em simultâneo (Jackson e Marsh, 1996). Porém, estas abordagens têm a enorme desvantagem de serem demoradas, e muito dispendiosas, facto que não se adequa em especial às organizações, que necessitam de respostas rápidas para fazer face ao ambiente de bruscas mudanças em que se encontram. Isto exige que se tentem desenvolver instrumentos mais práticos na medição do fluxo, sem deixar de ter em consideração a complexidade já apontada, como por exemplo escalas que possam compreender esta experiencição de uma forma célere e a baixos custos. Tal é a proposta de Bakker (2008) e de Jackson e Marsh (1996).

Estes dois últimos autores, partindo destes pressupostos, colocam três possibilidades relativamente à composição do constructo de fluxo tentando aceder-lhe através de um instrumento construído para o efeito, a *Flow State Scale (FSS)*. Segundo eles o fluxo pode 1) ser composto por um factor de primeira ordem em que todos os itens da *FSS* estão com ele correlacionados; 2) ser constituído por nove factores independentes em que cada item se correlaciona apenas com um factor; 3) ter cada item associado com um dos nove factores de primeira ordem, que por sua vez estão correlacionados com um factor de ordem superior.

A actual versão de 36 itens da *FSS* solicita as respostas numa escala tipo *Likert* de 5 pontos de, 1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente. Foi desenvolvida a partir de uma primeira versão que era composta por 54 itens, 6 itens por subescala (num total de 9 subescalas). Essa primeira versão foi melhorada através de acordo interjuízes familiarizados com o constructo de fluxo. De seguida foi efectuado um estudo piloto com uma amostra de 252 participantes. Com os dados obtidos os autores efectuaram uma análise de fiabilidade considerando os 4 itens por dimensão que dessem mais força à

escala, ficando com 36 itens em 9 factores (desafio e competência, acção e percepção, resposta a objectivos claros, *feedback* sem ambiguidade, concentração, controlo, perda de auto-consciência, transformação do tempo, experiência autotélica).

Os autores, apesar de considerarem que a análise factorial exploratória teria alguma pertinência de utilização, optaram por não a realizar neste estudo, efectuado em vez desse procedimento o Modelo de Equações Estruturais (MEE), utilizando para esse procedimento a aplicação LISREL v. 7.

Este é um método sofisticado que permite criar e também testar modelos teóricos complexos (Martens & Haase, 2006; Weston & Gore, 2006), compostos de relações lineares entre variáveis. Uma aplicação específica de MEE é a Análise Factorial Confirmatória (AFC), utilizada muitas vezes para criar e validar escalas e relações decorrentes da teoria desenvolvida (MacCallum, & Austin, 2000). Assim, as análises de tipo confirmatório em MEE devem partir de fortes bases teóricas (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Jackson e Marsh (1996) efectuam este procedimento partindo do princípio que o constructo a estudar seria composto por nove dimensões, de acordo com o modelo teórico que sustenta o conceito de fluxo.

Concluem que nos modelos testados a partir da AFC, o modelo de equações estruturais que melhor se adequa aos dados recolhidos na sua amostra é o de nove dimensões independentes, ou seja, o segundo modelo aqui já referido. Embora este seja o modelo mais ajustado, consideram também pertinente o modelo em que todos os factores estão correlacionados com um factor superior (a terceira opção mencionada), dada a sua adaptação estatística. Para Jackson e Marsh (1996) é o modelo de nove factores independentes que, para além da validação ao nível estatístico, mais está de acordo com o

modelo teórico de base. Os autores não descuram apesar disso outras possibilidades, recomendando que se continue a investigar as várias alternativas, não só pela complexidade do constructo, mas também por se estar a iniciar a investigação do fluxo em várias áreas. Ou seja, entender como o fluxo pode ocorrer perante condições e populações diferentes. Este seria o caso de perceber como o fluxo acontece nas equipas de trabalho, objectivo do nosso estudo. Igualmente Weston e Gore (2006) alertam para a pertinência de testar modelos alternativos em MEE.

Perante o formulado, iremos tentar perceber no instrumento que estamos a construir qual dos três modelos investigados por Jackson e Marsh (1996) mais se ajusta à nossa amostra ou ainda se existe uma quarta alternativa. Nesta última hipótese averigua-se a possibilidade do constructo de relação óptima em equipa poder ser composto por nove factores interdependentes, o que é sugerido pela própria natureza holística do constructo de fluxo e pela interdependência que se verifica no trabalho de equipa.

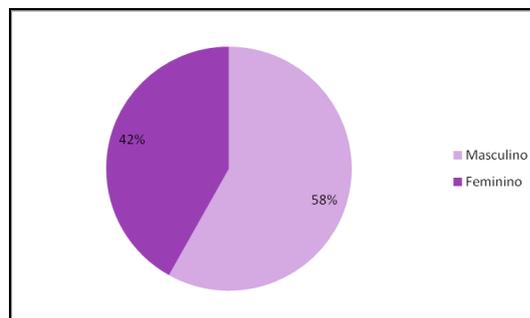
5.2. Metodologia

5.2.1. População e amostra

Foram considerados como critérios de inclusão na amostra, o facto de os participantes se encontrarem envolvidos num grupo de trabalho, tendo idades compreendidas entre os 16 e os 65 anos.

A amostra de validação do EROE é assim constituída por 635 sujeitos, 369 do género masculino (58.1%) e 266 do género feminino (41.9%) com idades compreendidas entre 16 e os 64 anos ($M=35.51$; $DP=11.13$) a trabalhar na região de Lisboa, Leiria e Porto.

Figura 5. Caracterização da amostra por género



Como podemos notar existe uma maior percentagem de participantes do género masculino na amostra do estudo.

De seguida iremos analisar na Tabela 3 a distribuição da amostra, por idades, grupos profissionais e habilitações literárias.

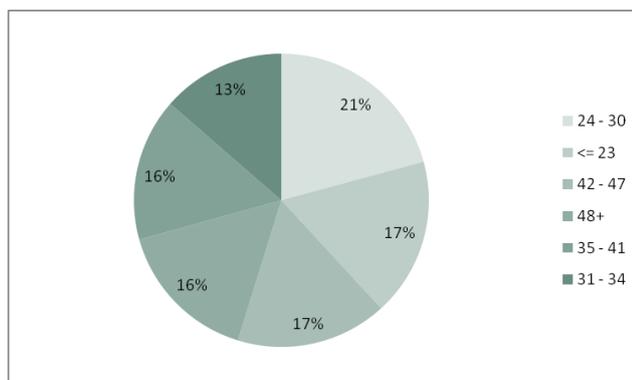
Tabela 3: Caracterização da Amostra de Validação EROE

Grupos de Idade	Menos de 23 anos	104	16.4
	Entre os 24 e os 30 anos	124	19.5
	Entre os 31 e os 34 anos	81	12.8
	Entre os 35 e os 41 anos	94	14.8
	Entre os 42 e os 47 anos	99	15.6
	Mais de 48 anos	95	15.0
	<i>Missing</i>	38	6
	Total	635	100
Grupos Profissionais	Administrativo	46	20.6
	Estudante	78	12.3
	Gestor	103	16.2
	Operativo	131	20.6
	Professor	100	15.7
	Técnico	140	22.0
	<i>Missing</i>	37	5.8
	Total	635	100
Habilitações Literárias	Até 6º ano de escolaridade	64	10.1
	Até 9º ano	113	17.8
	Até 12º ano	178	28.0
	Estudos Superiores (diversos graus)	240	37.8
	<i>Missing</i>	40	6.3
	Total	635	100

Relativamente à idade observamos que a maior percentagem se situa no intervalo entre os 24 e os 30 anos (20%) seguindo-se os menores de 23 anos com 16% com a mesma percentagem das pessoas com idades entre 42 e 47 anos. De seguida encontram-se as pessoas com mais de 48 anos (15%), com a mesma percentagem dos participantes que estão no intervalo entre os 35 e 41 anos. Por último com uma percentagem de 13% situam-se os participantes com idades compreendidas entre os 31 e os 34 anos. Da totalidade dos participantes, responderam a esta questão 597.

Para uma melhor visualização desta distribuição apresenta-se na Figura 6 a distribuição dos participantes por idade e respectivas percentagens.

Figura 6. Distribuição dos participantes por idade

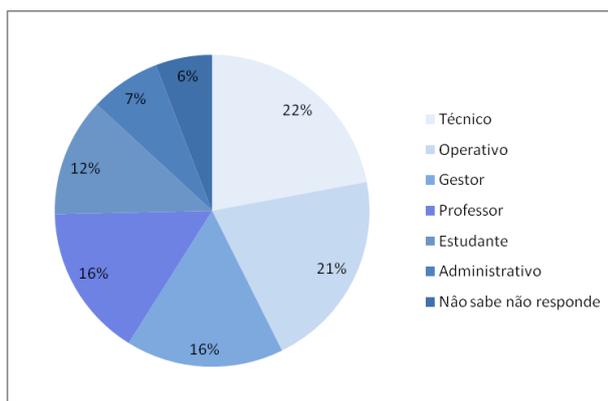


Como podemos observar quase metade dos participantes ($n=309$, 48.7%) da amostra situa-se entre os 16 e os 34 anos, o que evidencia o facto de a amostra em estudo ser relativamente jovem.

No que concerne aos grupos profissionais, podemos observar que a maior percentagem se situa nas funções técnicas ($n=140$, 22%). De seguida encontram-se as funções operativas com 131 participantes (20.6%). Imediatamente a seguir os gestores com 103 participantes (16.2 %). Seguem-se os docentes ($n=100$, 15.7%). De imediato os discentes ($n=78$, 12.3%). Por último os administrativos ($n=46$, 7.2%). Dos 635 participantes responderam a esta questão 598 (94.2%).

Para uma melhor visualização desta distribuição apresenta-se na figura 7 o número de participantes por grupos profissionais e respectivas percentagens.

Figura 7. Distribuição dos participantes por grupos profissionais.

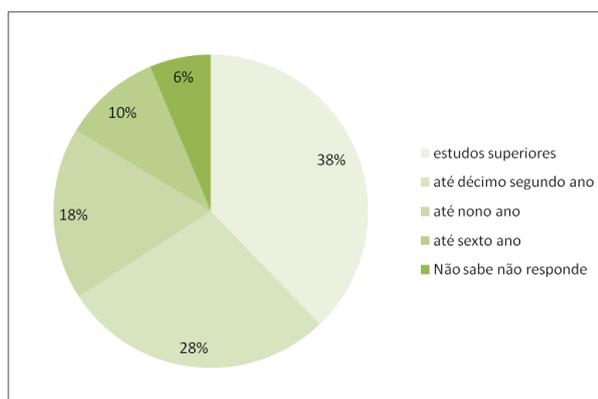


Como podemos notar a maioria dos participantes da amostra encontra-se a desempenhar funções técnicas e operativas (n=271, 42.6%).

Relativamente às habilitações literárias observa-se que a maior percentagem dos participantes possui diversos graus ao nível dos estudos superiores (n=240, 37.8%). Seguem-se os participantes que possuem entre o 9º ano e o 12º ano de escolaridade (n=178, 28%). De seguida encontram-se as pessoas entre o 6º e o 9º anos de escolaridade (n=113, 17.8%). Por último com uma percentagem de 10.1% situam-se os participantes com escolaridade até ao 6º ano. Responderam a esta questão 595 participantes (93.7%).

Na Figura 8 podemos observar a distribuição dos participantes da amostra por habilitações literárias.

Figura 8. Distribuição dos participantes por habilitações literárias.



Fica evidente pela análise da figura 8, que uma percentagem muito significativa da amostra possui estudos superiores (n=240, 37.8%).

Na Tabela 4 apresentam-se as diversas áreas de actividade e regiões de onde são provenientes os participantes com as respectivas frequências e percentagens. Há que notar que alguns docentes (n=15) caracterizados na tabela 3 como tal, serão considerados mediante a área de actividade (por exemplo saúde) na tabela 4 e não mediante o grupo profissional.

TABELA 4. Caracterização da Amostra de Validação EROE por área de actividade

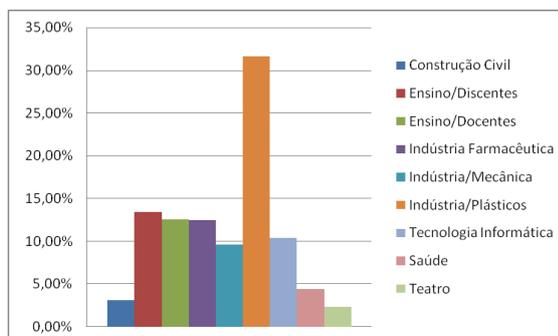
Área de actividade	Leiria	Freq.	%	Lisboa	Freq.	%	Porto	Freq.	%
Construção Civil				20	3,15%				
Ensino/Discentes				80	13,39%				
Ensino/Docentes				85	12,60%				
Indústria Farmacêutica				79	12,44%				
Indústria/Mecânica							61	9,61%	
Indústria/Plásticos	134	21,10%		67	10,55%				
Tecnologia Informática				66	10,39%				
Saúde				28	4,41%				
Teatro				13	2,36%				

Como podemos observar a amostra é composta por 134 participantes (21. 1%) da região Leiria que trabalham na indústria metalúrgica. Na região de Lisboa (n=438) encontramos 20 trabalhadores da área da construção civil (3.15%), 80 na área do ensino

como discentes (12.60%), 85 também da área do ensino como docentes (13.39%), 79 da indústria farmacêutica (12.44%), 67 na área dos plásticos (10.55%). Nas tecnologias informáticas 66 participantes (10.39%), na área da saúde 28 participantes (4.41%) e na actividade teatral 13 participantes (2.36%). Da nossa amostra fizeram também parte 61 (9.61%) participantes da região do Porto que trabalham na indústria metalúrgica.

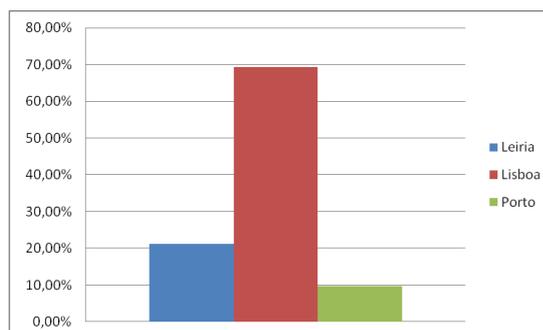
Para um melhor visualização da distribuição dos participantes por área de actividade apresenta-se a Figura 9.

Figura 9. Distribuição dos participantes por área de actividade.



Verificamos um maior predomínio de trabalhadores na área da indústria 341 (plásticos, metalúrgica e farmacêutica) representando 53.7% da amostra de e uma menor prevalência nas áreas do teatro, 13 participantes (2.36%), construção civil (n=20, 3.15%) e saúde (n=28, 4.41%).

Figura 10 Distribuição dos participantes por regiões.



Como podemos verificar pela análise da Figura 10 o maior número de participantes da amostra trabalhava na região de Lisboa, 438 participantes (69.29%). O restante na região de Leiria (n=134, 21.1%) e no Porto 61 participantes (9.61%).

5.3. Procedimento

Numa primeira fase a EROE foi testada de forma a evidenciar as dificuldades linguísticas e possibilitar os devidos ajustes junto de um grupo de 16 participantes, de uma competição de gestão que se encontravam em trabalho de equipa. Esse jogo de gestão era composto por várias actividades executadas por grupos de trabalho de quatro ou cinco pessoas.

Pedi-se a colaboração dos participantes no sentido do preenchimento da escala solicitando espontaneidade e assegurando a confidencialidade. Apesar da instrução dada aos participantes no sentido de considerarem todo o funcionamento em equipa no momento do preenchimento da escala e a experiência mais positiva desse trabalho, surgiram algumas dúvidas. Essas eram relativas à experiência na execução das tarefas (apenas a focalização

na tarefa) sem considerar tanto a dinâmica na equipa. Tal interrogação levou a que se referisse especificamente a relação no trabalho de equipa em 15 dos itens em que foi levantada essa dúvida. Face a estas, optou-se por não utilizar essa recolha de instrumentos para a amostra de validação.

Após esse procedimento, foram contactados vários gestores de diversas organizações que operam em variadas áreas de actividade para a recolha da amostra. Pretendeu-se entender a natureza do trabalho em equipa efectuado nas suas empresas e a adequabilidade da aplicação do instrumento. Na sua aplicação pediu-se aos participantes que considerassem a última experiência de trabalho em equipa que tivessem sido muito positiva e que de preferência se situasse nas duas últimas semanas. Solicitou-se ainda aos participantes que fossem autênticos e espontâneos nas suas respostas assegurando-se a confidencialidade.

A informação foi posteriormente organizada e analisada, de acordo com os objectivos do estudo. Os dados recolhidos foram processados com recurso ao programa informático SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (v. 17) e ao seu módulo AMOS (v. 18).

5.4. Instrumento

5.4.1. A Escala de Relação Óptima em Equipa (EROE)

Pela literatura revisitada e na ausência de um instrumento que acesse à relação óptima no trabalho em equipa foi considerado o corpo teórico desenvolvido sobre fluxo (Csikszentmihalyi 1997a; 1999; 2003) e a *Flow State Scale* (Jackson & Marsh, 1996).

A *Flow State Scale (FSS)* foi considerada como fonte de inspiração para a construção de um instrumento para medir o fluxo no trabalho em equipa por revelar uma certa robustez estrutural e estatística. Outra das vantagens desta escala é a de levar pouco tempo estimado de resposta. Este aspecto é fundamental para aplicar na presença de outros instrumentos a fim de aceder a mais constructos psicológicos (clima organizacional e *coping*) como no caso previsto para o Estudo 2 desta tese. Revela-se ainda adequada para ser empregue em ambiente de trabalho, considerando os objectivos de desempenho organizacional que devem tomar em linha de conta os tempos estimados nessas aplicações.

Uma vez ponderados esses aspectos procedeu-se em primeiro lugar à tradução da *FSS* por um natural de língua inglesa e por um natural de língua portuguesa. Após essa tradução a escala foi analisada por dois psicólogos sociais e das organizações, que concluíram que para o constructo a aceder (a relação óptima no trabalho em equipa) a escala se poderia adequar em termos de estrutura (36 itens, 4 por factor). Necessitaria no entanto, de muitos ajustes linguísticos e conceptuais, sem se adequar a uma adaptação directa para o propósito de aplicação.

Foram então consideradas as nove dimensões do corpo teórico do fluxo (Csikszentmihalyi 1997a, 1999) e também dos autores da *FSS*. Respeitou-se ainda a estrutura de 4 itens para cada dimensão. A EROE é assim constituída por 36 itens solicitando as respostas numa escala tipo *Likert* de 5 pontos sendo que: 1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente.

Após essa alteração chegou-se à conceptualização da Escala de Relação Óptima em Equipa (EROE) que de seguida se apresenta.

5.4.1.1. Dimensões da EROE

De seguida apresenta-se a conceptualização da EROE considerando a descrição e o número de itens que compõem as 9 subescalas.

Tabela 5: Dimensões da EROE a partir da teoria de base

<i>Subescalas itens</i>
<i>Desafio e Competência (4 itens)</i>
1- Senti-me desafiado pelo trabalho em equipa mas acreditei que as minhas competências me permitiam ultrapassar o desafio 10 - As minhas habilidades coincidiam com o elevado desafio de trabalhar em equipa 19 - Senti-me suficientemente competente para fazer face às exigências do trabalho em equipa 28 - O desafio e as minhas capacidades estavam a um nível semelhante
<i>Acção e Percepção (4 itens)</i>
2 - Senti que trabalhei bem em equipa e sem sequer ter pensado nisso 11 - As coisas pareciam estar a acontecer automaticamente 20 - Trabalhei automaticamente em equipa 29 - Fiz coisas de forma espontânea e automática sem sequer ter de pensar
<i>Resposta a Objectivos Claros (4 itens)</i>
3 - Sabia claramente o que queria fazer no trabalho em equipa 12 - Os objectivos sobre o que queria fazer estavam bem definidos 21 - Sabia o que queria alcançar 30 - Os meus objectivos estavam bem definidos
<i>Feedback sem ambiguidade(4 itens)</i>
4 - Era-me perfeitamente claro que estava a ter um bom desempenho no trabalho em equipa 13 - Eu estava consciente do meu bom desempenho em equipa 22 - Tinha a percepção enquanto trabalhava em equipa que o estava a fazer bem 31 - Podia ver pelo meu desempenho como as coisas estavam a correr bem
<i>Concentração (4 itens)</i>
5 - A minha atenção estava inteiramente focada no que estávamos a fazer em equipa 14 - Não tive que me esforçar para manter a minha mente no que estava a acontecer 23 - Estava totalmente concentrado no trabalho que a equipa desenvolvia 32 - Eu estava completamente focado na tarefa que tinha em mãos
<i>Controlo (4 itens)</i>
6 - Senti que controlava totalmente o que fazíamos em equipa 15 - Tive a percepção que podia controlar o que estava a fazer na equipa 24 - Tive um sentimento de controlo total 33 - Senti total controlo das minhas acções
<i>Perda de auto-consciência (4 itens)</i>
7- Eu não estava preocupado com o que os outros poderiam estar a pensar de mim 16 - O meu desempenho durante o evento de trabalhar em equipa não era motivo de preocupação 25 - Não estava preocupado com a forma como me estava a comportar na equipa 34 - O que os outros poderiam estar a pensar de mim não me perturbava
<i>Transformação do Tempo (4 itens)</i>
8 - O tempo parecia alterado (acelerado ou desacelerado) enquanto trabalhávamos 17- A forma como o tempo passou pareceu ser diferente do normal 26 - Parece que o tempo parou enquanto trabalhávamos 35 - Houve alturas em que parecia que as coisas estavam a acontecer em câmara lenta
<i>Experiência Autotélica (4 itens)</i>
9 - Apreciei mesmo a experiência de trabalhar em equipa 18 - Adorei o sentimento de trabalhar em equipa e quero repeti-lo de novo 27 - A experiência fez-me sentir optimamente 36 - Achei a experiência de trabalhar em equipa extremamente recompensadora
<i>Escala de Relação Óptima em Equipa (EROE)</i>

Consta no Anexo A, o questionário apresentado aos participantes do estudo, composto por esta escala e por algumas variáveis sócio-demográficas.

5.4.1.2. Validação da Escala de Relação Óptima em Equipa

Antes da introdução dos dados para análise, foram examinados os questionários recolhidos em várias áreas de actividade nas regiões de Lisboa, Leiria e Porto, no total de 649. Destes, foram anulados 14 por se encontrarem muito incompletos, restando assim 635 (97,8%) para análise.

Foi verificada a existência de erros antes da análise dos dados de forma a atender ao rigor dos resultados a considerar. Neste caso, perceber se todas as introduções tinham sido bem efectuadas, se haviam células em branco e se variáveis como por exemplo o género feminino e masculino se encontravam com a codificação correcta. Igualmente se não existiam idades fora do intervalo que tinha sido considerado para a amostra (entre os 16 e os 65 anos) e se não existiam dados acima de 5 na escala de Likert do instrumento.

Posteriormente foi analisado o padrão de dados em falta (*missing values*). West (2001) alerta-nos para a importância de tratamento dos *missing values* na amostra considerada. Também para Sherry (2006), a ocorrência deste tipo de valores deve ser reportada explicitamente nos trabalhos apresentados de modo a seleccionar qual o método mais adequado para o seu tratamento. Verificou-se que ao nível dos itens do instrumento (EROE) existiam cerca de 12 (0.05%) *missing values* em itens diferentes. Como se pôde observar após a anulação dos questionários que estavam muito incompletos, resultou uma percentagem muito baixa de *missing values*, optando-se por os substituir pela média das respostas dadas por cada sujeito noutros itens nas ausências em que foram encontrados.

5.4.2. Estudos de Validade e de Fidelidade

5.4.2.1. Dados relativos à validade.

De seguida, foram avaliadas as qualidades métricas da EROE, através de estudos de validade.

Para proceder à análise factorial, é necessário a análise da normalidade da amostra, ou a existência de uma amostra suficientemente grande, 10 participantes por item (Asher, 1997), podendo porém ser menor de 300 sujeitos se existir uma forte correlação entre as variáveis. A presente amostra é constituída por 635 sujeitos, perfazendo cerca de 17 sujeitos por item o que nos permite cumprir os pressupostos para efectuar a análise factorial.

Com base nestas premissas foi efectuada a análise dos componentes principais (ACP). A ACP é uma técnica utilizada para identificar grupos de variáveis (factores ou variáveis latentes) permitindo compreender a sua estrutura, de modo a manuseá-los com mais facilidade, construindo desta forma o instrumento em termos de dimensões. A análise de componentes principais possibilita assim explicar a máxima variância na matriz de correlação, optando-se pela ACP ao invés da análise factorial simples devido à sua maior simplicidade e adequabilidade em termos de psicometria (Field, 2005).

Analizou-se através dos testes realizados que seria apropriado efectuar a ACP em virtude de se observarem valores adequados quer para o $KMO = 0.92$ (excelente valor, segundo Field, 2009) quer para o teste de esfericidade de *Bartlett* = 9981.772; $p = 0.000$.

Efectuamos a análise factorial exploratória de componentes principais que segundo Stevens (2002, citado por Field, 2009) é adequada para validar instrumentos para a

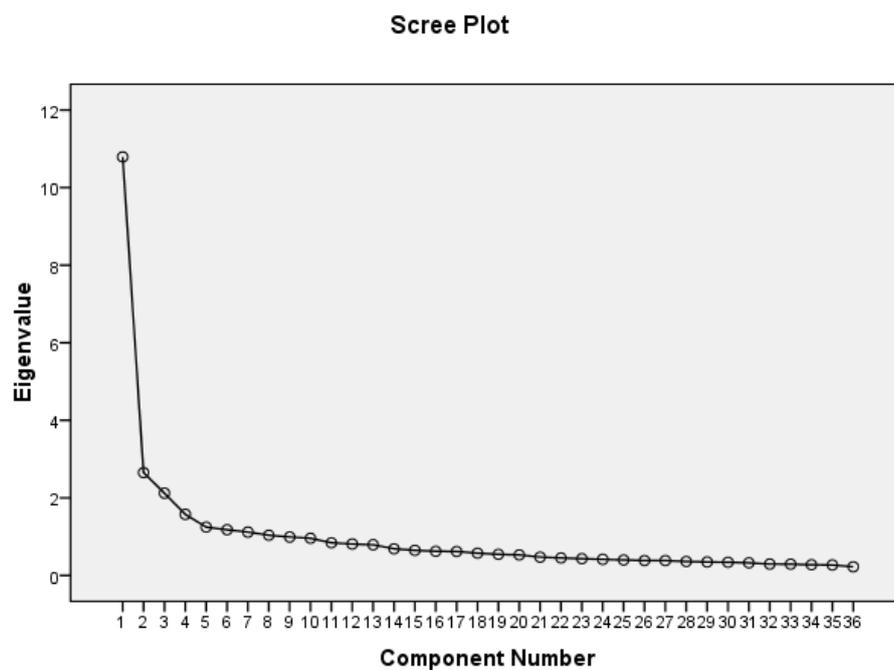
produção de teoria ou adaptação dos já existentes a novos contextos ou culturas. Inversamente, na presença de um corpo teórico forte e substanciado empiricamente, o mais adequado é recorrer-se à análise factorial confirmatória, fixando o número de factores e variáveis à partida.

Tal como podemos verificar Jackson e Marsh (1996) consideram que é apropriado efectuar a AFC com base no corpo teórico já existente. Pensamos no entanto, que o contexto da relação óptima no trabalho em equipa apresenta diferenças significativas relativamente ao âmbito onde os autores desenvolveram a *FSS*, tal como a cultura em que está a ser desenvolvido o EROE, o que nos parece uma razão pertinente para efectuar a análise factorial exploratória de componentes principais, que será apresentada de seguida.

A nossa opção por efectuar a análise factorial exploratória de componentes principais reside também no facto de que o estudo do fluxo tem sido muito explorado na área do desporto individual, enquanto ao nível dos grupos, principalmente em contexto de trabalho, carece de maior compreensão (Csikszentmihalyi, 2002). Igualmente ao nível cultural temos que tomar em consideração que Jackson e Marsh (1996) desenvolvem a sua investigação na Austrália e nos Estados Unidos da América, regiões com culturas diferentes da portuguesa.

Segundo Field (2009) para melhor discriminar os factores de uma escala deve optar-se por efectuar a rotação oblíqua em vez da ortogonal quando as bases teóricas nos referem que os factores em análise não são independentes. Por outro lado, o autor defende que perante constructos psicológicos deve ser sempre utilizada a rotação oblíqua, dado que de alguma forma são constructos que se apresentam relacionados.

Com esta indicação optámos por efectuar a rotação oblíqua, verificando que não podíamos assumir a independência dos factores na amostra em estudo.

Figura 11. *Scree Plot* evidenciando a extracção de 3 Factores

A ACP evidenciou uma solução para três factores principais que explicam 38,7 % da variância total considerando o *cut point* no ponto de inflexão da curva (Cattel, 1966 citado por Field, 2005), resultado mais visível no gráfico *Scree Plot*, método fiável para amostras superiores a 200 participantes. A Tabela 6 mostra a carga dos factores após a rotação.

Tabela 6. Distribuição dos itens por factores (rotação oblíqua), pesos factoriais, variância explicada por factor, comunalidade (h^2) e α de *Cronbach*

Itens	Pesos factoriais			h^2
	1	2	3	
24	.76			.66
22	.74			.59
31	.74			.60
33	.74			.56
4	.70			.49
30	.68			.56
13	.67			.60
15	.66			.47
32	.65			.59
21	.64			.63
6	.64			.57
3	.61			.43
23	.61			.63
12	.58			.65
14	.53			.54
19	.59			.62
28	.49			.54
16	.47			.44
20	.46			.50
34	.45			.69
2	.42			.46
5	.40			.63
1	.32			.54
11	.31			.56
18		-.83		.76
9		-.80		.72
36		-.80		.75
27		-.57		.57
10		-.43		.55
8			.63	.76
17			.61	.71
25			.51	.64
26			.51	.68
35			.45	.62
29			.43	.64
7			.36	.76
Eigenvalues	10.79	2.65	2.12	
Variância explicada (%)	29.98	7.37	5.89	
α de <i>Cronbach</i>	.92	.85	.64	

Podemos verificar pelo agrupamento dos itens que numa primeira análise estes não expressam nesta amostra a teoria de base nem a estrutura da *FSS* (Jackson & Marsh, 1996) em que estão identificadas nove dimensões. No entanto, é importante sublinhar que não foi efectuada na *FSS* a análise de componentes principais, mas apenas a análise factorial confirmatória, procedimento que também efectuámos na *EROE* e cujos resultados iremos referenciar adiante.

No entanto, a análise de componentes principais quando observada em maior detalhe permite-nos inferir que os factores encontrados apresentam uma lógica estrutural que acaba por entroncar na teoria de base. Retornaremos a este assunto adiante. Segundo Stevens (2002, citado por Field, 2009) devemos interpretar apenas itens com cargas cujo valor absoluto seja maior que .4. O mesmo autor refere que o valor que deve ser considerado significativo depende do tamanho da amostra. Para uma amostra entre 600 e 1000 participantes o valor a considerar deverá ser .21. No entanto, com base no modelo teórico, porque nos parece mais adequado e também porque existem valores em alguns itens que aparecem com cargas muito aproximadas iremos considerar para cada factor os itens cujo valor absoluto seja superior a .4.

Apresentaremos de seguida a nova arrumação dos itens encontrados na nossa amostra.

Desempenho óptimo

24	Tive um sentimento de controlo total	.76
22	Tinha a percepção enquanto trabalhava em equipa que o estava a fazer bem	.74
31	Podia ver pelo meu desempenho como as coisas estavam a correr bem	.74
33	Senti total controlo das minhas acções	.74
4	Era-me perfeitamente claro que estava a ter um bom desempenho no trabalho em equipa	.70
30	Os meus objectivos estavam bem definidos	.68
13	Eu estava consciente do meu bom desempenho em equipa	.67
15	Tive a percepção que podia controlar o que estava a fazer na equipa	.66
32	Eu estava completamente focado na tarefa que tinha em mãos	.65
21	Sabia o que queria alcançar	.64
6	Senti que controlava totalmente o que fazíamos em equipa	.64
3	Sabia claramente o que queria fazer no trabalho em equipa	.61
23	Estava totalmente concentrado no trabalho que a equipa desenvolvia	.61
12	Os objectivos sobre o que queria fazer estavam bem definidos	.58
14	Não tive que me esforçar para manter a minha mente no que estava a acontecer	.53
19	Senti-me suficientemente competente para fazer face às exigências do trabalho em equipa	.59
28	O desafio e as minhas capacidades estavam a um nível semelhante	.49
16	O meu desempenho durante o evento de trabalhar em equipa não era motivo de preocupação	.47
20	Trabalhei automaticamente em equipa	.46
34	O que os outros poderiam estar a pensar de mim não me perturbava	.45
2	Senti que trabalhei bem em equipa e sem sequer ter pensado nisso	.42
5	A minha atenção estava inteiramente focada no que estávamos a fazer em equipa	.40
1	Senti-me desafiado pelo trabalho em equipa mas acreditei que as minhas competências me permitiam ultrapassar o desafio	.32
11	As coisas pareciam estar a acontecer automaticamente	.31

Podemos observar pela comparação dos factores resultantes da ACP com os da estrutura proposta inicialmente, que no Factor 1 da nossa análise estão englobadas as dimensões completas iniciais de: *feedback* sem ambiguidade, controlo, resposta a objectivos claros e concentração.

Como podemos observar os itens 1 e 11 apresentam-se com cargas no valor absoluto abaixo do .4.

Experiência autotélica

18	Adorei o sentimento de trabalhar em equipa e quero repeti-lo de novo	-.83
9	Apreiei mesmo a experiência de trabalhar em equipa	-.80
36	Achei a experiência de trabalhar em equipa extremamente recompensadora	-.80
27	A experiência fez-me sentir optimamente	-.57
10	As minhas habilidades coincidem com o elevado desafio de trabalhar em equipa	-.43

Como podemos notar, no Factor 2 estão englobados todos os itens da dimensão denominada de experiência autotélica (18, 9, 36, 27) e um item da dimensão desafios e competências (10). Verificamos também que este último item é o que apresenta menor carga neste factor.

Transformação do Tempo

8	O tempo parecia alterado (acelerado ou desacelerado) enquanto trabalhávamos	.63
17	A forma como o tempo passou pareceu ser diferente do normal	.61
25	Não estava preocupado com a forma como me estava comportar na equipa	.51
26	Parece que o tempo parou enquanto trabalhávamos	.51
35	Houve alturas em que parecia que as coisas estavam a acontecer em câmara lenta	.45
29	Fiz coisas de forma espontânea e automática sem sequer ter de pensar	.43
7	Eu não estava preocupado com o que os outros poderiam estar a pensar de mim	.36

O Factor 3 engloba toda a dimensão transformação do tempo (ítems: 8, 17, 26, 35) e dois ítems da perda da autoconsciência (25 e 7) e um ítem da dimensão acção e percepção (29). Tanto o ítem 29, como o 7 encontram-se com valores de peso factorial muito próximos dos do Factor 1 como podemos observar na tabela 6.

Analisando os ítems de cada factor e a sua arrumação estrutural notamos que o Factor 1 está ligado essencialmente ao elevado desempenho e o Factor 2 à experiencição de prazer e felicidade, radicando o primeiro no constructo de *peak performance* e o segundo no de *peak experience*. Separado destes dois aparece-nos o Factor 3 que se apresenta ligado à temporalidade. Este último aspecto interpela Jackson e Marsh (1996) sobre a composição do constructo de fluxo, na medida em que a alteração do tempo pode não ser sempre tão importante como as outras dimensões do fluxo, dependendo da natureza da tarefa. Há que notar que estes autores estudam o fluxo no desporto e aí a noção da temporalidade pode revelar-se determinante para os resultados a atingir.

Pensamos também que em contexto de trabalho as dinâmicas que assentam na eficácia organizacional podem fazer de forma análoga com que esta dimensão apareça

separada na estrutura da nossa escala. Pois se por um lado o fluxo é uma experiência tão gratificante que se pode perder a noção do tempo, muitas vezes ela também pode ser gratificante porque se executam as tarefas em tempo dando uma certa noção de *empowerment*.

5.4.2.2. Dados relativos à fiabilidade

Como podemos observar na tabela 6 o factor 1 apresenta um $\alpha = .92$ e explica 29.98% da variância, o factor 2 exibe um $\alpha = .85$, explicando 7.37% da variância e observa-se no factor 3 um $\alpha = .64$, que compreende 5.89% da variância. Estes 3 factores mostram 43.24% da variância total.

Segundo Klein (1999, citado por Field, 2009) embora se aceite para fiabilidade de uma escala valores de .8 (testes de inteligência) ou .7 (testes de habilidade), quando lidamos com conceitos psicológicos podem ser aceites valores mais baixos do que .7 pela especificidade do constructo a medir.

Neste caso o factor 3 apresenta todos os itens que estavam relacionados com a alteração do tempo na dimensão teórica proposta, o que nos leva a considerar que esta fiabilidade tem um sentido próprio quando analisada a teoria.

Observada a estrutura factorial e efectuada a análise de fiabilidade parece-nos agora pertinente entender como na nossa amostra se comporta a EROE em termos de análise confirmatória dando resposta às hipóteses de base.

5.4.3. Análise Factorial Confirmatória

5.4.3.1. Apresentação dos dados dos Modelos de Equações Estruturais testados

Face aos resultados obtidos pretendemos comparar várias soluções factoriais confirmatoriamente, a exemplo do efectuado pelos autores (Jackson & Marsh, 1996) que inspiraram a estrutura desta escala.

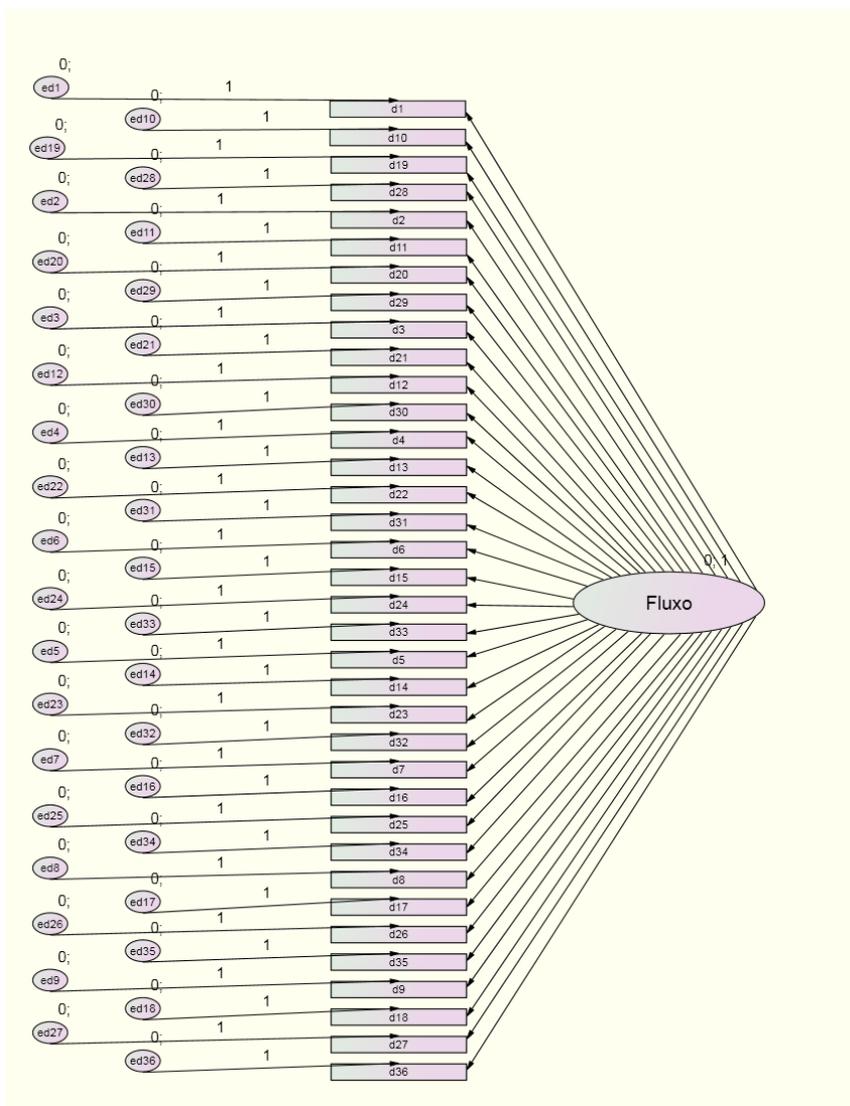
Em primeiro lugar procedeu-se à análise confirmatória tendo por base os 3 factores obtidos na análise exploratória. Efectuaram-se três possibilidades de análise, tendo em consideração que os factores poderiam ser independentes, interdependentes ou estar ligados a um factor de primeira ordem.

A análise factorial confirmatória efectuada pelo programa AMOS 18 não validou todas estas hipóteses.

De seguida efectuou-se o mesmo tipo de análise com o mesmo programa informático considerando a estrutura teórica do constructo de fluxo e a possibilidade deste constructo ser unidimensional, ser composto por 9 factores independentes, por 9 factores independentes e com 1 de primeira ordem ou 9 factores interdependentes.

Dessa análise apresentam-se os resultados de seguida.

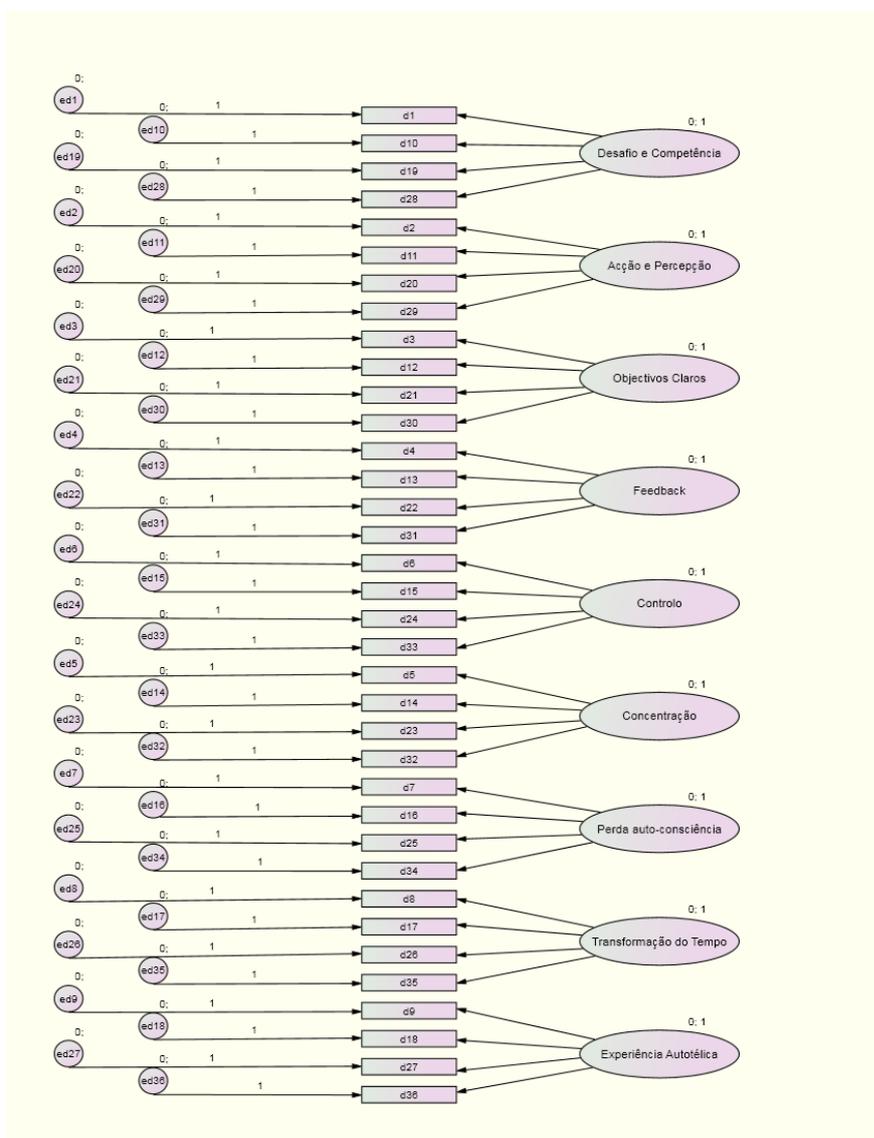
Figura 12. Modelo factorial da EROE com um factor



Está representado na Fig 12 o modelo de um factor com todos os itens carregados nesse factor, que apresenta a estatística $X^2 = 4064.43$, $df=594$, e rácio $CMIN/df=6.84$. Este valor encontra-se acima de 5, ultrapassando o valor máximo recomendado (Fan, Thompson & Wang, 1999). Os valores de $CFI = 0.64$, $NFI = 0.60$, $TLI = 0.62$ encontram-se bastante abaixo de 1, e do limite de 0.9 para que seja considerado que o modelo não necessita de ajustes substanciais (Arbuckle, 2007; Hu & Bentler, 1998). O valor de $RMSEA = 0.96$ encontra-se demasiado perto de 0.1, e bastante acima de 0.05, valor considerado como adequado (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang,

1999). Os índices Holter 0.5 = 102 e Holter 0.1 = 106 também ficam aquém do valor 200, indicativo de um bom ajuste do modelo à amostra (Arbuckle, 2007; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Estes valores levam-nos a considerar que este modelo não tem adequação para a nossa amostra (Hair e col., 2006).

Figura 13. Modelo factorial da EROE com 9 factores independentes

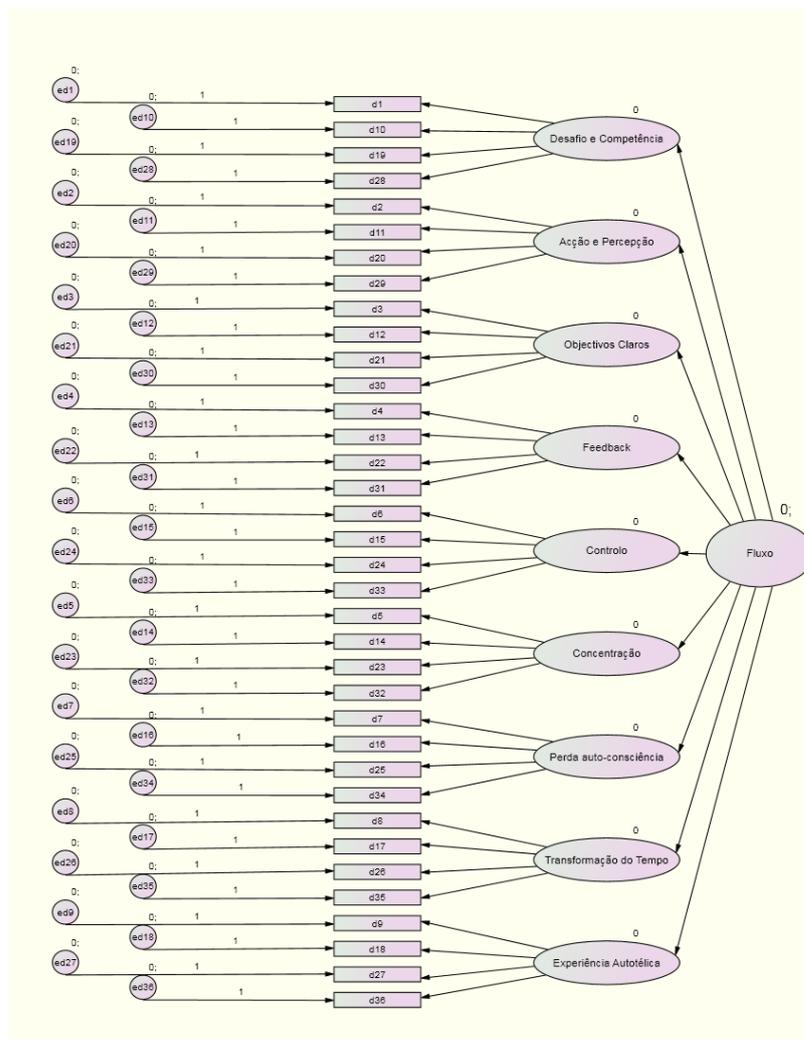


Está representado na figura 13 o modelo de nove factores independentes, que apresenta um valor de $X^2 = 4395.92$, $df=594$, com o rácio $CMIN/df = 7.40$. Este rácio encontra-se bastante longe dos valores indicadores de um bom ajuste do modelo

(Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). O valor do CFI = 0.60, NFI = 0.57 e TLI = 0.58 deveriam ser bastante perto de 1, o que mais uma vez reflecte o pouco ajustamento deste modelo (Arbuckle, 2007; Hu & Bentler, 1998). O valor de RMSEA = 0.10 encontra-se demasiado elevado para que o modelo seja considerado adequado, devendo situar-se perto de 0.05 (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). Os valores de Holter 0.5 = 95 e Holter 0.1 = 98 são também inferiores ao valor de referência 200 mencionado por Arbuckle (2007) e por Hair e col. (2006).

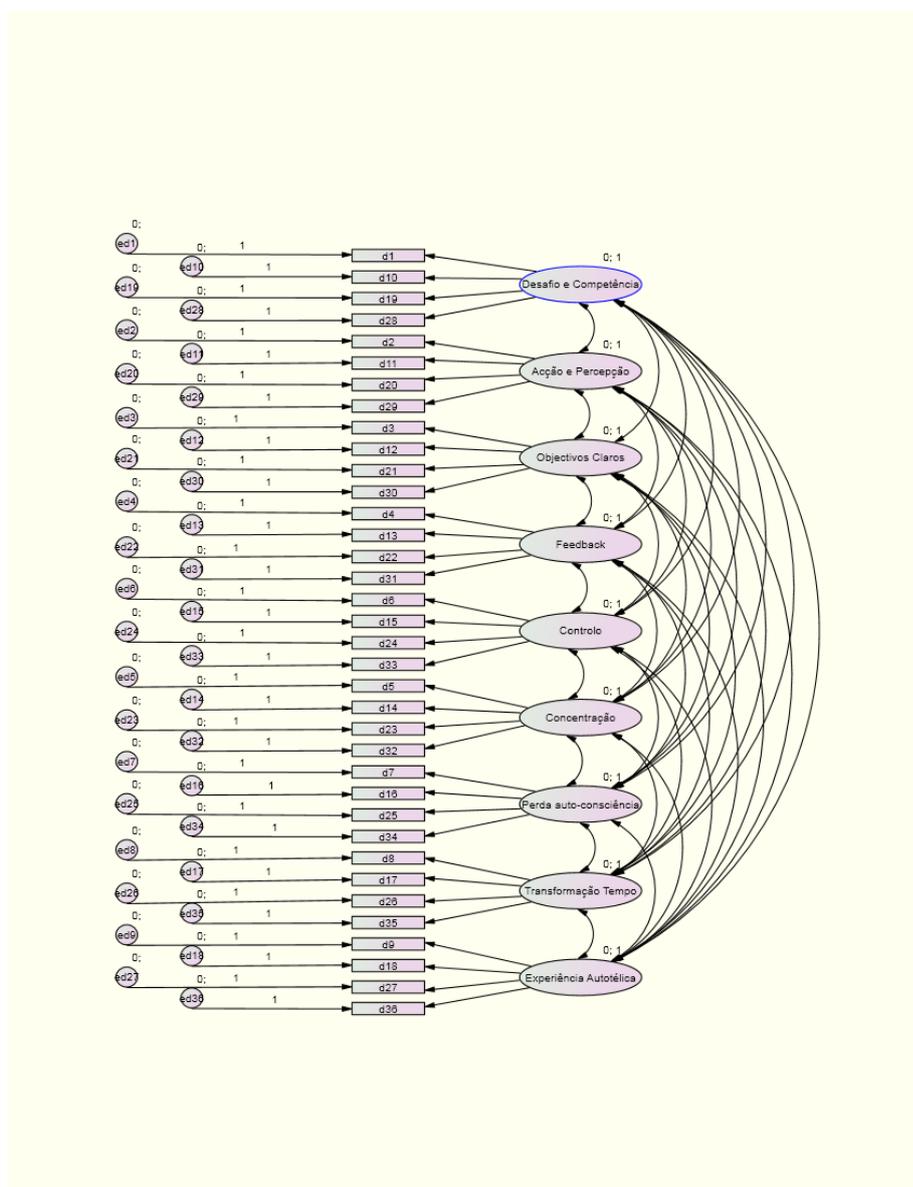
Os resultados obtidos levam-nos a considerar que este modelo não é adequado para a amostra recolhida (Hair e col., 2006).

Figura 14. Modelo factorial da EROE com 9 factores e 1 de ordem superior.



Na figura 14 podemos observar o modelo de nove factores de primeira ordem e um factor de ordem superior. Devido à inadequação do modelo, apenas foi possível extrair os resultados para os índices RMSEA e Holter. Verificamos para este modelo um valor de $RMSEA = 0.16$, indiciando a pobreza do ajuste (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). Os índices Holter $0.5 = 43$, Holter $0.1 = 45$ são também bastante inferiores ao valor de referência de 200, indicado por Arbuckle (2007) e Hair e col., (2006).

Figura 15. Modelo factorial da EROE com 9 factores interdependentes



Na figura 15 encontra-se o modelo de nove factores interdependentes, que apresenta o valor da estatística $X^2 = 1924.84$, $df=558$. O rácio $CMIN/df = 3.45$ é considerado mais do que suficiente para Fan, Thompson e Wang (1999). O valor do $CFI = 0.86$ encontra-se perto de 1, o que é considerado um bom ajuste por Arbuckle (2007) e por Hu e Bentler (1998). O valor de $NFI = 0.811$ encontra-se perto de 0.9, valor que Arbuckle refere como já não precisando de melhorias substanciais (Arbuckle, 2007). Também o índice $TLI = 0.839$ se encontra perto de 1, indicando um bom ajuste, segundo Arbuckle (2007).

O valor de RMSEA = 0.62 indica algumas insuficiências no ajuste do modelo, já que este índice deveria ser inferior a 0.1, e idealmente perto de 0.05 (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). Os valores dos índices Holter 0.5 = 203 e Holter 0.1 = 211 são ambos superiores a 200, o que segundo Arbuckle (2007) é o valor muitas vezes utilizado como referência de bom ajuste do modelo à amostra.

Para uma melhor análise comparativa dos quatro modelos apresenta-se a Tabela 7

Tabela 7. Índices de ajuste – análise confirmatória – modelos alternativos

Modelo	χ^2	df	CMIN/df	CFI	NFI	TLI	RMSEA	Holter	
								0.5	0.1
1 Factor de primeira ordem	4064.43	594	6.84	0.64	0.60	0.62	0.96	102	106
9 Factores independentes	4395.92	594	7.40	0.60	0.57	0.58	0.10	95	98
9 Factores com 1 superior	-	584	-	1	1	-	0.16	43	45
9 Factores interdependentes	1924.84	558	3.45	0.86	0.811	0.839	0.62	203	211

Como podemos notar observando a Tabela 7, o modelo de 9 Factores interdependentes apresenta a melhor adequação em todos os índices excepto no RMSEA o que nos leva a considerar este modelo como o mais adequado (Anderson & Tatham, 2006; Arbuckle, 2007; Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle; Fan, Thompson & Wang, 1999; Hu & Bentler, 1998; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

5.5. Discussão de Resultados do Estudo 1

Nesta fase do nosso trabalho apresentamos as conclusões preliminares do estudo 1 em virtude de este ter continuidade no Estudo 2 tal como tem vindo a ser referido ao longo da nossa tese.

Relembramos que o principal objectivo do presente estudo foi construir uma escala que pudesse aceder ao constructo de fluxo no trabalho em equipa. A Escala de Relação Óptima em Equipa (EROE), foi criada a partir do modelo teórico de Csikszentmihalyi (1997a, 2002) e inspirada na *Flow State Scale* (FSS) de Jackson e Marsh (1996). Da revisão de literatura efectuada não foi encontrado nenhum instrumento para aceder ao fluxo no trabalho em equipa. Dessa pesquisa foi considerada a *FSS* de Jackson e Marsh (1996), como fonte de inspiração para construir a EROE, pelas boas qualidades métricas que possui e porque nessa escala foram consideradas as mesmas 9 dimensões do modelo teórico do fluxo (Csikszentmihalyi, 2003). Há no entanto que considerar, que a *FSS* está validada para aceder ao fluxo no desporto, o que ocasionou que apenas fosse respeitada a estrutura e o número de itens da mesma na EROE. Tal, deve-se ao facto de o contexto a aceder pela EROE ser significativamente diferente (nas organizações, no âmbito do trabalho em equipa), do da *FSS*, apesar do constructo base a aceder ser o mesmo.

Houve interesse dos autores deste estudo em entender como se agrupariam os 36 itens desta escala em factores, pelo que foi realizada a análise de componentes principais. Após esse procedimento identificaram-se 3 factores na amostra recolhida. Podemos observar pela comparação dos factores encontrados com os da estrutura proposta inicialmente pela teoria, que o Factor 1 engloba as dimensões completas de: feedback sem ambiguidade, controlo, resposta a objectivos claros e concentração, que o Factor 2 abarca

toda a dimensão denominada de experiência autotélica e o Factor 3, abrange de forma total a dimensão, transformação do tempo.

Analisando e reflectido sobre os dados encontrados constatamos que na nossa amostra aparecem separadas as dimensões da *peak experience* e da *peak performance*, não se parecendo entroncar entre si na experienciação de fluxo. Privette (1993) define a primeira como uma experiência que gera no indivíduo um estado de intensa satisfação, prazer e felicidade. A segunda como um estado em que o indivíduo experiencia um funcionamento superior e o terceiro como uma experiência intrinsecamente recompensadora e em muitos aspectos composta pelas outras duas (ver Tabela1).

Na ACP efectuada na nossa amostra apresentaram-se assim separados os constructos de *peak experience* e de *peak performance* aparecendo também a alteração temporal como uma dimensão à parte destes. Perante estes resultados optou-se por efectuar a AFC para melhor esclarecer esta dinâmica.

Neste tipo de análise compararam-se quatro modelos: um com todos os itens relacionados com 1 factor, outro com 1 factor de ordem superior às 9 dimensões, outro com 9 factores independentes e por último um outro com 9 factores interdependentes.

Verificou-se então no que concerne à estrutura factorial confirmatória da Escala de Relação Óptima em Equipa que o modelo factorial mais adequado é o de 9 factores interdependentes, o que aponta para a existência das dimensões propostas no modelo teórico: desafio e competências, acção e percepção, resposta a objectivos claros, *feedback* sem ambiguidade, concentração, controlo, perda de auto-consciência, transformação do tempo e experiência autotélica, com uma forte interligação entre elas.

Face a estes resultados consideramos que na realidade o constructo de fluxo suscita algumas interrogações sobre a sua composição embora nos pareça que na nossa amostra se

encontra a mesma composição proposta por Csikszentmihalyi (1997a, 1999, 2002; Jackson & Marsh, 1996).

Revela-se também um constructo de difícil medição pelo seu carácter holístico mas também por se tratar de uma experiencição (Baker, 2007; Jackson & Marsh, 1996; Nielson & Cleal, 2010). Facto que leva a que quando o investigador tente aceder à sua medição com a colaboração do sujeito afasta-o da experiência, o que origina que a perca. Há que sublinhar também que na recolha dos nossos dados embora se tentasse que os sujeitos se reportassem a experiências muito próximas estas não estavam a ser acedidas imediatamente após a sua ocorrência. Podemos hipotetizar que para aceder a este tipo de experiência o ideal seria efectuar essa medição o mais próximo possível da experiência, o que constituiu uma limitação deste estudo.

Face a este facto e como o constructo de fluxo se mostra muito importante para compreender o funcionamento das pessoas, verificámos no nosso Estudo 2 se essa estrutura se mantinha tendo o cuidado de ultrapassar as limitações sentidas no Estudo 1.

Capítulo 6: Estudo 2

6.1. Definição dos Objectivos de Investigação e Hipóteses

Criadas que estão as condições para poder entender a composição e estrutura do constructo de relação óptima no trabalho em equipa que averiguámos no Estudo 1, fomos investigar como é que ele se relaciona com outros constructos psicológicos como sugerido por Jackson e Marsh em 1996.

Porém, considerando que interessa ainda reforçar o entendimento das qualidades métricas da escala EROE (objectivo do Estudo 1 e que se pretende continuar a consolidar ultrapassando alguma das limitações apontadas no primeiro estudo) começaremos por essa testagem no capítulo dedicado aos instrumentos.

6.1.1.Objectivos de Investigação

O trabalho e a sua envolvência possuem uma enorme importância na vida das pessoas, quer pelo tempo que nele investem quer pelo seu significado. Ele é em grande medida realizado por grupos em organizações que nas suas dinâmicas revelam grande complexidade.

Os objectivos que de seguida enumeramos alicerçados no revisitar da literatura possuem o intuito de acrescentar algum contributo para a análise dessa complexidade. Observámos se: a) se o clima organizacional autenticizótico possuía uma influência positiva

sobre a ocorrência do fluxo no trabalho em equipa, sobre o desempenho e as estratégias de *coping* mais adaptativas, b) se este tipo de clima organizacional influenciava negativamente as estratégias de *coping* menos adaptativas, c) se a experiencição de fluxo no trabalho em equipa influenciava positivamente o desempenho, d) se as estratégias de *coping* mais adaptativas influenciavam positivamente a ocorrência do fluxo e se as menos adaptativas a influenciavam negativamente. e) se a as estratégias de *coping* mais adaptativas influenciavam positivamente o desempenho e se as estratégias de *coping* menos adaptativas tinham uma influência negativa no mesmo, f) por último, se o fluxo no trabalho em equipa e as estratégias de *coping* poderiam actuar como variáveis mediadoras entre o clima organizacional autenticizótico e o desempenho

Como podemos constatar estas são também questões que interpelaram alguns dos autores revisitados na nossa pesquisa, pelo que as passaremos a analisar de seguida em maior pormenor no desenvolvimento das nossas hipóteses.

6.1.2. Desenvolvimento das hipóteses.

Postula-se através das investigações sobre o Clima Organizacional que este influencia, os comportamentos dos indivíduos e das equipas, e a produtividade organizacional (Anderson & West, 1996; Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005; Lee, Kim & Kim 2006; Loo, 2003; Neves, 2000). Esta é a primeira hipótese do nosso estudo (H1).

Foster e Lloyd (2007) preconizam também que as organizações com climas positivos são mais facilitadoras do aparecimento do fenómeno de relação óptima (fluxo) no trabalho (H2). Postulamos também, que se as organizações autenticizóticas contribuem para a diminuição do stresse (Kets de Vries, 1996; Rego & Cunha, 2005) que estas podem

proporcionar uma maior oportunidade para as pessoas desenvolverem e acomodarem estratégias de *coping* mais adaptativas, em virtude de terem climas com maior camaradagem, lideranças mais apoiantes e conciliadoras do desenvolvimento das relações entre o trabalho e a família. Estas organizações proporcionam então a possibilidade de desenvolvimento de estratégias de coping mais adaptativas, que permitem à pessoa lidar com o stresse de uma forma mais adequada (Tap, Costa & Alves, 2005) a nossa terceira hipótese (H3). Perante o transcrito parece-nos também lógico postular que que climas menos positivos não promovem estratégias de *coping* tão adaptativas (H4) - a quarta hipótese a averiguar.

O fluxo (um tipo de experiência positiva e intrinsecamente motivadora, que se dá na realização de uma tarefa ou actividade) é um um acontecimento que proporciona desenvolvimento e progresso pessoal, fazendo com que essa realização tome forma no sentido do melhor desempenho possível à pessoa em determinado momento (H5). Demerouti (2006) faz notar que que a ocorrência do fluxo no trabalho nem sempre é sinónimo de um melhor desempenho, apenas se verificando nos trabalhadores que efectuam trabalho intenso e orientado para objectivos, o que nos parece ser o caso do contexto em que se desenrola o nosso estudo.

Também nos parece plausível postular que os colaboradores que se encontrem com estratégias de *coping* mais adaptativas possuam maior desempenho em virtude da maior facilidade que têm em lidar com a tensão percebida, a nossa sexta hipótese (Donner & Csikszentmihalyi, 1992), (H6).

Inversamente, também nos parece lógico constatar que os trabalhadores que se encontrem com estratégias de *coping* menos adaptativas possuam menor desempenho em

virtude da dificuldade que têm em lidar com a tensão, constituindo esta a nossa sétima hipótese (H7).

Csikszentmihalyi (2002) considera que só é possível experienciar o estado de fluxo quando a pessoa não está preocupada ou ansiosa com o seu desempenho, o que acontece quando as estratégias de *coping* para lidar com stresse percebido são mais adaptativas (Ben-Zur, 2009), a nossa oitava hipótese (H8). Logo, se a pessoa está com estratégias de *coping* menos adaptativas (perceciona uma certa inadequação para lidar com a tensão) não estará disponível para experienciar estados que exigem um certo equilíbrio harmonioso entre os desafios e as suas competências (H9).

Pelas nossas leituras e reflexões verificamos que o clima organizacional é uma variável que habita toda a organização, sendo percebida constantemente por todos os actores organizacionais. Poderá assim ter uma influência sobre todas as outras variáveis que aí se verificam, e dele dependendo a facilitação do fluxo no trabalho em equipa, as estratégias de *coping* que as pessoas utilizam para lidar com o stresse ocupacional e o desempenho.

Partindo dos postulados de que o clima organizacional influenciava positivamente o fluxo no trabalho em equipa e que este influenciava o desempenho também de forma positiva parece-nos plausível postular que podia existir uma mediação positiva do fluxo entre o clima e o desempenho (H10).

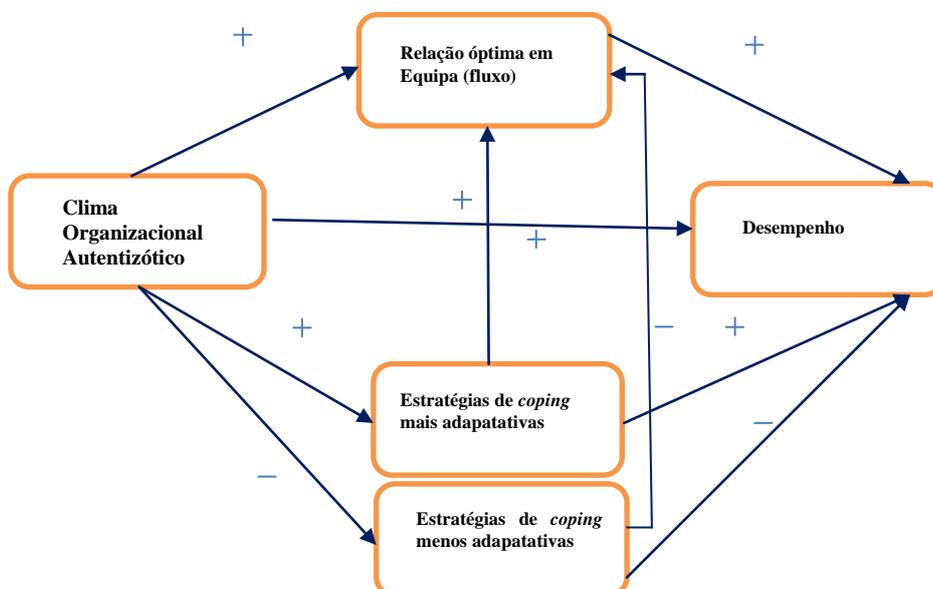
No mesmo raciocínio, podemos admitir que a relação entre o clima da organização e o desempenho pode também ser mediado de forma positiva pelas estratégias de *coping* mais adaptativas (H11) e negativamente pelas estratégias de *coping* menos adaptativas (H12).

A formulação destas hipóteses levou-nos a construir o seguinte Modelo de investigação.

6.1.3. Modelo de investigação

Na Figura 16 apresenta-se o Modelo de investigação que contempla estas hipóteses.

Figura 16. Modelo de investigação (hipóteses)



Como podemos observar existe no nosso modelo de investigação efeitos de influência positiva directa do clima organizacional autentizótico sobre o desempenho, sobre o fluxo no trabalho em equipa e sobre as estratégias de *coping*. Uma mediação do fluxo entre o clima e o desempenho. Uma mediação das estratégias de *coping* entre o clima e o desempenho, e por último uma influência positiva das estratégias de *coping* mais

adaptativas no fluxo do trabalho em equipa e uma influência negativa das estratégias de *coping* menos adaptativas no fluxo do trabalho em equipa.

6.1.4. Operacionalização dos Constructos - Definição das Variáveis

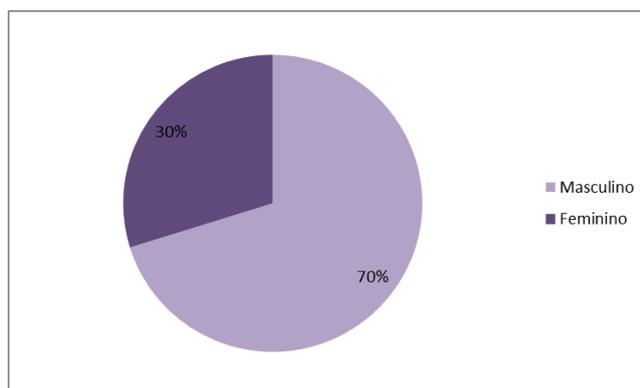
Para o nosso estudo correlacional seleccionámos as seguintes variáveis:

- a) Equipa. A identificação da equipa permitiu-nos identificar os pontos obtidos na prova possibilitando ordená-las face ao desempenho.
- b) Género. Esta variável tornou possível uma melhor caracterização da amostra.
- c) Idade. Permitiu controlar os critérios de inclusão na amostra a este nível.
- d) Habilitações literárias. Possibilitou aceder ao grau de estudos da composição da amostra.
- e) Cargo que ocupa na empresa. Permitiu aceder ao nível hierárquico e à descrição profissional dos participantes no estudo.

6.2. População e Amostras

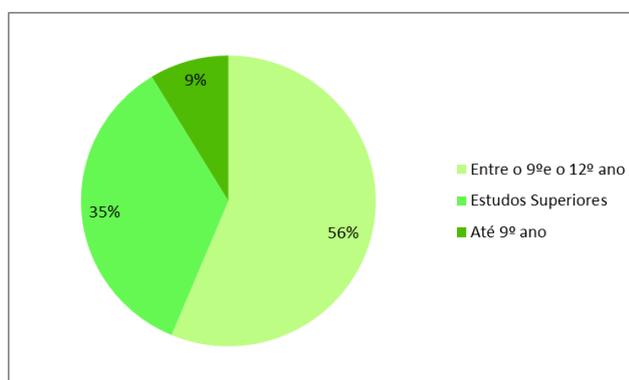
A amostra para este estudo foi constituída por 104 participantes (agregados em 21 equipas de 5 elementos com excepção de uma delas, composta por 4 elementos), 73 homens (70.2%) e 31 mulheres (29.8%), com idades compreendidas entre os 21 e os 50 anos (média 30.27, DP= 6.32).

Figura 17. Caracterização da amostra por género



As habilitações literárias incluíam desde a instrução primária até ensino superior, sendo que a maioria dos participantes (58, constituindo 56.3%) possuíam grau de instrução entre o 9º ano e o 12º ano de escolaridade. Nove indivíduos (8.7%) possuíam abaixo de 9 anos de escolaridade, e os restantes 36 (34.6%) possuíam habilitações ao nível do ensino superior. Apenas um participante não indicou o seu grau de habilitações literárias.

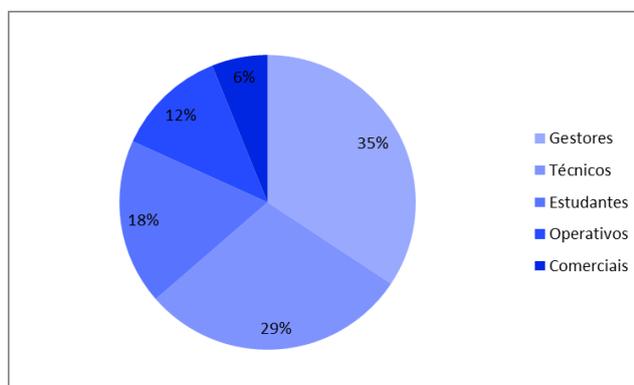
Figura 18. Distribuição dos participantes por habilitações literárias.



Em termos de funções desempenhadas, a maior parte são gestores (n=34, 34.3%) e técnicos (n=29, 29.3%). De seguida temos estudantes (n=18, 18.2%) e operativos (n=12,

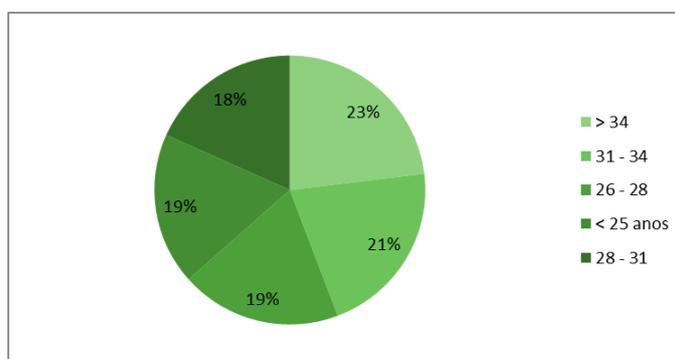
12.1%), e em menor número, 6 comerciais (6.1%). Cinco dos 104 participantes (4.8%) não revelaram a sua função laboral.

Figura 19. Distribuição dos participantes por funções.



Quanto à faixa etária predominante nesta amostra, temos 24 (23.1%) de participantes com mais de 34 anos, 22 participantes (21.2%) entre 31 e 34 anos, 20 com entre 26 e 28 anos (19.2%) e igualmente 19 indivíduos entre os 28 e os 31 anos, e com menos de 25 (18.3%).

Figura 20. Distribuição dos participantes por idade



Apresentamos de seguida a Tabela 8, de forma a caracterizar sucintamente a amostra.

Tabela 8. Caracterização da amostra

			%
Grupos de idade	Menos de	19	18.3
	Entre os 26 e os 28	20	19.2
	Entre os 28 e os 31	19	18.3
	Entre os 31 e os 34	22	21.2
	Mais de 34 anos	24	23.1
	<i>Total</i>	104	100
Grupos Profissionais	Estudante	18	17.3
	Gestor	34	32.7
	Operativo	12	11.5
	Técnico	29	27.9
	Comercial	6	5.8
	<i>Missing</i>	5	4.8
	<i>Total</i>	104	100
Habilitações Literárias	Até 9ºano	9	8.7
	Até 12º ano	58	55.8
	Estudos superiores (diversos graus)	36	34.6
	<i>Missing</i>	1	1.0
	<i>Total</i>	104	100

6.3. Procedimento

Para Kurt Lewin (1951/2008) tanto a investigação de campo como a investigação laboratorial possuem grande utilidade para a ciência. A nossa pesquisa decorreu num ambiente controlado onde as equipas de trabalho estavam sujeitas às mesmas situações o que as permitia colocar em iguais circunstâncias perante os desafios que lhes eram propostos. Dessa forma, poderíamos aceder ao desempenho de cada equipa a partir de conjunturas semelhantes ultrapassando a dificuldade de aceder ao desempenho que cada equipa possui no seu local de trabalho contextualmente diferente.

O estudo foi efectuado no âmbito de um jogo que pretendeu simular a realidade da actividade logística denominado 24 Horas de Logística, que foi promovido pela empresa Sfori (Strategy for Improvement) e pela revista Logística Moderna.

Este evento consistia na simulação ininterrupta no tempo de 24 horas de acontecimentos de passível ocorrência na área logística. Aí, os participantes de várias empresas da indústria e de serviços estavam confrontados com tarefas e desafios que semelhantes aos que encontrariam no seu trabalho, competindo em grupos de 5 para tentar obter a melhor pontuação possível. Essas simulações contemplavam situações de vários cariz tentando abranger todas os possíveis eixos da gestão e operação logística.

Para a recolha de dados havia que tomar em consideração as particularidades em que ela seria efectuada, tentando reduzir ao máximo as interferências do contexto visto que se tratava de uma jogo de competição, o que poderia afectar a fiabilidade das respostas. No sentido de minimizar este efeito, considerou-se oportuno introduzir na fase de acolhimento efectuado aos participantes do evento, o conhecimento sobre a realização da pesquisa, apelando à participação. Este acto decorreu num auditório com boas condições de sonoridade que proporcionavam um bom esclarecimento de dúvidas. Informou-se igualmente que iriam ser efectuadas três recolhas de dados através de questionário em momentos diferentes com o objectivo inerentes à própria investigação, mas também de assegurar a mínima interferência com o trabalho que os participantes estavam a desenvolver.

A primeira fase de recolha de dados foi efectuada imediatamente antes do início do evento através do Questionário de Equipas Autentizóticas. Esta acção teve o intuito de colocar os participantes perante a percepção que tinham do clima da organização em que trabalhavam, tentando controlar dessa forma um possível enviesamento que poderia ser

transmitido pelo clima da equipa que iria ocorrer no decorrer do jogo. A segunda recolha de dados efectuada através da Escala Toulosiana de *Coping* foi realizada passadas 12 horas do início do jogo num intervalo entre duas actividades, o que criou condições de disponibilidade para o seu preenchimento. A última recolha foi efectuada no final do evento através da Escala de Relação Óptima em Equipa com o propósito de abarcar as experiências positivas no trabalho em equipa com um maior leque de oportunidades de tal ter acontecido nas horas imediatamente anteriores.

6.4. Apresentação e Descrição dos Instrumentos

Elaborada e apresentada que foi a EROE (anexo A) no Estudo 1, optámos por não o fazer no Estudo 2.

6.4.1. Modelos de Equações Estruturais da Escala de Relação Óptima em Equipa no Estudo 2

Face às questões teóricas levantadas, decidimos utilizar os quatro modelos hipotetizados anteriormente com uma diferente amostra, de forma a obter uma melhor clarificação das características desta escala como instrumento adequado para aceder ao constructo de relação óptima em equipa (fluxo).

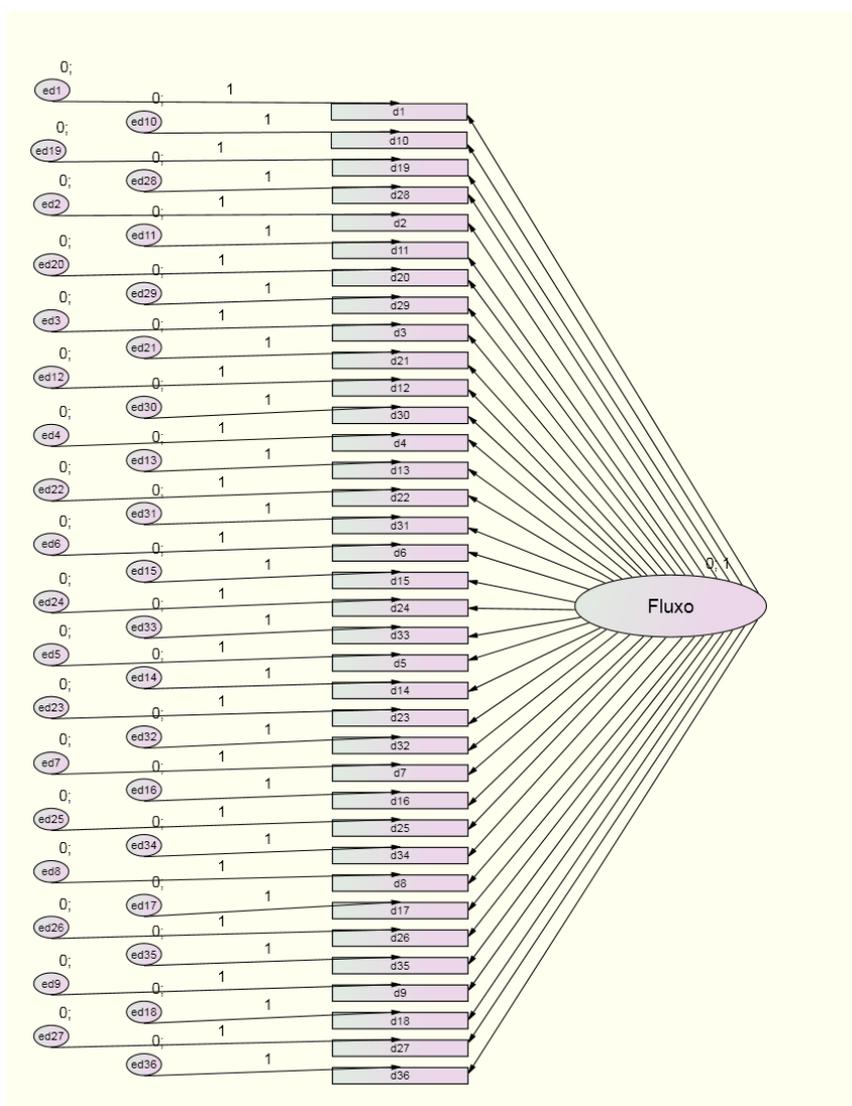
Relevamos aqui o facto de esta amostra ter sido obtida numa prova de competição entre equipas da área da logística, tarefa bastante específica e distinta dos estudos sobre o fluxo no desporto. Repetimos então a comparação das várias soluções desenvolvidas em SEM, com uma diferente amostra, a exemplo do efectuado pelos autores de inspiração da EROE (Jackson & Marsh, 1996).

Efectuou-se o mesmo tipo de análise com o programa AMOS 18, tal como no estudo 1, considerando a estrutura teórica do constructo de fluxo e a possibilidade deste constructo ser unidimensional, ser composto por 9 factores independentes, por 9 factores independentes e com 1 de primeira ordem ou 9 factores interdependentes.

6.4.2. Apresentação dos Modelos testados

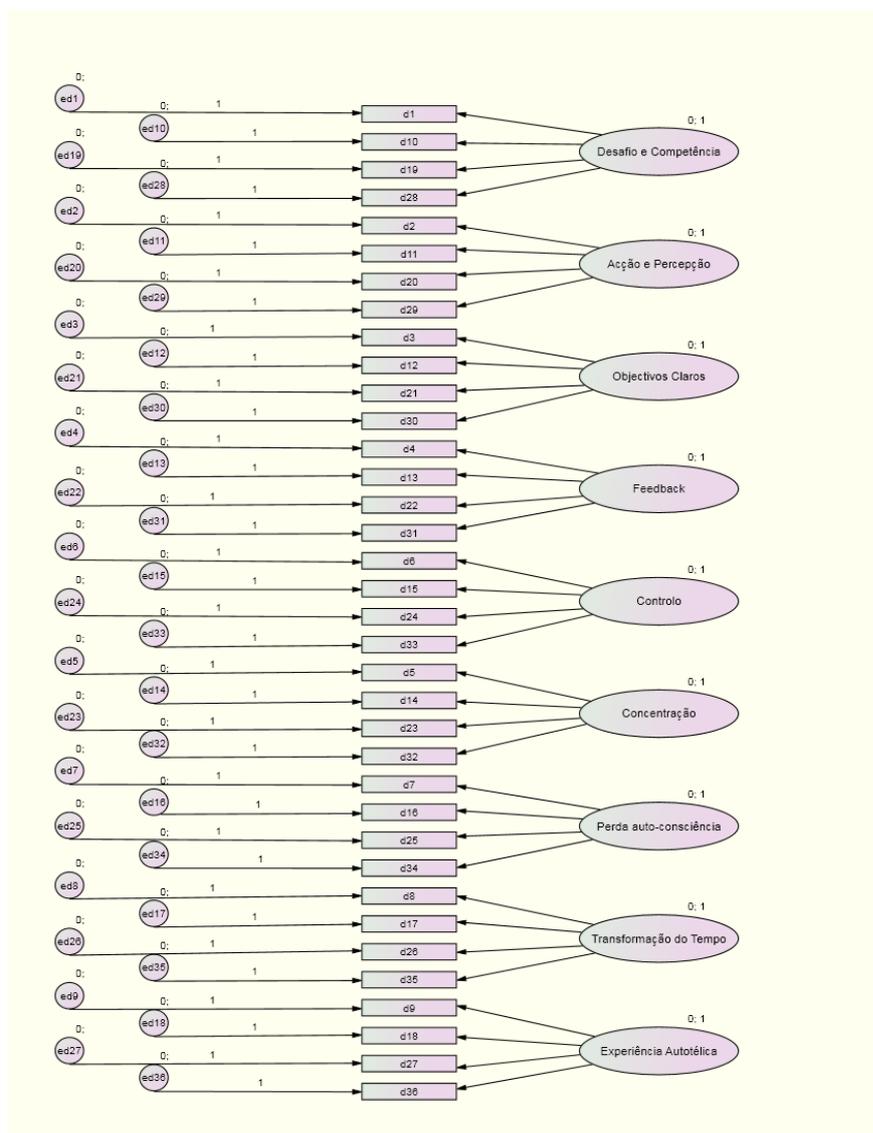
Dessa análise apresentam-se de seguida os resultados obtidos.

Figura 21. Modelo factorial da EROE com um factor



Apresenta-se na Fig 21 o modelo de um factor agregador de todos os itens, que apresenta a estatística $X^2 = 1280.528$, $df=594$, $p= 0$, e rácio $CMIN/df = 2.156$. Este valor encontra-se adequado, situando-se longe de 5, valor máximo recomendado (Fan, Thompson & Wang, 1999). Os valores de $CFI = 0.54$, $NFI = 0.40$, $TLI = 0.51$ encontram-se bastante abaixo de 1, e do limite de 0.9 para que seja considerado um modelo sem necessidade de ajustes substanciais (Arbuckle, 2007; Hu & Bentler, 1998). O valor de $RMSEA = 0.11$ encontra-se bastante acima de 0.05, valor considerado como adequado (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). Os índices Holter $0.5 = 53$ e Holter $0.1 = 55$ também ficam bastante abaixo do valor 200, que indica um bom ajuste do modelo à amostra (Arbuckle, 2007; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Estes valores levam-nos a considerar que, à semelhança do reportado no estudo 1, este modelo não apresenta uma boa adequação para a nossa amostra (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

Figura 22. Modelo factorial da EROE com 9 factores independentes

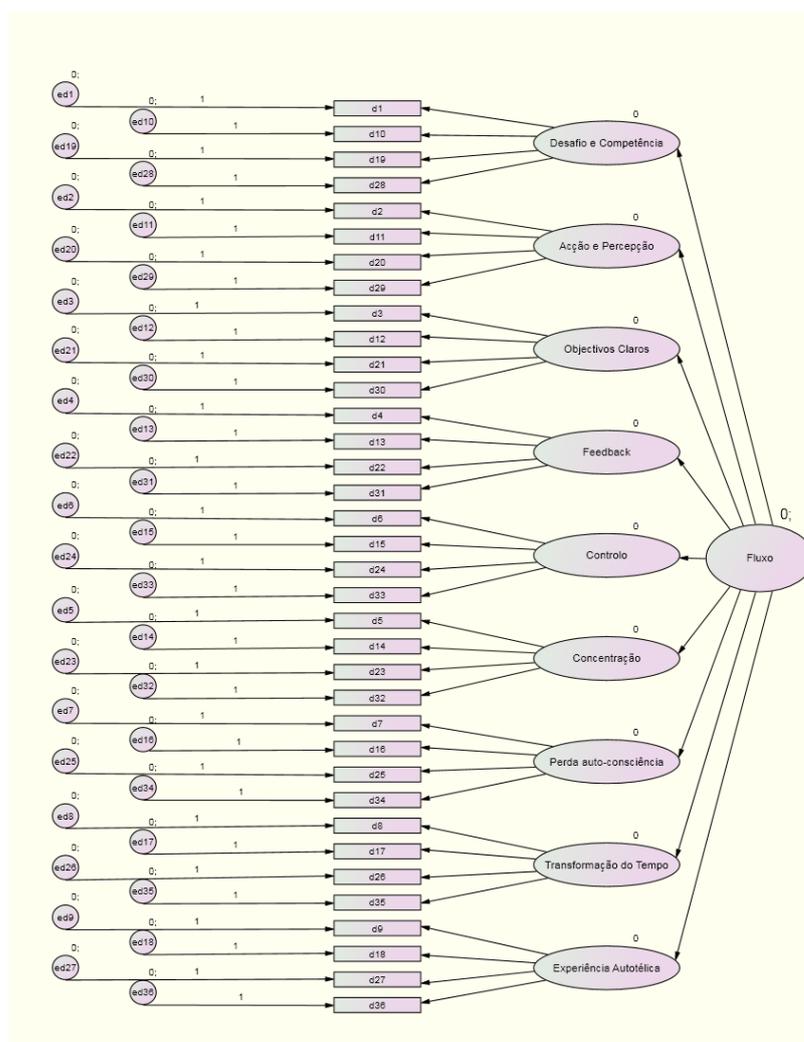


Está representado na figura 22 o modelo de nove factores independentes, que apresenta um valor de $X^2 = 1341.99$, $df=594$, $p = 0$, sendo o rácio $CMIN/df = 2.26$. Este rácio encontra-se bastante longe do valor máximo de 5, portanto indicando um ajuste aceitável do modelo (Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). O valor de $CFI = 0.50$, $NFI = 0.37$ e $TLI = 0.47$ estão no entanto algo longe de 1, reflectindo um fraco ajuste segundo estes índices (Arbuckle, 2007; Hu & Bentler, 1998). O valor de $RMSEA = 0.11$ encontra-se também demasiado alto para que o modelo seja considerado adequado, devendo este índice situar-se perto de 0.05 (Browne & Cudeck, 1993, citados por

Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang (1999). Os valores de Holter 0.5 = 51 e Holter 0.1 = 51 são também bastante inferiores a 200, valor mencionado por Arbuckle (2007) e por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006) como ajustado à amostra em questão.

Os resultados obtidos com este modelo leva-nos a considerar que também este não é adequado para a amostra em causa (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

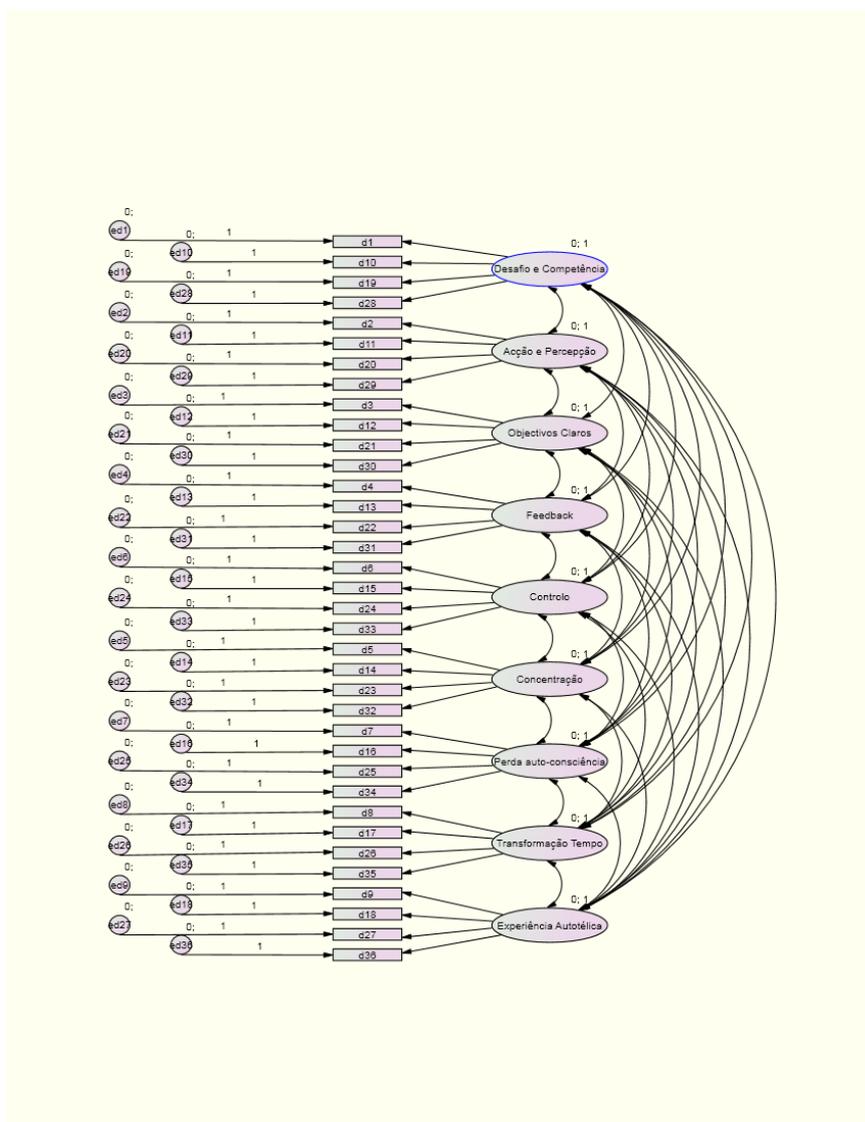
Figura 23. Modelo factorial da EROE com 9 factores e 1 de ordem superior.



Na Figura 23 está representado o modelo de nove factores de primeira ordem e um factor de ordem superior. Tal como na amostra do estudo 1, este modelo encontra-se inadequado, sendo apenas possível obter os resultados para os índices RMSEA e Holter.

Verificamos para este modelo um valor de RMSEA = 0.15, o que nos indica a pobreza do ajuste (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). Os índices Holter 0.5 = 34, Holter 0.1 = 35 encontram-se também bastante abaixo do valor de referência de 200, mencionado por Arbuckle (2007) e Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006).

Figura 24. Modelo factorial da EROE com 9 factores interdependentes



Na Figura 24 encontramos o modelo de nove factores interdependentes, apresentando o valor da estatística $X^2 = 984.47$, $df=558$, $p = 0$. O rácio $CMIN/df = 1.76$ é um valor considerado mais do que suficiente para Fan, Thompson e Wang (1999). O valor

do CFI = 0.72 encontra-se relativamente perto de 1, o que é considerado como um bom ajuste tanto por Arbuckle (2007) como por Hu e Bentler (1998). O valor de NFI = 0.537 encontra-se a alguma distância de 0.9, valor indicativo referido por Arbuckle como já não precisando de melhorias substanciais (Arbuckle, 2007). Também o índice TLI = 0.68 encontra-se um pouco longe de 1, indicando um ajuste menos bom, segundo Arbuckle (2007).

O valor de RMSEA = 0.09 indica um bom ajuste do modelo, já que este índice deverá apresentar um valor inferior a 0.1, e idealmente perto de 0.05 (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). Os valores dos índices Holter 0.5 = 65 e Holter 0.1 = 67 são ambos inferiores a 200, o que segundo Arbuckle (2007) é o valor muitas vezes utilizado como referência de bom ajuste do modelo à amostra.

6.4.3. Apresentação dos resultados dos Modelos testados

Para uma melhor análise comparativa dos quatro modelos apresenta-se a Tabela 9

Tabela 9. Índices de ajuste – análise confirmatória – modelos alternativos

Modelo	χ^2	df	CMIN/df	CFI	NFI	TLI	RMSEA	Holter	
								0.5	0.1
1 Factor de primeira ordem	1250.53	594	2.16	0.54	0.40	0.51	0.11	53	55
9 Factores independentes	1341.99	594	2.26	0.50	0.37	0.47	0.11	51	52
9 Factores com 1 superior	-	-	-	1	1	-	0.15	34	35
9 Factores interdependentes	984.47	558	1.76	0.72	0.54	0.68	0.09	65	67

Como podemos verificar observando a Tabela 9 o modelo de 9 Factores interdependentes apresenta a melhor adequação em todos os índices, o que nos leva uma vez mais a considerar este modelo como o mais ajustado a esta amostra (Anderson & Tatham, 2006; Arbuckle, 2007; Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle; Fan, Thompson & Wang, 1999; Hu e Bentler, 1998; Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006). No entanto, apesar da congruência dos resultados obtidos entre a amostra do Estudo 1 (635 participantes) e do Estudo 2 (104 participantes) tomamos em consideração as indicações de Weston e Gore Jr. (2006) que aconselham que se utilize em qualquer análise SEM uma amostra de pelo menos 200 indivíduos. Tal advertência leva-nos a hipotetizar que a menor significância de alguns dos valores encontrados nesta amostra poderão estar relacionados com esta sugestão.

Notamos então, que apesar das sugestões de melhoria que foram apontadas durante este trabalho no Estudo 1, a nível do tempo de recolha de dados na amostra, questão ultrapassado no Estudo 2, existe uma congruência de resultados quando os cruzamos, apresentando-se o Modelo de 9 factores interdependentes aquele que melhor espelha nas nossas amostras o constructo de fluxo no trabalho em equipa.

O trabalho iniciado no Estudo 1, com a validação da escala EROE e um estudo comparativo entre vários possíveis modelos do constructo de fluxo teve assim continuidade, com a aplicação dos mesmos modelos a uma amostra diferente.

Relembramos que o principal objectivo do primeiro estudo foi construir uma escala que pudesse aceder ao constructo de fluxo no trabalho em equipa. A Escala de Relação Óptima em Equipa (EROE). Esta foi elaborada a partir do modelo teórico de Csikszentmihalyi (1997a, 2002) sendo inspirada na *Flow State Scale* (FSS) de Jackson e Marsh (1996).

A sua construção deve-se ao facto de não ter sido encontrada pela revisão de literatura efectuada nenhum instrumento que na nossa opinião se adequa para aceder ao fluxo no trabalho em equipa. No entanto, como já foi referido, foi considerada dessa pesquisa a *FSS* para alicerçar a EROE, por possuir boas qualidades métricas e por contemplar as mesmas 9 dimensões do modelo teórico do fluxo (Csikszentmihalyi, 1997a, 2002). Lembra-se uma vez mais que a *FSS* está validada para aceder ao fluxo no desporto, o que originou que apenas fosse respeitada a sua estrutura e número de itens na EROE, visto que esta última se destina a um contexto diferente.

Na comparação agora efectuada, consideramos de novo os quatro modelos admitidos à partida: um com todos os itens relacionados com 1 factor, outro com 1 factor de ordem superior às 9 dimensões, outro com 9 factores independentes e por último um outro com 9 factores interdependentes. Verificou-se mais uma vez, tal como no estudo de validação da escala EROE que, no que concerne à estrutura factorial confirmatória da Escala de Relação Óptima em Equipa, o modelo factorial mais adequado é o de 9 factores interdependentes. Este facto parece então suportar a existência das dimensões propostas no modelo teórico: desafio e competências, acção e percepção, resposta a objectivos claros, *feedback* sem ambiguidade, concentração, controlo, perda de auto-consciência, transformação do tempo e experiência autotélica com uma forte interligação entre elas.

Estes resultados parecem apontar uma vez mais para a constituição do constructo de fluxo com as dimensões propostas por Csikszentmihalyi (1999, 2002), embora com uma dinâmica estrutural encontrada em análise confirmatória diferente da encontrada por Jackson & Marsh, 1996) nas nossas amostras.

Apesar da concordância destes resultados, continua na nossa opinião o fluxo a mostrar-se um constructo de difícil medição, quer pelo seu carácter holístico mas também

por se situar no âmbito da experiencição (Baker, 2007; Jackson & Marsh, 1996; Nielson & Cleal, 2010). Tentando superar este facto, desta vez os investigadores tentaram aceder à sua medição o mais perto possível da experiência, tentando não a perder. De qualquer das formas trata-se de um constructo psicológico complexo que poderá ser ainda melhor compreendido cruzando diferentes metodologias de recolha de dados.

6.5. Escala Toulosiana de *Coping*

Em 2005 Tap, Costa e Alves adaptam para uma versão portuguesa a Escala Toulosiana de *Coping* (ETC) proveniente de uma construção francesa (Anexo B).

A ETC é um instrumento composto por 54 itens, respondido numa escala ordinal (tipo Likert) de cinco posições sendo que 1 é nunca e 5 sempre. A sua validação mostrou propriedades psicométricas adequadas numa amostra constituída por 1000 participantes. A reflexão teórica que alicerça a Escala Toulosiana de *Coping* e a sua adequabilidade nesta amostra levam-nos a adoptar este instrumento como apropriado para o estudo que estamos a desenvolver.

Para Esparbés, Sordes-Arder e Tap (1993), as estratégias de *coping* possuem múltiplas dimensões. Os autores, partindo de uma análise das escalas de *coping* existentes e da teoria, propõem uma nova escala que articula três campos: o comportamental (acção), o cognitivo (informação) e o afectivo (emoção).

O campo comportamental caracteriza os processos através dos quais o indivíduo prepara e gere a acção, o cognitivo onde o sujeito trata as informações procedentes do acontecimento, elaborando-as e adaptando-as em função da situação, e o campo afectivo

constitui em simultâneo as reacções emocionais e os sentimentos comuns que permitem à pessoa legitimar os seus actos e aspirações.

Para estes autores estes três campos conduzem à ocorrência de seis estratégias. São elas: Focalização, Suporte Social, Retraimento, Conversão, Controlo e Recusa. Do cruzamento dos três campos com as seis estratégias obtêm-se 18 dimensões (Tabela 10).

Tabela 10

Relação entre os campos e as estratégias de coping, da qual resultam 18 dimensões

Estratégias	Campos		
	Acção	Informação	Emoção
<i>Focalização</i>	A. Focalização Activa	G. Focalização Cognitiva	M. Focalização Emocional
<i>Suporte Social</i>	B. Cooperação	H. Suporte Social informativo	N. Suporte Social Emocional
<i>Retraimento</i>	C. Retraim, Social e Comport.	I. Retraimento Mental	O. Adictividade
<i>Conversão</i>	D. Conversão Comportamental	J. Aceitação	P. Conversão pelos Valores
<i>Controlo</i>	E. Regulação das Actividades	K. Controle, Cognição e Planificação	Q. Controle Emocional
<i>Recusa</i>	L. Distracção	L. Denegação	R. Alexitimia

Adaptado de Tap, Costa e Alves (2005)

Embora qualquer estratégia de *coping* seja a melhor resposta que um organismo pode dar em determinado momento (Nunes, 2001), parecem existir estratégias que o sujeito utiliza que são mais adaptativas que outras quando a pessoa se confronta com um problema que lhe causa stresse. Tal facto leva os autores a considerar que as estratégias de Focalização, Controlo e Suporte Social aparecem como estratégias mais positivas e as de Retraimento e Recusa como mais negativas. Na validação da ETC na amostra portuguesa a estratégia de Conversão aparece associada à de Retraimento desaparecendo e fundindo-se nesta, o que leva os autores a considerar apenas cinco dimensões para a validação portuguesa da ETC, três de *coping* positivo e duas de *coping* negativo.

Na Tabela 11 podemos observar a nova nomenclatura, distribuição de itens e consistência interna de cada sub escala da escala total da amostra de validação da ETC.

Tabela 11

Itens e consistência interna de cada sub escala da escala total da amostra de validação da escala

<i>Subescalas itens</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<i>Controlo (13itens)</i>	0,82	
1- enfrento a situação	3,99	0,95
8- aceito o problema se ele for inevitável	3,71	1,11
9- tento não entrar em pânico	3,81	1,08
11- faço um plano de acção e tento aplicá-lo	3,20	1,16
17- analiso a situação para melhor a compreender	4,11	0,85
19- ataco o problema de frente	3,90	0,96
27- controlo as minhas emoções	3,34	0,98
29- sei o que tenho de fazer e redobo os meus esforços para o alcançar	3,76	0,89
35- penso nas experiências susceptíveis de me ajudarem a fazer face à situação	3,61	0,88
37- vou directamente ao problema	3,62	0,97
44- aceito a ideia de que é necessário que eu resolva o problema	3,95	0,90
47 - defino os objectivos a alcançar	3,84	0,92
53- reflecto nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema	3,83	0,87
<i>Retraimento, Conversão e Adictividade (13itens)</i>	0,76	
7 – Evito encontrar-me com pessoas	2,26	1,19
10 - Mudo a minha forma de viver	2,31	1,11
12 - É-me difícil utilizar palavras para descrever o que experimento face a uma situação difícil	2,89	1,16
15 - Sinto agressividade face a outrem	2,33	1,08
21 - Esqueço os meus problemas tomando medicamentos	1,27	0,73
23 - Refugio-me no imaginário ou no sonho	2,20	1,19
25 - Acontece-me não fazer o que tinha decidido	2,94	0,97
28 - Mudo o meu comportamento	2,65	1,01
33 - Sinto-me culpado	2,39	1,14
39 - Tomo drogas ou fumo para acalmar a minha angústia	1,58	1,07
43 - Afasto-me dos outros	2,03	1,08
46 - Modifico as minhas acções em função do problema	2,97	0,99
51 - Sinto-me invadido(a) pelas minhas emoções	3,11	1,02
<i>Distracção Social (10 itens)</i>	0,72	
4 - Trabalho em cooperação com outras pessoas para me esquecer	3,10	1,07
5 - Tento não pensar no problema	2,79	1,23
16- Faço qualquer coisa mais agradável	3,47	0,97
22 - Procuro actividades colectivas	2,99	1,05
24 - Procuro encontrar uma filosofia de vida para fazer face à situação	3,07	1,12
26 - Aprendo a viver com o problema	3,39	0,99
34 - Vou ao cinema ou vejo televisão para pensar menos nisso	2,79	1,13
40 - Ajudo os outros como gostaria de ser ajudado	4,03	0,98
41 - Procuro a todo o custo pensar noutra coisa	2,88	1,10
52 - Centro-me noutras actividades para me distrair	3,19	1,01
<i>Suporte Social (7 itens)</i>	0,70	
2- Peço conselhos a profissionais (professores, médicos, psicólogos, etc.)	2,70	1,26
6 - Peço a Deus para me ajudar	3,03	1,42
18 - Sinto necessidade de partilhar com os que me são próximos aquilo que sinto	3,81	1,15
20 - Discuto o problema com os meus pais	3,29	1,28
36 - Procuro a ajuda dos meus amigos para acalmar a minha ansiedade	3,57	1,09
38 - Pergunto a pessoas que tiveram uma situação similar, que tipo de resposta deram	3,35	1,18
54 - Procuro a simpatia e o encorajamento dos outros	3,64	1,03
<i>Recusa (8 itens)</i>	0,66	
13 - Não penso nos problemas quando eles se colocam	2,38	1,19
14 - Recuso-me a admitir o problema	1,77	0,99
30 - Chego a não sentir nada quando chegam as dificuldades	2,18	1,01
31 - Resisto ao desejo de agir, até que a situação mo permita	2,89	1,01
32 - Reajo como se o problema não existisse	1,98	1,02
42 - Brinco com a situação com a qual me encontro	2,48	1,16
48 - As minhas emoções desaparecem tão rapidamente como aparecem	2,42	1,04
50 - Digo a mim próprio que este problema não tem importância	2,30	1,03
<i>Escala Total (ETC)</i>	0,78	

Adaptado de Tap, Costa e Alves (2005)

Efectuámos a comparação dos índices de fiabilidade das dimensões e do total da escala original com a nossa amostra. Os valores encontrados nas duas validações da escala são semelhantes. Alguns dos valores são ligeiramente mais baixos, o que poderá ser explicado pela menor amostra utilizada no nosso estudo - 104 indivíduos, face aos 1000 do trabalho de Tap, Costa e Alves (2005).

Assim, para a subescala Controle encontramos um alfa de Cronbach de .73, em vez do original .82; na subescala Retraimento, Conversão e Aditividade, .70, ligeiramente abaixo do valor de .76 reportado no trabalho original; na subescala Distração Social verificámos o mesmo valor de .72; para a subescala Suporte Social o nosso estudo mostra um valor de .62, um pouco inferior aos .70 encontrados no trabalho de Tap, Costa e Alves (2005); finalmente, na subescala Recusa, o valor de .62 está bastante próximo do valor .66, referido pelos autores da ETC. A consistência interna geral da escala, com a nossa amostra, .76, é bastante semelhante ao valor de .78 encontrado com a amostra original.

Tap, Costa e Alves (2005), verificaram também que as subescalas em termos psicométricos se aproximavam quando tinham de se aproximar e se afastavam quando tinham de se afastar, ou seja, que as referentes ao *coping* positivo se aproximavam entre si e as de *coping* negativo também, afastando-se os dois conjuntos. Tal mostrava a organização da ETC em termos de *coping* negativo e *coping* positivo. Outra verificação efectuada consistiu em aferir se todas as subescalas estavam correlacionadas positivamente com o *Coping* Global (a medida de *coping* dada pela totalidade da escala), (Tabela 12).

Tabela 12

Correlações entre as subescalas da ETC com a amostra original

	<i>Total</i>	<i>Coping Controle</i>	<i>Retr., Conv. e Adictividade</i>	<i>Distracção Social</i>	<i>Suporte Social</i>
1 – Controlo	.46**				
2 – Retraim., Conv. e Adictividade	.47**	-.30**			
3 – Distracção Social	.72**	.15**	.22**		
4 – Suporte Social	.55**	.33**	-.05ns	.31**	
5 – Recusa	.49**	-.08**	.32**	.31**	-.07*

*p<.05; **p<.01; ns: não significativo
Adaptado de Tap, Costa e Alves (2005)

Efectuámos o mesmo procedimento para a nossa amostra em estudo encontrando os valores que se apresentam na Tabela 13

Tabela 13

Correlações entre as subescalas da ETC com a amostra do estudo 2

	<i>Coping Total</i>	<i>Controle</i>	<i>Retr., Conv. e Adictividade</i>	<i>Distracção Social</i>	<i>Suporte Social</i>
1 – Controlo	.34**				
2 – Retraim., Conv. e Adictividade	.59**	-.21*			
3 – Distracção Social	.72**	-.33ns	.36**		
4 – Suporte Social	.66**	.30**	.17ns	.31**	
5 – Recusa	.53**	-.19*	.32**	.37**	.17ns

*p<.05; **p<.01; ns: não significativo

Como podemos verificar pela comparação dos resultados obtidos na Tabela 12 e na Tabela 13, os valores encontrados não divergem substancialmente dos valores originais, confirmando assim a correlação de cada factor com a ETC, sem sobreposição de conceitos. Também na nossa amostra as subescalas com correlação mais forte com a ETC são a Distração Social e o Suporte Social, e a correlação mais fraca a com a subescala de Controle.

Em termos de subescalas, temos para o Controle também correlações fracas negativas com o Retraimento, Conversão e Adictividade (-.21) e com a Recusa (-.19, valor mais do dobro da amostra original), e uma correlação positiva de .30 com o Suporte Social, de forma muito semelhante ao estudo original. A correlação com a Distração Social não se mostra significativa.

A subescala Retraimento, Conversão e Adictividade mostra também correlações positivas fracas com a Distração Social (.36) e a Recusa (.32), e também a correlação com o Suporte Social não se mostra estatisticamente significativa.

Os valores de correlação da subescala Distração Social com as subescalas de Suporte Social (.31) e de Recusa (.37) são muito semelhantes aos valores originais. A correlação encontrada para a subescala Suporte Social com a Recusa não apresenta valores estatisticamente significativos na nossa amostra.

Respeitando os factores encontrados pelo autor na nossa amostra, os 5 factores explicam 37,10 da variância total

6.6. Questionário de Climas Organizacionais Autentizóticos

O questionário de Climas Organizacionais Autentizóticos (Anexo C) foi desenvolvido por Rego (2004).

O autor inspira-se no trabalho de Arie de Geus, 1997, Kets de Vries (2000) e Levering e Moskowitz (1983) que criticam a “organização-máquina” em que a pessoa é encarada como uma extensão desta, e defendem a ideia de que as organizações devem ser positivas e promotoras de bem-estar. Rego (2004) começa por redigir 57 itens para desenvolver e validar o instrumento de medida de climas autentizóticos organizacionais. Este é desenvolvido de com base no trabalho Ketz de Vries (2000) sobre as organizações

autentizóticas, de Lewering e Moskowitz (1993), sobre as melhores empresas para trabalhar, de Den Dulk, Doorne-Huiskes e Schippers (1999), das empresas amigas da família e de Buroughs e Eby (1998) de sentido psicológico de comunidade de trabalho.

Após a redacção dos itens, estes foram submetidos a um pré estudo com 12 membros organizacionais. De seguida, foram reformulados os descritores que não eram claros para os participantes e foi constituído um questionário que foi aplicado numa amostra composta por 183 participantes pertencentes a 162 organizações de dimensões e sectores distintos. A estes foi pedido para responderem numa escala tipo Likert de 6 pontos (sendo que 1 correspondia a completamente falsa e 6 completamente verdadeira), sobre o grau de veracidade das afirmações apresentadas. Destes procedimentos resultaram seis dimensões (espírito de camaradagem, comportamento respeitador por parte dos superiores, oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento pessoal, equidade/justiça, conciliação trabalho-família) abrange itens que se inserem no âmbito das empresas amigas da família e das melhores empresas para trabalhar.

Em virtude de esta escala não possibilitar uma resposta de tendência central, e tendo em consideração que na nossa recolha de dados iríamos apresentar duas escalas de 5 pontos, optámos colocar neste instrumento igualmente uma escala de 5 pontos (sendo que 1 equivalia a completamente falsa e 5 a completamente verdadeira).

De seguida o autor efectuou uma análise de componentes principais com rotação varimax, considerando os itens com saturações inferiores a .50 e removeu os descritores com saturações superiores a .40 em mais do que um factor. Desta operação resultou a remoção de 31 itens e a identificação de 6 factores cujos Alfas de Cronbach se situavam acima de .70, com excepção da dimensão denominada “sentido de autodeterminação” que foi posteriormente retirada da escala.

Tabela 14
Análise factorial das componentes principais, após rotação Varimax da escala de Rego

Itens	Pesos factoriais					
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
Espírito de camaradagem						
9. Existe um sentido de família entre os colaboradores.	.73					
15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	.75					
20. Existe um espírito de camaradagem entre os colaboradores.	.78					
40. As pessoas sentem orgulho em trabalhar no seu grupo ou equipa.	.60					
46. Há um grande espírito de equipa.	.83					
47. A atmosfera da organização é amistosa.	.63					
Comportamento respeitador por parte dos superiores						
34. As decisões são tomadas de modo imparcial.		.56				
38. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.		.58				
39. Os superiores cumprem as suas promessas.		.52				
44. Os superiores informam as pessoas acerca de assuntos importantes.		.57				
45. As pessoas sentem que os superiores são honestos		.76				
53. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.		.76				
56. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.		.73				
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal						
1. As pessoas sentem que podem influenciar a vida da organização.			.60			
2. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.			.73			
3. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.			.84			
5. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.			.79			
6. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.			.81			
Equidade						
25. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os "louros" (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias. (i)				.77		
28. As pessoas sentem-se discriminadas. (i)				.62		
37. Há favoritismos pessoais nas promoções. (i)				.70		
42. As remunerações são justas.				.51		
Conciliação entre as vidas profissional e familiar						
22. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.					.91	
35. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.					.84	
Sentido de auto-determinação						
13. As pessoas sentem que controlam as suas vidas.						.85
31. As pessoas sentem que controlam o seu trabalho.						.66
Eigenvalues	9.5	2.1	1.5	1.3	1.2	1.1
Variância explicada (%)	15,4	14,7	13,7	9,1	7,3	6,4
α de Cronbach	.90	.88	.86	.71	.87	.62

(i) Para os efeitos de cotação dos indivíduos nesta dimensão, as cotações nestes itens foram invertidas.

Devido à baixa consistência interna do 6º factor, Sentido de Auto-determinação, o autor decidiu retirá-la da escala.

Respeitando os 6 factores iniciais da escala de Rego, efectuámos a análise dos índices de fiabilidade na nossa amostra. Os valores são semelhantes. Alguns dos valores são ligeiramente mais baixos, o que poderá ser explicado pela menor amostra utilizada no nosso estudo - 104 indivíduos, face à amostra de validação.

Assim, para a subescala Espírito de camaradagem encontrámos um alfa de Cronbach de .80, em vez do original .90; na subescala Comportamento respeitador por parte dos superiores .81, ligeiramente abaixo do valor de .88 reportado no trabalho original; na subescala Oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento pessoal verificámos o valor de .79; igualmente um pouco inferior que o encontrado originalmente .86; para a subescala Equidade/justiça o nosso estudo mostra um valor de .56, inferior aos .71 encontrados por Rego (2004). Na subescala Conciliação trabalho-família, o valor encontrado foi de .55 também inferior ao valor original de .87; por último na subescala Sentido de auto-determinação registámos o valor de .29 bastante inferior aos valores encontrados inicialmente .62.

6.7. Testagem Estatística do Modelo de Investigação

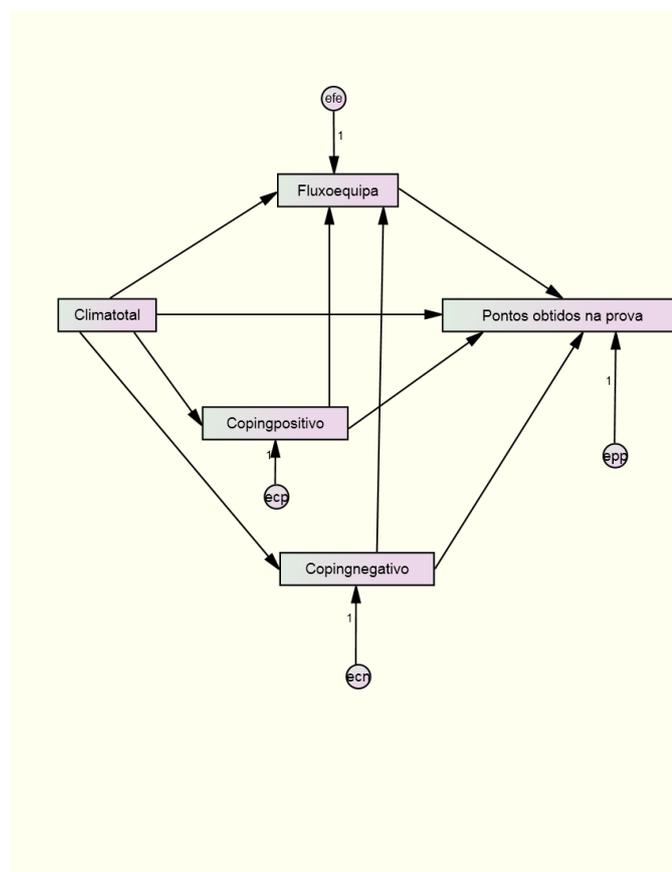
A teoria atrás referenciada conduziu-nos ao modelo ilustrado na Figura 16, segundo o qual o Clima Organizacional Autentizótico (COA) influencia positivamente a ocorrência de Fluxo em Equipa, que por sua vez influencia positivamente o desempenho, aqui representado pela pontuação na prova efectuada na competição das 24 horas de Logística. Hipotetizámos também que o COA influencia positiva e directamente o desempenho.

A influência do COA estende-se de forma positiva ao *coping* positivo e de forma negativa ao *coping* negativo. Cada uma destas formas de coping encontra-se correlacionado com o desempenho – o *coping* positivo de forma positiva, o *coping* negativo de forma negativa.

O *coping* encontra-se ainda relacionado com o fluxo, sendo este influenciado positivamente pelas estratégias positivas, e negativamente pelas restantes estratégias.

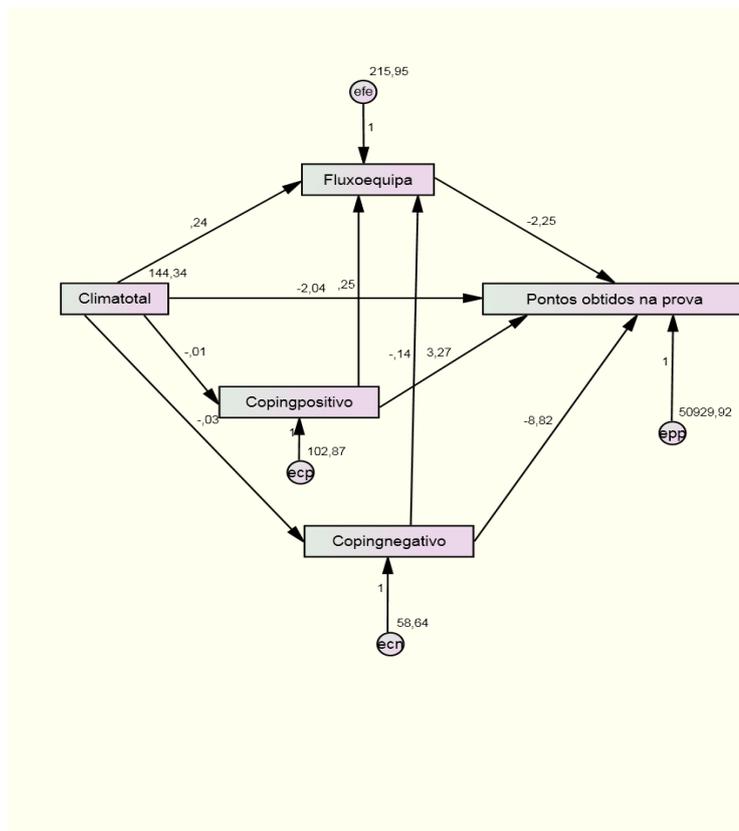
6.8. Testagem do Modelo Global

Figura 25. Modelo global para *path analysis*



Testámos o nosso modelo através da técnica de *path analysis* utilizando a aplicação AMOS 18 (Arbuckle, 1997). Assinalamos que segundo Hair, Black, Babin, & Anderson (2010) a *path analysis* é utilizada para cálculo da força das relações representadas pelas setas entre as medidas.

Na Figura 26 encontram-se os caminhos e os valores estudados, discriminados na Tabela 15. Verificamos uma parcial confirmação deste modelo na nossa amostra.

Figura 26. Modelo global e valores da *path analysis*

6.8.1. Apresentação dos resultados do Modelo global

Tabela 15 – Correlação entre escalas - valores estimados e sua significância para *path analysis*

Caminho	Valor estimado	Erro standard	Rácio Crítico	p
Climatotal -> Coping Negativo	-.032	.063	-.511	.609
Climatotal -> Coping Positivo	-.012	.083	-.143	.886
Climatotal -> Fluxoequipa	.238	.121	1.973	.048
Climatotal -> Pontuação	-2.045	1.888	-1.083	.279
Fluxoequipa -> Pontuação	-2.247	1.513	-1.485	.138
Coping Positivo -> Pontuação	3.270	2.225	1.469	.142
Coping Negativo -> Pontuação	-8.819	2.911	-3.029	.002
Coping Positivo -> Fluxoequipa	.251	.143	1.761	.078
Coping Negativo -> Fluxoequipa	-.137	.189	-.726	.468

Pela análise do rácio entre o valor estimado para um caminho e o seu erro *standard* (rácio crítico), verificamos que apenas foi possível associar significativamente a nível estatístico, os valores relativos aos caminhos entre Clima e Fluxo em Equipa, e entre o *Coping* Negativo e o Desempenho (a pontuação na prova). Estes resultados vão de encontro à confirmação das nossas hipóteses H2 e H9, que discutiremos em maior pormenor após uma avaliação mais apurada das várias dimensões que compõem os constructos.

Assim entre Clima e Fluxo apresenta-se um rácio de 1.973, muito semelhante ao valor de 1.96, requerido para uma significância ao nível .05, o que suporta uma influência positiva entre as duas medidas na nossa amostra. Um aumento de 1 ponto no Clima traduz-se assim num aumento de 0.238 pontos no Fluxo.

O mesmo rácio entre o *Coping* negativo e o Desempenho apresenta um valor de -3.029, valor bem superior em valor absoluto a 2.58, podendo assim ser considerado significativo ao nível .01, e mostrando assim suporte para a nossa hipótese de que o *Coping* Negativo afecta negativamente o Desempenho. Por cada ponto de aumento do *Coping* Negativo, o Desempenho será afectado em -8.819 pontos.

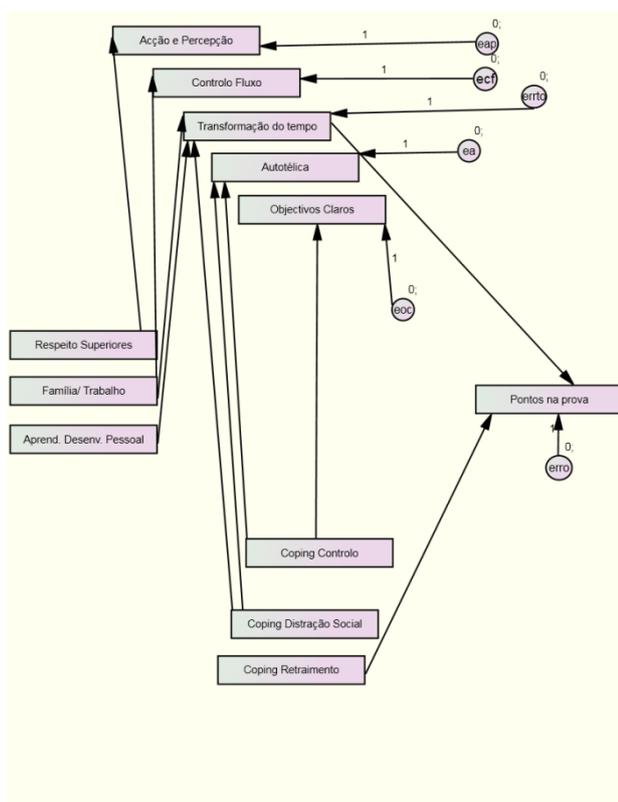
Em termos gerais de adequação do modelo, este apresenta uma estatística de $X^2=3.51$, $df=1$, $p=.058$, o que significa que não poderemos rejeitar este modelo ao nível .05, existindo assim algum suporte para o modelo apresentado, face à amostra (Kline, 2005).

6.8.2. Testagem do Modelo apurado

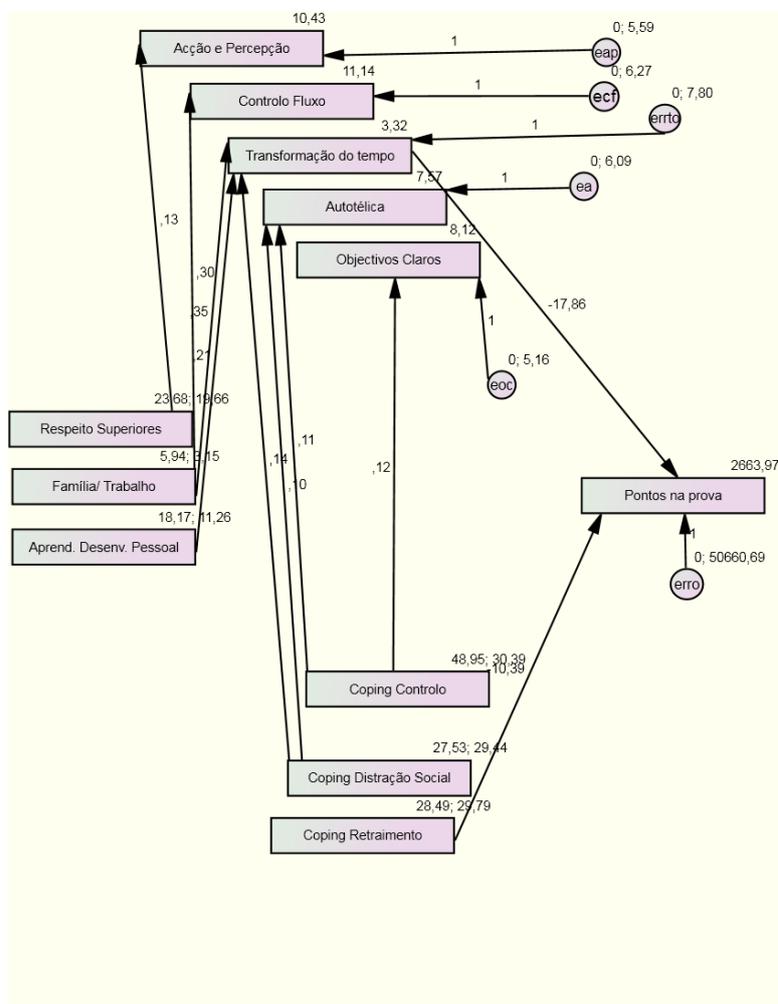
Além de construir um modelo que reflecte a teoria, em termos gerais, e a correlação entre as várias escalas, espelhando a interrelação entre as várias medidas, construímos

também um modelo que melhor esclarece as associações entre os diversos factores das várias medidas (Figura 27) o que nos permitiu uma melhor compreensão das múltiplas dimensões que compõem cada constructo estudado e que mostraremos de imediato.

Figura 27. Modelo detalhado para *path analysis*



Apresentam-se de seguida os caminhos com valores de correlação significativos, após *path analysis* efectuada no programa AMOS 19 (Arbuckle, 2010). Recordaremos de forma muito sucinta os objectivos do Estudo 2 e o nosso modelo de investigação que se verifica em parte, como podemos constatar. Confirmam-se assim algumas das nossas hipóteses de base. Abordaremos este assunto em detalhe de seguida na Figura 28 e na Tabela 16.

Figura 28. Modelo detalhado e valores da *path analysis*

6.8.3. Apresentação de resultados do Modelo de investigação

Analisando os valores apresentados na Tabela 16, verificamos que factores do Clima Organizacional (Conciliação Família/Trabalho, Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal, e Comportamento Respeitador dos Superiores) parecem afectar significativa e positivamente algumas das dimensões do fluxo no trabalho em equipa (Acção e Percepção, Controlo e Transformação do Tempo). Na nossa amostra verificamos que destes, o factor climático que mais contribui para o fluxo em equipa é o Equilíbrio

Família/Trabalho, sendo que um aumento de 1 ponto neste item aumenta o fluxo em .35. Este factor do Clima Organizacional apresenta ainda influência positiva e significativa no fluxo de controlo, com um valor de .30.

Diferentes formas de *coping* apresentam correlações estatisticamente significativas com vários factores do fluxo. A Distracção Social apresenta valores baixos de influência na Transformação do Tempo (.14) e na Experiência Autotélica (.10). Este último factor é também influenciado em baixa medida (.11) pelo *coping* de controlo (uma forma positiva de *coping*), que apresenta também uma influência semelhante (.12) nos Objectivos Claros.

As maiores influências apresentam-se em relação ao Desempenho (espelhadas na pontuação na prova). Assim, a ocorrência de *coping* de Retraimento (*coping* negativo) afecta em -10.39 o desempenho, e o mesmo é igualmente influenciado de forma negativa pela ocorrência de Transformação do Tempo (-17.86).

Este último resultado leva-nos a interrogar sobre a ocorrência de fluxo em diferentes tipos de tarefas. A tarefa que subsistiu à medição que efectuámos era de natureza competitiva e bastante limitada pelo tempo, o que talvez não permita a ocorrência de fluxo com características de perda de noção do tempo real.

Tabela 16 – Correlação entre factores das diferentes escalas - valores estimados e sua significância para *path analysis*

Caminho	Valor estimado	Erro standard	Rácio Crítico	P
Conciliação Família/Trabalho (<i>Clima</i>) -> Transformação do Tempo (<i>Fluxo</i>)	.352	.155	2.267	.023
Aprend. Desenv. Pessoal (<i>Clima</i>) -> Transformação do Tempo (<i>Fluxo</i>)	.210	.082	2.559	.011
Comport. Respeitador Superiores (<i>Clima</i>) -> Acção e Percepção (<i>Fluxo</i>)	.132	.053	2.519	.012
Equilíbrio Família/Trabalho (<i>Clima</i>) -> Controlo (<i>Fluxo</i>)	.301	.139	2.164	.030
Distracção Social (<i>Coping Negativo</i>) -> Transformação do Tempo (<i>Fluxo</i>)	.138	.051	2.715	.007
Distracção Social (<i>Coping Negativo</i>) -> Exp. Autotélica (<i>Fluxo</i>)	.099	.045	2.204	.028
<i>Coping</i> de Controlo (<i>Coping Positivo</i>) -> Exp. Autotélica (<i>Fluxo</i>)	.107	.044	2.430	.015
<i>Coping</i> de Controlo (<i>Coping Positivo</i>) -> Objectivos Claros (<i>Fluxo</i>)	.123	.041	3.030	.002
<i>Coping</i> de Retraimento (<i>Coping Negativo</i>) -> > Pontuação (<i>Desempenho</i>)	-10.391	4.063	-2.557	.011
Transformação do Tempo (<i>Fluxo</i>) -> Pontuação (<i>Desempenho</i>)	-17.861	7.295	-2.449	.014

6.9. Discussão de Resultados do Estudo 2

Ao confrontar os resultados com as nossas hipóteses, verificamos que não se encontra uma relação directa entre a possível influência das dimensões do Clima Organizacional Autentizótico (COA) no desempenho obtido em equipa (D) o que não nos permite comprovar a nossa hipótese H1. Tal poderá ter sido devido ao facto, de que

embora fosse pedido às pessoas que antes da prova pensassem no clima das organizações onde trabalham e não no da equipa que então constituíam, que as respostas possam ter sido influenciadas até aí que pelas variáveis individuais, de expectativa e motivação para efectuar o Jogo. Para além disso, existiam outras dinâmicas que já estavam a ser desenvolvidas em equipa desde a deslocação dos seus membros para o local da prova e nesse próprio local, podendo ter criado um clima de grupo que influenciasse as respostas. Há também que ter em conta, que as equipas eram compostas por membros da mesma organização, mas que havia (pelo que foi observado) pessoas que estavam mais habituadas a trabalhar em conjunto (que fariam parte já de um grupo de trabalho antes do Jogo) e outras que se teriam agregado para fazerem parte da prova. Estes grupos já teriam um clima de grupo próprio, que poderia ter contribuído para a resposta no Questionário de Climas Autentizótico. Estas premissas vão de acordo ao postulado por Rollinson (2005) que preconiza uma certa instabilidade do clima organizacional e de Neves (2000) e Loo (2003) que chamam a atenção para como clima existente nas equipas pode afectar o desempenho.

Apesar de tudo, verificamos nos nossos resultados que o COA afecta positivamente o Fluxo no Trabalho em Equipa (FTE), a nossa hipótese H2, Figura 26. Quando analisamos a nossa análise de caminhos em maior pormenor (Figura. 27), verificamos que uma das dimensões deste último constructo, a Transformação do Tempo (TT), afecta negativamente o Desempenho (resultado inverso numa dimensão ao postulado da nossa hipótese H10). Por uma questão de pertinência passaremos a discuti-la conjuntamente com a H1. Tal sugere que a TT pode actuar como uma dimensão moderadora, embora de forma negativa, entre o COA e o Desempenho, a partir o FTE (H10).

Continuando a observar o Modelo em maior detalhe (Figura 28) verificamos que uma das dimensões do COA a Conciliação Trabalho Família (CTF) afecta positivamente a TT.

Como podemos notar, os resultados apontam para uma influência positiva da CTF, que compreende o entendimento e a ajuda por parte da organização no ajustamento entre a vida familiar e a profissional, fazendo com que quando esta acontece se perca a noção real do tempo. Por sua vez, esta perda de noção temporal influencia negativamente o Desempenho. Tal pode parecer paradoxal numa primeira análise, porém, revela-se um resultado interessante. Ou seja, o facto de a organização respeitar esta conciliação da vida pessoal com a vida profissional pode libertar a pessoa de uma certa preocupação para com a gestão que tem de fazer do tempo, deixando com que se foque nos objectivos da tarefa. No entanto, esta ao defrontar-se com contextos em que o tempo para realizar as actividades é limitado, como o que se verificou nesta prova, tem de ter uma rigorosa noção deste para que possa atingir bons resultados. Demerouti (2006) faz notar que a ocorrência do fluxo nem sempre está associada a um melhor desempenho, mas que este último se verifica quando os trabalhadores efectuem um trabalho orientado a objectivos, como neste caso.

Ainda a um outro nível de análise, esta indicação parece colocar uma vez mais em causa, se a dimensão TT faz parte do constructo de fluxo, como aliás já havia sido indagado por Jackson e Marsh (1996) e pelos resultados por nós encontrados aquando da ACP do nosso Estudo 1.

Continuando com a nossa reflexão sobre a hipótese H2 deste estudo, verificamos que os resultados apontam para uma influência positiva entre as Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal (ADP) e a TT. Para Rego (2004) as organizações autênticas promovem oportunidades para as pessoas influenciarem a

organização, para assumirem responsabilidades importantes, para aprenderem continuamente e para serem criativas o que nos parece congruente com esta perda de noção do tempo. O que nos parece estar em questão é a possibilidade das pessoas se desenvolverem e participarem de forma criativa pelo maior envolvimento com as dinâmicas existentes. Para tal não deverão estar preocupadas com o tempo, podendo perder essa noção. Desta vez não se observa através dos resultados qualquer relação com o desempenho.

Ainda sobre a Hipótese H2 desta investigação, foi-nos possível verificar que o Comportamento Respeitador da parte dos Superiores (CRS) influencia a dimensão do Fluxo no Trabalho em Equipa, Acção e Percepção (AP).

Contemplando o CRS a livre comunicação a credibilidade e a confiança, e nas acções dos superiores e a (AP), uma fusão entre a acção e a percepção, sendo que as actividades são realizadas automaticamente, parece-nos congruente assumir que o facto de as pessoas sentirem esta atitude por parte da liderança as deixa mais focadas na tarefa e na procura de realização através destas (Gordon, 1998; Jones & George, 1998).

Não foi possível encontrar resultados que confirmem a nossa hipótese H3, nem a hipótese H4. Relembramos que estas consideravam uma influência positiva dos Climas Organizacionais Autentizóticos nas estratégias para lidar com o stresse. Se os estudos apontam de forma genérica que a percepção de climas positivos podem facilitar o desenvolvimento de estratégias mais adequadas para lidar com o stresse (Carr e col., 2003, Mikkelsen, Saksvik, & Ursin, 1998) preconizámos que a ausência destes climas vai contribuir para desenvolver estratégias menos adequadas.

Considerando o contexto em que foi realizada a prova e a altura em que foi pedido aos participantes para preencherem a ETC, verificamos que podem existir condições

importantes que podem ter influenciado estes resultados. Recorde-se que era um contexto de competitividade em que as equipas iam evoluindo ao longo de muitas horas, com condições de desafio e de tensão constantes. Independentemente do Clima da Organização onde os participantes trabalhavam, outras dinâmicas se poderiam sobrepor neste contexto específico. Ashforth, 1985 (citado por Patterson, Payne e West, 1996), assinala que a proximidade física e a percepção do clima do grupo se podem sobrepor ao clima da organização. Temos também de atender que em termos individuais as estratégias que as pessoas utilizam para lidar com situações stressantes, como por exemplo o *coping* centrado na resolução dos problemas, vai aumentando até um determinado nível e depois diminui Anderson (1976). Isto significa que o desempenho só sobe até um determinado nível de stress, tendendo a diminuir depois. Aqui há que considerar a ocasião em que foi pedido para ser preenchida a ETC (23h). Esta era já uma hora tardia, em que as equipas evoluíam desde há 12h de trabalho e muitas mais horas de vigília, o que nos parece poder influenciar fortemente as estratégias utilizadas pelos participantes com menor resiliência.

Considerando a nossa hipótese H5 que contempla a influência positiva da experiência do fluxo no desempenho é possível observar, como já foi anteriormente referido, que ao invés, apenas podemos considerar uma das dimensões do fluxo (a TT) como tendo influência no desempenho, e que se revela de forma negativa. Apesar da discussão destes resultados já ter sido efectuada anteriormente, reforçamos que o contexto de competitividade onde a medição ocorreu, com a consideração de que o tempo era importante na obtenção de pontos, pode ter estado na origem destes resultados - o menor tempo de realização fazia parte dos objectivos a atingir.

Não foi possível encontrar, como preconizava a nossa Hipótese 6 uma influência positiva significativa entre as estratégias de *coping* mais adaptativas e o desempenho.

Porém, foi possível verificar uma relação estatisticamente significativa (.002) entre a influência negativa das estratégias de *coping* menos adaptativas sobre o desempenho, a nossa hipótese H7. Parece-nos de destacar o facto de esta ser a relação mais forte, em termos de significância, de entre todas as estatisticamente significativas no nosso modelo.

Quando observamos estes resultados em maior pormenor verificamos que é a estratégia de *coping* de retraimento que mais contribui para estes resultados. Relembramos que este tipo de estratégia se caracteriza por um evitamento ou uma ruptura das interações sociais e também por uma tentativa de esquecer ou uma recusa de pensar num problema, com um refúgio no imaginário ou com comportamentos defensivos. (Tap e col., 2005). Estes resultados parecem-nos congruentes, em virtude da exigência do trabalho em equipa que se verificava, e a elevada necessidade de partir para a realização das tarefas de forma eficaz.

Os resultados encontrados relativos às nossas hipóteses H8 e H9, não mostram a mesma evidência. Quanto a esta última hipótese, não foi possível encontrar confirmação do que havíamos postulado, ou seja, que as estratégias de *coping* menos adaptativas tivessem uma influência negativa na experienciação do fluxo do trabalho em equipa.

Já para a nossa hipótese (H8), os resultados apontam para uma influência positiva das estratégias de *coping* mais adaptativas na Relação Ótima no Trabalho em Equipa. Podemos observar na Figura 28 que a Distracção Social (DS), estratégia de *coping* positiva apoiada em factores de sociabilidade para lidar com o stresse (Tap e colg., 2005) influencia positivamente a Transformação do Tempo (TT). Tal pode dever-se ao facto de que os indivíduos com este tipo de estratégias mais ligadas a factores de sociabilidade encontrem na dinâmica do trabalho em equipa uma certa perda da noção do tempo. Parece-nos que o

próprio trabalho em equipa encerra em si o terreno para este tipo de acontecimento nas pessoas com este tipo de estratégias.

Verificamos também na nossa análise de caminhos, que por sua vez a TT é uma dimensão que influencia negativamente o desempenho o que pode querer indicar que estes factores de sociabilidade podem estar associados a formas positivas de vivenciar as actividades e o contexto, mas que por outro lado podem ser distractores para um melhor desempenho.

Pela observação da Figura 28 e Tabela 16 constatamos que os resultados apontam também para uma influência positiva da DS na Experiência Autotélica (EA). Sendo a EA um tipo de experiência prazerosa e recompensadora em si própria, parece-nos que as pessoas que com estratégias de DS podem encontrar no trabalho de equipa as condições apropriadas para atingirem este tipo de experiência. Podemos ainda verificar na Figura 28 que o *coping* de controlo (que implica o autocontrolo da situação, a capacidade de não fazer juízos irreflectidos em não tomar decisões precipitadas na capacidade para traçar planos e controlar as emoções) influencia positivamente uma das dimensões da Relação Óptima no Trabalho em Equipa, Objectivos Claros. Tal significa que a cada momento da realização da actividade existe uma certeza do que deve ser feito a cada passo. Como podemos verificar, quer o *coping* de controlo quer a dimensão de fluxo Objectivos Claros apresentam uma congruência conceptual, estando em sintonia entre a emoção e a acção. Poderá ser que algumas pessoas são naturalmente mais propensas à experienciação do fluxo, até pelas suas estratégias de *coping*, que poderão radicar em factores individuais (Csikszentmihalyi, 1999, 2002). Os resultados parecem apontar para esta tendência, porém há a assinalar que o fluxo acontece na relação com uma actividade, tal como acontece com

as estratégias de *coping*, levando-nos mais uma vez à importância do contexto em que foi realizada a prova.

Debatida que foi a nossa hipótese H10, no início da nossa discussão de resultados, observamos agora os que respeitam à mediação das estratégias de *coping* entre o Clima organizacional e o Desempenho - as nossas Hipóteses H11 e H12.

Pelo que podemos verificar pelas nossas análises de caminhos nas (Figuras 26 e 28), não foi possível observar evidência desta mediação, parecendo que ela não existe na nossa amostra. No entanto, existe uma parte deste percurso que se verifica, e com grande significância, o que confirmou a nossa Hipótese H7, já discutida. Rollinson (2005) Coloca a hipótese de o Clima Organizacional poder ser uma variável dependente, independente ou intermediária numa relação. Pelo que temos vindo a reflectir o contexto do Jogo era muito específico, tendo uma contextualização em que as dinâmicas competitivas e dos climas grupais se poderiam estar a sobrepor durante a prova, pelo que poderá ser de interesse verificar no futuro se o clima poderá interferir como variável mediadora ou até como dependente das relações que tentámos observar.

A senda das futuras investigações e das propostas de melhoria irão ser desenvolvidas no capítulo das conclusões da nossa tese, que apresentaremos de seguida.

Capítulo 7: Conclusão

Os resultados que foram obtidos nesta investigação, quer no primeiro estudo quer no segundo, deram em nossa opinião um contributo significativo para a compreensão das dimensões que constituem o constructo de fluxo, e em especial como este se organiza no trabalho em equipa.

Consideramos também que ajudou no entendimento entre o efeito dos climas organizacionais positivos para o desempenho e para a facilitação do fluxo no trabalho em equipa, assim como na promoção de estratégias mais eficazes para lidar com o stresse e como estas podem influenciar o desempenho e o fluxo.

Podemos observar nos vários itinerários que prosseguimos nestas investigações, que nos interessou em primeiro lugar construir um instrumento que pudesse aceder a estas compreensões, no que se refere ao constructo de fluxo no trabalho em equipa, dado que pela teoria revisitada não foi encontrado um com este propósito. O fluxo é um constructo que teoricamente possui nove dimensões mas que por ser experiencial se torna de difícil acesso em termos de medição, em virtude desta sua própria essência - ou seja, ao ser medida perde-se a experiência. Revela-se no entanto vital para o contexto do trabalho, visto que é fonte de eficácia organizacional e de desenvolvimento pessoal pela realização que provoca aos vários níveis da existência humana (Csikszentmihalyi, 2002). Destes, destacamos o bem-estar para a pessoa ao nível da sua vivência, mas também como esta é promotora de um melhor exercício que se vai revelar a nível do trabalho na equipa e por

consequência da organização. Os resultados encontrados através da ACP apontam para uma constituição primária do constructo em três dimensões que nos parecem consolidar dois dos constructos que estão na sua origem a *peak experience* e a *peak performace*, e também a variável tempo como independente do constructo (Privette, 1983). Esta última é a dimensão que aparece também mais referida na literatura como não sendo constitutiva do constructo (p.e. Jackson & Marsh, 1996). Isto leva-nos a concluir que tal pode ser essencialmente devido ao contexto em se realiza a acção. Porém, ao efectuarmos uma análise factorial confirmatória, constatamos que os resultados encontrados apontam para uma constituição do fluxo no trabalho em equipa possuindo nove dimensões interdependentes, aproximando-se do modelo teórico que o inspira mas ainda com a particularidade de haver uma interdependência nestas dimensões e não uma independência das mesmas, como o encontrado por alguns autores quando estudavam o fluxo de uma forma individual. Tal parece-nos um resultado interessante e que se vem a verificar também com uma segunda amostra, reforçando a ideia que nas dinâmicas do trabalho em equipa a interdependência instrumental e relacional ao nível da experiência é indissociável (West, 2007).

Esta investigação efectuada em duas amostras, que apresentaram resultados consentâneos, permitiu-os ter em nossa posse a Escala de Relação Óptima em Equipa (EROE), que nos propomos continuar a desenvolver e a inquirir em outros estudos sobre as dinâmicas do trabalho em equipa, mas que nos permitiu sobretudo observar a partir daí como é que o fluxo no trabalho em equipa se relacionava com outros constructos psicológicos. Como já tivemos a oportunidade de discutir em maior detalhe, toda esta problemática quando das conclusões apresentadas no final do Estudo 1, deixamos aqui apenas esta nota de síntese sobre os desfechos do primeiro estudo, chamando a atenção

para o facto de que quando prosseguimos esta averiguação sobre a composição do constructo de fluxo no Estudo 2, foi no sentido de ultrapassar algumas limitações metodológicas observadas na primeira investigação. O facto de chegarmos a resultados semelhantes reforça a ideia de que a composição do constructo de Relação Ótima no Trabalho em Equipa possui de facto nove dimensões.

Após esta construção estávamos em condições de desenvolver um segundo estudo onde queríamos perceber as relações de influência deste constructo com outros.

Verificámos que o Clima Organizacional Autentizótico influenciava positiva e significativamente o fluxo no trabalho em equipa como havia sido postulado. Ao indagarmos em maior pormenor esta relação, apurámos que tal acontecia essencialmente em três das suas dimensões, o Respeito dos Superiores que tinha influência na Acção e Percepção do Fluxo e das dimensões da Conciliação entre o Trabalho e a Família e da Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal que tinha a mesma influência na Dimensão Transformação do Tempo. Uma possível interpretação será a de que o sentimento dessa atitude por parte dos superiores poderá levar maior orientação para a tarefa e também para uma certa liberdade para perder a noção temporal. A possibilidade de ter uma maior aprendizagem e desenvolvimento pessoal dentro de uma organização revela-se fulcral para que a organização seja aprendente e se possa desenvolver e actualizar constantemente. A existência desse património permite que floresça o terreno para a criatividade e progresso constante. Estas organizações aprendentes geram património de conhecimento que lhes permite uma visão de progresso no sistema que habitam, possibilitando-lhes antever as suas tendências e responder de forma eficaz. A conciliação entre o trabalho e a família (Rego, 2004) parece também ser nos nossos dias um dos aspectos que os colaboradores mais valorizam devido ao contexto da modernidade. A transformação das famílias através

da diminuição dos seus membros, o êxodo para as grandes cidades, a exigência produtiva e a centração na carreira (de homens e mulheres) com a respectiva alteração de valores e prioridades, parecem-nos aspectos fundamentais para um certo desequilíbrio destas configurações entre a vida profissional com a vida familiar. Existem quer por parte do indivíduo quer por iniciativa da organização, motivações e necessidades que não são coincidentes com uma sadia relação com outras áreas da vida, o que provoca stresse, desequilíbrios e conflitualidade (Lapierre & Allen, 2006). É pois necessário ter uma certa noção de que se está numa organização aprendente que deixa espaço á criatividade e à realização através do trabalho, e que essa organização respeita a conciliação entre o trabalho e família, para que o tempo não seja visto como um stressor (podendo optar-se pela sua gestão através de arranjos formais ou informais na organização, por exemplo horários flexíveis) para que dele se possa ter uma noção alterada e não se torne um motivo de preocupação (Behson, 2002). No nosso Modelo de caminhos observámos também que a Transformação do Tempo estava negativamente relacionada com o Desempenho, o que parece à primeira vista paradoxal. Porém, tal o que não é de todo surpreendente se relembrarmos a tese postulada por alguns autores que questionam se esta dimensão faz parte do constructo de fluxo, sobretudo em determinado contexto. Aqui de facto o contexto parece ser determinante. Ou seja, no contexto de competição em que foi realizado o estudo, com tempos limite, a exacta noção do tempo é decisiva para obter um bom desempenho não se podendo perder. Tal leva-nos a considerar que seria importante realizar estudos em outro contexto que não fosse tão limitativo para poder verificar o comportamento destas variáveis, como por exemplo aquele em que as pessoas trabalham habitualmente.

Não foi possível verificar evidência de que o Clima Organizacional positivo contribuísse de forma directa para o desempenho. Este facto poderá estar relacionado com

os climas que se vivem nas equipas e que se podem sobrepor aos climas das organizações, especialmente se os contextos forem de elevada tensão como era o que se verificava. A proximidade a que os membros das equipas estavam sujeitos e a coesão que teriam de ter para alcançarem os objectivos das suas equipas, em concorrência com outras, pode ter mediado a percepção do clima das suas organizações, uma variável mais global e não tão presente. Em nossa opinião seria de todo o interesse estudar esta dinâmica entre os climas organizacionais e os de grupo tentando entender a força e direcção das suas relações.

Também não foi possível comprovar a influência do Clima Organizacional nas estratégias de *coping* na nossa amostra, o que pode uma vez mais explicado por uma interferência do clima da equipa e/ou por as características do contexto, hipótese que pensamos de interesse verificar em próximas investigações. O aspecto contextual onde foi realizado o estudo (um ambiente controlado) trouxe vantagens no sentido de permitir comparar o desempenho de todas as equipas face à mesma realidade (colocando-as perante os mesmos desafios). Este *benchmarking* revela-se importante para grupos e organizações que podem fazer aprendizagens sobre as melhores práticas comparando os seus processos. Contudo a um outro nível pode estar algo afastada do que é a realidade de cada uma dessas equipas nas suas organizações e da própria natureza do trabalho nas mesmas. Pensamos que estes são contextos complementares com valências diferentes que merecem ser igualmente investigados. Em nossa opinião seria interessante verificar no futuro os comportamentos dos grupos de trabalho na sua realidade organizacional, podendo também ajuizar o seu comportamento neste tipo de eventos competitivos e as vantagens que daí possam advir. Em nossa opinião também seria útil observar no futuro para além das variáveis que investigámos a contribuição dos climas grupais neste jogo de relações de influência.

Apesar de os nossos resultados não terem sido conclusivos em algumas destas últimas relações, eles apontam contudo para outros de relevo. Neste caso, para uma influência negativa das estratégias de *coping* menos adaptativas no desempenho. E uma influência positiva de uma das estratégias de *coping* mais adaptativas no fluxo do trabalho em equipa. Os resultados observados com maior precisão revelam-nos que é sobretudo a estratégia de Retraimento que mais influencia estes resultados negativos. Esta estratégia afasta-se de tudo aquilo que é o trabalho de equipa e da focalização necessária para a realização de tarefas. Qualifica-se por uma ruptura ou evitamento das interacções sociais e por uma tentativa de esquecer ou recusar pensar num problema, entre outras características (Esparbés, Sorder-Arder, & Tap, 2003; Tap, Costa, & Alves, 2005). Face a actividades que exigem acção para realização de tarefas, e neste caso em equipa, tal parece-nos congruente com o que poderíamos esperar. Estas estratégias de *coping*, que por motivos individuais ou contextuais são menos adaptativas, remetem para um menor desempenho no trabalho de equipa, logo nos resultados organizacionais. Pelo contrário, a utilização de estratégias mais adaptativas aponta para que seja percebido um estado de fluxo nesse mesmo tipo de trabalho grupal. Tal vai de acordo ao estado actual da investigação sobre as dinâmicas do stress, onde parecem não subsistir dúvidas sobre o facto de que a utilização de estratégias mais adaptativas para lidar com os stressores percebidos interferem pela positiva na saúde da pessoa aos níveis biopsicossociais e que o contrário a pode levar a situações de *burnout* que podem ser fatais ao nível existencial mas também de perda para a própria organização Maslach (2010). Estas estratégias mais adaptativas estão ligadas a factores de suporte social que se verifica no trabalho de equipa, o que nos leva ponderar através dos resultados encontrados sobre a pertinência de considerar o trabalho de equipa, e especialmente o fluxo no trabalho de equipa, como preventor e promotor de estratégias de *coping* mais

adaptativas para lidar com o *stress*. Pois se para atingir o fluxo no trabalho em equipa a pessoa não deve estar ansiosa ou preocupada, o inverso também pode ter um efeito positivo sobre a pessoa. As dinâmicas de interdependência emocional e instrumental próprias do trabalho de grupo e que nas nossas averiguações sobre o constructo de fluxo nesse tipo de trabalho parecem reforçar, requerem condições para o seu desenvolvimento (Hipólito, 2005). Aqui o melhor terreno parecem-nos sem dúvida os modelos de gestão de trabalho por equipas, ou na falta destes, as acções de *teambuilding* que associadas aos Programas de Assistência a Empregados podem potenciar a confiança entre os membros da organização, deixando espaço para o abandono da utilização de estratégias menos adaptativas, muitas vezes ligadas a consumos de álcool ou estupefacientes, de modo a que os colaboradores possam sentir segurança na organização para procurar desenvolver outras estratégias mais congruentes (Bennet e Lehman, 2001). Pensamos que este tipo de conjugação com outras (p.e. técnicas de relaxamento, Hipólito, 2001) deveriam ser alvo de maior investigação e aplicação nas organizações, que assim poderiam beneficiar no maior desenvolvimento do trabalho em equipa, o qual se iria traduzir numa maior eficácia organizacional, potenciada pela maior disponibilidade que o significado do trabalho e saúde proporcionam.

Chegámos assim ao fim deste percurso em que alguns resultados apontam para as hipóteses que postulámos e outros desafiam futuros questionamentos. Parece-nos que nesta interpelação sobre as questões do Homem e da sua envolvência nas configurações a que chamamos trabalho, residem os matizes do que será o seu próprio destino.

8. Referências Bibliográficas

- Addae, H., & Wang, X. (2006). Stress at work: linear and curvilinear effects of psychological-, job-, and organization-related factors: An exploratory study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 476-493. doi:10.1037/1072-5245.13.4.476
- Amherdt, C. (2005). *La santé émotionnelle au travail*. Paris: Les Editions Demos.
- Ancona, D., & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate, and succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ancona, D., & Isaacs, W. (2007). Structural balance in teams. In J. Dutton & B. Ragins (Eds.), *Exploring Relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp.225-242). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Anderson, C. (1976). Coping behaviors as intervening mechanisms in the inverted-U stress-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 30-34. doi:10.1037/0021-9010.61.1.30
- Anderson, C., & West, M. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its applications in Teambuilding for Innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53-66. doi:10.1080/13594329608414840
- Anderson, N., & West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3100170>
- Arbuckle, J. (2007). *AMOS 16.0 User's Guide*. Spring House: Amos Development Corporation.

- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 46-60. doi:10.1037/1076-8998.9.1.46
- Armstrong-Stassen, M. (2005). Coping with downsizing: A comparison of executive-level and middle managers. *International Journal of Stress Management, 12*(2), 117-141. doi:10.1037/1072-5245.12.2.117
- Arons, M., & Richards, R. (2001). Two Noble Insurgencies: Creativity and Humanistic Psychology. In K. Schneider, J. Bugental, & J. Pierson (Eds.), *The Handbook of Humanistic Psychology: Leading Edges in Theory, Research, and Practice* (pp.127-139). Thousand Oaks: SAGE.
- Ayoko, O., & Callan, V. (2009). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal. doi:10.1016/j.emj.2009.07.001*
- Bakker, A. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behaviour, 72*, 400-414. doi:10.1016/j.jvb.2007.11.007
- Bakker, A., & Demerouti (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223. doi:10.1108/13620430810870476
- Barner, R. (2006). Managing complex team interventions. *Team Performance Management, 12*(1/2), 44-54. doi:10.1108/13527590610652792
- Barua, A., Lee, C., & Whinston, A. (1995). Incentives and computing systems for team-based organizations. *Organization Science, 6*(4), pp. 487-505. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/2635000>

- Bateman, T., & Snell, S. (2007). *Administração: liderança & colaboração no mundo competitivo*. (7ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Behson, S. (2002). Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 324-341. doi:10.1037/1076-8998.7.4.324
- Ben-Zur, H. (2009). Coping styles and affect. *International Journal of Stress Management*, 16(2), 87-101. doi:10.1037/a0015731
- Bennet, J., & Lehman, W. (2001). Workplace substance abuse prevention and help seeking: Comparing team-oriented and informational training. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 243-254. doi:10.1037/1076-8998.6.3.243
- Benyamini, Y. (2009). Stress and coping with women's health issues: A review from a self-regulation perspective. *European Psychologist*, 14(1), 63-71. doi:10.1027/1016-9040.14.1.63
- Bernin, P., Theorell, T., Cooper, C., Sparks, K., Spector, P., Radhakrishnan, P. & Russinova, V. (2003). Coping strategies among swedish female and male managers in an international context. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 376-391. doi:10.1037/1072-5245.10.4.376
- Bock, G., Zmud, R., Kim, Y., & Lee, J. (2005). Behavioural intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111. Retrieved from <http://www.jstor.org/pss/25148669>
- Bowling, N., & Eschleman, K. (2010). Employee personality as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 91-103. doi:10.1037/a0017326

- Brehm, J., & Mann, M. (1975). Effect of importance of freedom and attraction to group members on influence produced by group pressure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*(5), 816-824. doi:10.1037/h0076691
- Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E., & Halpin, S. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, *17*, 288-307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Campion, M., Medsker, G., & Higgs, A. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, *46*(4), 823-847. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x
- Carr, J., Schmidt, A., Ford, J., & DeShon, R. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 605-619. doi:10.1037/0021-9010.88.4.605
- Cascão, F., & Neves, A. (2001). *Liderança e animação de equipas*. Porto: Edições IPAM.
- Chantal, J. (1996). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas.
- Chen, G., Kanfer, R., DeShon, R., Mathieu, J., & Kozlowski, S. (2009). The motivating potential of teams: Test and extension of chen and Kanfer's (2006) cross-level model of motivation in teams. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, *110*, 45-55. doi:10.1016/j.obhdp.2009.06.006
- Chen, S., Westman, M., & Eden, D. (2009). Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: A field-experimental test of conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(3), 219-230. doi:10.1037/a0015282

- Cialdini, R. B. (1980). Full-cycle social psychology. In L. Bickman (Ed.), *Applied social psychology annual* (Vol. 1, pp. 21–47). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Leader group prototypicality and job satisfaction: The moderating role of job stress and team identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *11*(3), 165-175. doi:10.1037/1089-2699-11-3-165
- Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, *29*(3), 324-345. doi:10.1108/00483480010324689
- Coolican, H. (2004). *Research Methods and Statistics in Psychology* (4^a Ed.). Londres: Hodder Arnold.
- Covey, S. (2003). *Principle Centered Leadership*. New York: Free Press
- Creasy, T., Stull, M., & Peck, S. (2009). Understanding employee-level dynamics within the merger and acquisition process. *Journal of General Management*, *35*(2), pp. 21-42. Retrieved from <http://www.braybrooke.co.uk/dynamic/viewarticle.php?articleid=181>
- Cronqvist, A., Klang, B., & Björvell, H. (1997). The use and efficacy of coping strategies and coping styles in a swedish sample. *Quality of Life Research*, *6*(1), pp. 87-96. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/4035298>
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of personality and social psychology*. *56*(5), 815-822. doi:10.1037/0022-3514.56.5.815
- Csikszentmihalyi, M. (1997a). Finding flow. *Psychology today*, *30*(4), 46. Retrieved from www.proquest.com

- Csikszentmihalyi, M. (1997b). *Creativity: Flow and psychology of discovery and invention*. New York: First Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54(10), 821-827. doi:10.1037/0003-066X.54.10.821
- Csikszentmihalyi, M. (2000). Happiness, flow and economic equality. *American Psychologist*, 55(10), 1163-1164. doi:10.1037/0003-066X.55.10.1163
- Csikszentmihalyi, M. (2002). *Fluir*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Penguin Books.
- Cummings, J. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364. doi:10.1287/mnsc.1030.0134
- Cunha, M., Cunha, J., & Mendonça, S. (2010). *Empresa, progresso e contestação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A. (2010). Complexity, simplicity, simplicity. *European Management Journal*, 28, 85-94. doi: 10.1016/j.emj.2009.04.006
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (3ª ed.). Lisboa: RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5ª ed.). Lisboa: RH.
- Dalton, D., Todor, W., Spendolini, M., Fielding, G., & Porter, L. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *The Academy of Management Review*, 5(1), pp. 49-64. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/257805>

- Dastmalchian, A. (1986). Environmental characteristics and organizational climate: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 23(6), 1467-6486. doi:10.1111/j.1467-6486.1986.tb00439.x
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2003) A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. West, D. Tjosvold & K. Smith (Eds.), *International book of organization teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Dejours, C. (1996). Uma visão do sofrimento humano nas organizações. In Chantal, J. (coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas. P. 149-174.
- Dejours, C. (2010). Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal. *Público*. Retrieved from http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal_1420732?all=1
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Psychology*, 11(3), 266-290. doi:10.1037/1076-8998.11.3.266
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. Retrieved from <http://links.jstore.org/sici?sici=0363-7425%28199607%2921%3A3%3C619%3AWITDBO%3E2.0.CO%3B2-Z>
- Derntl, M., Motchnig-Pitrik, R., & Figl, K. (2006, Outubro). *Using teams, peer- and self evaluation in blended learning classes*. Paper presented at 36th ASEE/ IEEE Frontiers in Education Conference, San Diego, CA, EUA.

- Deutsch, M. (2003) Cooperation and conflict: a personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution. In M. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International book of organization teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Doby, V., & Caplan, R. (1995). Organizational stress as threat to reputation: effects on anxiety at work and at home. *Academy of Management Journal*, 38(4), pp. 1105-1123. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/256622>
- Dlugos, R., & Friedlander, M. (2001). Passionately committed psychotherapists: A qualitative study of their experiences. *Professional Psychology: Research and practice*, 32(3), 298-304. doi:10.1037//0735-7028.32.3.298
- Dollard, M., & Metzger, J. (1999). The occupational stress problem. *International Journal of Stress Management*, 6(4), 241-253. .doi:10.1023/A:1021988204290
- Donner, E., & Csikszentmihalyi, M. (1992). Transforming stress to flow. *Executive Excellence*, 9(2), 16-17. Retrieved from www.proquest.com
- Downey, H., Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal (pre-1986)*. 18(1), 149-154. doi:10.2307/255634
- Drach-Zahavy, A., & Freund, A. (2007) team effectiveness under stress: A structural contingency approach. *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 423-450. doi: 10.1002/job.430
- Driskell, J., Salas, E., & Johnston, J. (1999). Does stress lead to a loss of team perspective? *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 3(4), 291-302. doi:10.1037/1089-2699.3.4.291

- Epstein, S., & Katz, L. (1992). Coping ability, stress, productive load, and symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(5), 813-825. doi:10.1037/0022-3514.62.5.813
- Esparbés, S., Sordes-Ader, F., & Tap. (1993). Présentation de l'échelle de coping. In *Les stratégies de coping* (pp. 89-107). *Jornes du Labo PCS 93. St Cric* (Actes).
- Evans, M. (2003) Evolution of cooperation. In M. West, D. Tjosvold & K. Smith (Eds.), *International book of organization teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2009). *OSH in figures: Stress at work – facts and figures*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved from http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 56-83.
- Fan, J., & Wanous, J. (2008). Organizational and cultural entry: a new type of orientation program for multiple boundary crossings. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1390-1400. doi:10.1037/a0012828
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd Ed.). London: SAGE.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd Ed.). London: SAGE.

- Filg, K. (2008). *Developing team competence of computer science students in person centered technology-enhanced courses* (Tese de Doutoramento não publicada). Universidade de Viena, Áustria.
- Fodor, E. (1976). Group stress, authoritarian style of control, and use of power. *Journal of Applied Psychology*, 61(3), 313-318. doi:10.1037/0021-9010.61.3.313
- Foster, S., & Lloyd, P. (2007). Positive psychology principles applied to consulting psychology at the individual and group level. *Consulting Psychology Journal: Practice and research*, 59(1), 30-40. doi:10.1037/1065-9293.59.1.30
- Garfield, S. (1992). Eclectic psychotherapy: A common factors approach. In J. Norcross & M. Goldfried (Eds.), *Handbook of Psychotherapy Integration* (pp. 169-201). New York: Basic.
- Garfield, S. (1996). Research on client variables in psychotherapy. In S. Garfield & A. Bergin, (Eds.), *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change* (3rd ed., pp. 213-256). New York: Wiley.
- George, J., & Jones, G. (2002). *Organizational behaviour*. (3^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Golden-Biddle, K., Germann, K., Reay, T., & Procyshen, G. (2007). Creating and sustaining positive organizational relationships: A cultural perspective. In J. Dutton, & B. Ragins (Eds.), *Exploring Relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- González-Morales, M., Peiró, J., Rodríguez, I. & Greenglass, E. (2006). Coping and distress in organizations: the role of gender in work stress. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 228–248. doi:10.1037/1072-5245.13.2.228
- Gordon, T. (1998). *Para o desenvolvimento da eficácia na liderança*. Loures: Encontro.

- Graham, J. (2008). Self-expansion and flow in couple's momentary experiences: an experience sampling study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 679-694. doi:10.1037/0022-3514.95.3.679
- Greiner, B., Ragland, D., Krause, N., Syme, S., & Fisher, J. (1997). Objective measurement of the occupational stress factors – An example with San Francisco Urban Transit Operators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 325-342. doi:10.1037/1076-8998.2.4.325
- Grunberg, L., Moore, S., Anderson-Connolly, R., & Greenberg, E. (1999). Work stress and self-reported alcohol use: The moderating role of escapist reasons for drinking. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 29-36. doi:10.1037/1076-8998.4.1.29
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostics survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi:10.1037/h0076546
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). New York: Prentice Hall. Obtido de www.mvstats.com/Downloads/Supplements/Basic_Stats.pdf
- Hair, J., Black, B. Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Harari, Y. (2008) Combat flow: military, political, and ethical dimensions of subjective well-being in war. *Review of General Psychology*, 12(3), 253-264. doi:10.1037/1089-2680.12.3.253
- Harris, K., Wheeler, A., & Kacmar, K. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover

- intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20, 371-382.
doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.006
- Harmison, R. (2006). Peak performance in sport: Identifying ideal performance states and developing athletes' psychological skills. *Professional Psychology: Research and Practice*, 37(3), 233-243. doi:10.1037/0728.37.3.233
- Harris, C. & Beyerlein, M. (2003) Team-based organization: Creating an environment for team success. In M. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International book of organization teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Hatcher, L., & Ross, T. (1991). From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan: Effects on teamwork and product quality. *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp. 169-183. Retrieved from:
<http://www.jstor.org/stable2488407>
- Henderson, J., & Lee, S. (1992). Managing I/S teams: A control theories perspective. *Management Science*, 38(6), pp. 757-777. doi:10.1287/mnsc.38.6.757
- Hilgard, E., Sait, E., & Magaret, G. (1940). Level of aspiration as affected by relative standing in an experimental social group. *Journal of Experimental Psychology*, 27(6), 703. doi:10.1037/h0056422
- Hipólito, J. (2001). A terapia centrada na pessoa e a abordagem do corpo pelo relaxamento. In *A pessoa como centro: Revista de Estudos Rogerianos*, 8, Loures: Desafio Jovem, 57-63.
- Hipólito, J. (2005). Entrevista gravada em video em 3 de Setembro de 2005. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.

- Hoegl, M., & Gemuenden, H. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), pp. 435-449. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/3085981>
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/222593>.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389-398. Retrieved from www.jstor.org/stable/258280.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37, 882-896. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400233.
- Houtte, M. (2005). Climate or culture? A plea for conceptual clarity in school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 16(1), 71-89. doi:10.1080/09243450500113977
- Hsieh, T. (2004). The relationship between employees' personal work standards and perceived work stress. *International Journal of Stress Management*, 11(2), 177-187. doi:10.1037/1072-5245.11.2.177
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1998). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Psychology Methods*, 3, 424-453. doi:10.1037/1082-989X.3.4.424
- Ingledeu, D, Hardy, L, & Cooper, C. (1997). Do resources bolster coping and does coping buffer stress? An organizational study with longitudinal aspect and control for negative affectivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(2), 118-133. doi:10.1037/1076-8998.2.2.118

- Israel, B., Baker, E., Goldenhar, L., Heaney, C., & Schurman, S. (1996). Occupational stress, safety, and health: Conceptual framework and principles for effective prevention interventions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(3), 261-286. doi:10.1037//1076-8998.1.3.261
- Ito, J., & Brotheridge (2009). Predictors and consequences of promotion stress: A bad situation made worse by employment dependence. *International Journal of Stress Management, 16*(1), 65-85. doi:10.1037/a0014752
- Jackson, S., & Marsh, H. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 18*(1), 17-35.
- Jacobs, P., Tytherleigh, M., Webb, C., & Cooper, C. (2007). Predictors of work performance among higher education employees: An examination using the ASSET model of stress. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 199-210. doi:10.1037/1072-5245.14.2.199
- Jesuino, J. (2006). Estruturas e processo de grupo. In Vala, J., & Monteiro, M. (coords) (2006). *Psicologia social*. (7a ed). Lisboa: Fundação Galouste Gulbenkian.
- Jex, S., Beehr, T., & Roberts, C. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology, 77*(5), 623-628. doi:10.1037//0021-9010.77.5.623
- Johns, G., & Saks, A. (2001). *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work*. (5th ed.). Toronto: Addison Wesley Longman.
- Johnson, J. (2000). Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate. *Public Personnel Management, 29*(1), 119-128. Retrieved from EBSCOhost

- Johnson, D., & Johnson, R. (2003). Training for cooperative group work. In M. West, D. Tjosvold & K. Smith. (Eds.), *International book of organization teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Jones, A. (1998). *104 activities that build: self-esteem, teamwork, communication, anger management, self-discovery, coping skills*. Richland: Rec Room Publishing, Inc.
- Jones, T., & Brinkert, R. (2008). *Conflict coaching: Conflict management strategies and skills for the individual*. Los Angeles, Sage Publications.
- Jones, G., & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 531-546.
Retrieved from ABI/INFORM Global.
- Judge, T., Thoresen, C., Pucik, V., & Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational stress: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122. doi:10.1037//0021-9010.84.1.107
- Kets De Vries, M. (1996). Leaders who make a difference. *European Management Journal*, 14(5), 486-493. doi:10.1016/0263-2373(96)00042-4
- Kets De Vries, M. (2000). The business graduation speech: Reflections on happiness. *European Management Journal*, 18(3), 302-311. doi:10.1016/S0263-2373(00)00012-8
- Kets De Vries, M. (2004). Organizations on the couch: A clinical perspective on organizational dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183-200. doi:10.1016/j.emj.2004.01.008
- Kets De Vries, M., Balazs, K. (1996). The human side of downsizing. *European Management Journal*, 14(2), 111-120. doi:10.1016/0263-2373(95)00055-0

- Kets De Vries, M., Balazs, K. (1998). Beyond the quick fix: The psychodynamics of organizational transformation and change. *European Management Journal*, 16(5), 611-622. doi:10.1016/S0263-2373(98)00037-1
- Kets De Vries, M., Balazs, K. (2005). Organizations as optical illusions: A clinical perspective on organizational consultation. *Organizational Dynamics*, 34(1), 1-17. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.11.006
- Kets De Vries, M., Korotov, K. (2005). The future of an illusion: In search of the new European business leader. *Organizational Dynamics*, 34(3), 218-230. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.06.003
- Kirkman, B., & Shapiro, D. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), pp. 730-757. doi: 10.2307/259411
- Klein, H., & Kim, J. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), pp. 88-95. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/256900>
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kolman, L., Noorderhaven, N., Hofstede, G., & Dienes, E. (2003). Cross-cultural differences in central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 76-88. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02683940310459600>
- Korsgaard, Brodt & Sapienza (2003). Trust, identity and attachment: Promoting individuals' cooperation in groups. In M. West, D. Tjosvold & K. Smith (Eds.),

- International book of organization teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behaviour*. (6^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lambe, C., Webb, K., & Ishida, C. (2009). Self-managing selling teams and team performance: The complementary roles of empowerment and control. *Industrial marketing management*, 38, 5-16. doi:10.1016/j.indmarman.2007.10.003
- Lapierre, L., & Allen, T. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work–family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169–181. doi: 10.1037/1076-8998.11.2.169
- Lazarus, R. (2000). Evolution of a Model of Stress, Coping and Discrete Emotions. In Rice, V. (Ed.), *Handbook of stress, coping and health – implications for nursing, research, theory and practice* (pp. 195-222). California: Sage.
- Lazarus, S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lee, R., & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. doi: 10.1037//0021-9010.81.2.123
- Lee, J., Kim, Y., & Kim, M. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance. Empirical validation. *Information Resources Management Journal*, 19(3), 48-60. Retrieved from EBSCOhost
- Lerner, D., Amick III, B., Lee, J., Rooney, T., Rogers, W., Chang, H., & Berndt, E. (2003). Relationship of employee-reported work limitations to work productivity. *Medical Care*, 41(5), pp. 649-659. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/3768025>
- Levinson, H. (1980). Power, leadership, and the management of stress. *Professional Psychology*, 11(3), 497-508. doi:10.1037//0735-7028.11.3.497

- Lewin, K. (2008). *Resolving social conflicts & field theory in social science*. (5th ed). Washington: American Psychological Association.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
- Loo, R. (2003). Assessing “team climate” in project teams. *International Journal of Project Management*, 21, 511-517. doi:10.1016/S0263-7863(02)00058-3
- Lopez, S., & Snyder, C. (2006). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington: American Psychological Association.
- Lyon, B. (2000). Stress, coping and health – a conceptual overview. In Rice, V. (Ed.). *Handbook of stress, coping and health – implications for nursing, research, theory and practice* (pp. 3-23). California: Sage.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior* (10th ed.). New York: McGraw Hill.
- MacCallum, R., & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology*, 51, 201-226. Obtido de arjournals.annualreviews.org.
- Maddi, S. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3), 175-185. doi:10.1037//1061-4087.54.3.175
- Marco, C., Neale, J., Schwartz, J., Shiffman, S., & Stone, A. (1999). Coping with daily events and short-term mood changes: An unexpected failure to observe effects of coping. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 67(5), 755-764. doi:10.1037//0022-006X.67.5.755

- Martens, M., & Haase, R. (2006). Advanced applications of structural equation modeling in in counseling psychology research. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 878-911. doi: 10.1177/0011000005283395
- Maslach, C. (2010, Março). Burnout como um importante desafio profissional para os médicos. In L. Barros, (Chair), *A síndrome de Exaustão-Burnout entre médicos*. Simpósio sobre Síndrome de Exaustão-Burnout, Lisboa, Portugal.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. (3rd ed). New York: Longman.
- Maslow, A. (1993). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Arkana.
- Maslow, A. (2000). *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Maslow, A. (2003). *Diário de negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- McGinn, K. (2007). History, structure, and practices: San Pedro Longshoremen in the face of change. In Dutton, J., & Ragins, B. (Eds). (2007). *Exploring Relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Meudell, K., & Gadd, K. (1994). Culture and climate in short life organizations: sunny spells or thunderstorms? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(5), 27-32. doi:10.1108/09596119410065941
- Mierlo, H., Rutte, C., Kompier, M., & Doorewaard, H. (2005). Self-managing teamwork and psychological well-being: Review of a multilevel research domain. *Group & Organization Management* 30(2), 211-235. doi:10.1177/1059601103257989

- Mikkelsen, A., Saksvik, P., & Ursin, H. (1998). Job Stress and Organizational Learning Climate. *International Journal of Stress Management*, 5(4), 197-209. doi:10.1023/A:1022965727976
- Mohammed, S., & Angell, L. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), pp.1015-1039. doi:10.1002/job.293
- Mohammed, S., & Dumville, B. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), pp. 89-106. Retrieved from: <http://www.jstor.org/Stabel/3649584>
- Mortensen, K. (2004). *Maximum influence: The 12 universal laws of power persuasion*. New York: AMACOM.
- Motchnig-Pitrik, R. (2006, Outubro). *Participatory action research in a blended learning course on a project management soft skills*. Paper presented at 36th ASEE/ IEEE Frontiers in Education Conference, San Diego, CA, EUA.
- Motchnig, R., & Figl, K. (2007, Outubro). *Developing team competence as part of a person centered learning course on communication and soft skills in project management*. Paper presented at 37th ASEE/ IEEE Frontiers in Education Conference, Milwaukee, WI, EUA.
- Nave, F., & Jesus, S. (2007). A Cultura Organizacional e as Competências da Família: Uma Perspectiva Ecológica da Psicologia da Saúde. In M. Siqueira, S. Jesus, & V. de Oliveira (Org.s), *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa* (pp. 151-162). São Paulo: Universidade Metodista.

- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Newstrom, J. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Newstrom, J., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. (11th ed.). New York: McGraw Hill.
- Nielsen, K., & Cleal, B. (2010). Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 180–190. doi:10.1037/a0018893
- Nunes, M. (2001). *Drougues, valeurs et communautés (valeurs, coping autonomie et sociabilité)*. Thèse de doctorat NR, Université Toulouse-Le-Mirail.
- Pacheco, J. & Jesus, S. (2007). Burnout, Coping e Estilos de Vida em Profissionais de Saúde. In M. Siqueira, S. Jesus, & V. de Oliveira (Org.s), *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa* (pp. 25-39). São Paulo: Universidade Metodista.
- Paradi, J., Vela, S., & Zhu, H. (2010). Adjusting for cultural differences, a new DEA model applied to a merged bank. *Journal of Productivity Analysis*, 33, pp. 109-123. doi: 10.1007/s11123-009-0158-2
- Patterson, M., Payne, R., & West, M. (1996). Collective climates: a test of their sociopsychological difference. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1675-1691. doi:10.2307/257074
- Payne, R., & Phesey, D. (1971). G.G. Stern's organizational climate index: a reconceptualization and application to business organizations. *Organizational behavior and Human Performance*, 6, 77-78. doi:10.1016/0030-5073(71)90006-7

- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*. (2^a ed). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peters, T. & Waterman, R. (1987). *Na senda da excelência*. Lisboa: Dom Quixote.
- Peterson, C., Park, N., & Sweeney, P. (2008). Group well-being: Morale from a positive psychology perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 19-36. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00352.x
- Podsakoff, P., Ahearn, M., & MacKenzie, S. (1997) Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270. doi:10.1037/0021-9010.82.2.262
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi:10.1177/014920630002600307
- Privette, G. (1981). Dynamics of Peak Performance. *Journal of Humanistic Psychology*, 21(1), 57-67. doi: 10.1177/002216788102100106
- Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: a comparative analysis of positive human experiences. *Journal of personality and social psychology*, 45(6), 1361-1368. doi:10.1037//0022-3514.45.6.1361
- Privette, G. (2001). Defining moments of self-actualization: Peak performance and peak experience. In K. Schneider, J. Bugental, & J. Pierson (Eds.), *The Handbook of Humanistic Psychology: Leading Edges in Theory, Research, and Practice* (pp.161-177). Thousand Oaks: SAGE.

- Privette, G., & Landsman, T. (1983). Factor analysis of peak performance: The full use of potential. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 195-200.
doi:10.1037//0022-3514.44.1.195
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
doi:10.1037/0021-9010.91.5.1154
- Raven, B. (1957). Social influence on opinions and the communication of related content. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(1), 119-128.
doi:10.1037/h0048251
- Rego, A. (2004). Organizações autentizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Portuguese Journal of Management Studies*, 9(1), 53-75.
- Rego, A., & Cunha, M. (2005). Climas organizacionais autentizóticos e felicidade dos colaboradores: Um estudo empírico. *Documentos de Trabalho em Gestão*, 7. Aveiro, Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61, 739-752.
doi:10.1016/j.jbusres.2007.08.003
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro. *RAE*, 44(3), 30-43. Retrieved from <http://www16.fgv.br/rae/artigos/2201.pdf>
- Rego, A., & Souto, S. (2005). Como os climas organizacionais autentizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stresse: Um estudo luso-brasileiro. *Documentos de Trabalho em Gestão*, 5. Aveiro, Universidade de Aveiro. Retrieved from <http://www.ua.pt>

- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meaning. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 668-681. doi:10.1037/0021-9010.75.6.668
- Rodell, J., & Judge, T. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1438-1451. doi:10.1037/a0016752
- Rogers, C. (1986). *Grupos de encontro* (6^a ed.). (J. Proença, Trad.) Lisboa: Moraes Editores. (Obra original publicada em 1970).
- Rollinson, D. (2005). *Organizational behaviour and analysis: an integrated approach*. (3rd ed) Essex: Prentice Hall.
- Rosner, S. (1957). Consistency in response to group pressure. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 55*(1), 145-146. doi:10.1037/h0038517
- Ryan, A., & Schmit, M. (1996). An assessment of organizational climate and P-E Fit: a tool for organizational change. *International Journal of Organizational Analysis, 4*(1), 75-95. doi:10.1108/eb028842
- Salanova, M., Bakker, A., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies, 7*, 1-22. doi:10.1007/s10902-005-8854-8
- Salas, E., Nichols, D., & Driskell, J. (2007). Testing three team training strategies in intact teams. *Small Group Research, 38*(4), 471-488. doi: 10.1177/1046496407304332
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J. (2004). Employees’ motivational orientation and well-being at work: A person oriented approach. *Journal of Organizational Change, 17*(5), 471-489. doi:10.1108/09534810410554498

- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Edual.
- Santos, J., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *PSICO*, 41(3), 393-398. Porto alegre: PUCRS.
- Schaufeli, W., & Kompier, M. (2001). Managing Job stress in the Netherlands. *International Journal of Stress Management*, 8(1), 15-34. doi:10.1023/A:1009549312628
- Schaufeli, W., & Peeters, M. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: a literature review. *International Journal of Stress Management*, 7(1), 19-48. doi:10.1023/A:1009514731657
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. doi:http://dx.doi.org/10.2307/2393715
- Schiller, S., & Mandviwalla, M. (2007). Virtual team research: An analysis of theory use and a framework for theory application. *Small Group Research*, 38(1), 12-59. doi:10.1177/1046496406297035
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037//0003-006X.55.1.5
- Sherry, A. (2006). Discriminant analysis in counseling psychology research. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 661-683. doi: 10.1177/0011000006287103
- Sinha, B., & Watson, D. (2007). Stress, coping and psychological illness: A cross-cultural study. *International Journal of Stress Management*, 14(4), 386-397. doi:10.1037/1072-5245.14.4.386
- Sirmon, D., & Lane, P. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 306-319. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3875133>

- Siu, O., Spector, P., Cooper, C., & Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: A study of managerial stress sin Hong Kong. *Psychology and Aging, 16*(4), 707-710. doi:10.1037//0882-7974.16.4.707
- Smit, I., & Schabracq, M. (1997). Stress, performance and organizational cultures. *International Journal of stress Management, 4*(4), 275-289. doi:10.1023/B:IJSM.0000008707.79945.45
- VER COM DETALHE
- Snyder, C., & Lopez, S. (2007). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Song, F. (2009). Intergroup trust and reciprocity in strategic interactions: Effects of group decision-making mechanisms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*, 164-173. doi:10.1016/j.obhdp.2008.06.005
- Stricker, L., Messick, S., & Jackson, D. (1970). Conformity, anticonformity, and independence: Their dimensionality and generality. *Journal of Personality and Social Psychology, 16*(3), 494-507. doi:10.1037/h0030074
- Suppes, P., & Krasne, F. (1961). Application of stimulus sampling theory to situations involving social pressure. *Psychological Review, 68*(1), 46-59. doi:10.1037/h0041273
- Tap, P., Costa, E., & Alves, M. (2005). Escala Toulousiana de Coping (ETC): Estudo de adaptação à população portuguesa. *Psicologia, Saúde e Doenças, 6*(1), p. 47-56. Retrieved from <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/psd/v6n1/v6n1a03.pdf>
- Taylor, F. (1967). *La direction scientifique des entreprises*. Paris: Bibliotheque Marabout Service.

- Thiagarajan, V., & Parker, G. (1999). *Teamwork and teamplay: Games and activities for building and training teams*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Thornton, F., Privette, G., & Bundrick, C. (1999). Peak performance of business leaders: An experience parallel to self-actualization theory. *Journal of Business and Psychology, 14*(2), 253-264. doi:10.1023/A:1022143225092
- Tjosvold, D. (1986). Organizational test of goal linkage theory. *Journal of Occupational Behaviour, 7*, pp. 77-88. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/3000175>
- Tjosvold, D., Wedley, W., & Field, R. (1986). Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making. *Journal of Occupational Behaviour, 7*, pp. 125-138. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/3000178>
- Tjosvold, D., West, M., & Smith, K. (2003) Teamwork and cooperation: Fundamentals of organizational effectiveness. In M. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International book of organization teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Tomaka, J., Blascovich, J., Kelsey, R., & Leitten, C. (1993). Subjective, physiological, and behavioral effects of threat and challenge appraisal. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(2), 248-260. doi:10.1037//0022-3514.65.2.248
- Tuckman, B. (1964). Personality structure, group composition, and group functioning. *Sociometry, 27*(4), 469-487. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2785659>
- Vagg, P., Spielberg, C. & Wasala, C. (2002). Effects of organizational level and gender on stress in the workplace. *International Journal of Stress Management, 9*(4), 243-261. doi:10.1023/A:1019964331348

- Villanueva, D., & Djurkovic, N. (2009). Occupational stress and intention to leave among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Stress Management, 16*(2), 124-137. doi:10.1037/a0015710
- Vroom, V. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics, 28*(4), 82-94. doi:10.1016/S0090-2616(00)00003-6
- Wang, J., & Patten, S. (2001). Perceived work stress and major depression in the Canadian employed population 20-49 years old. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(4), 283-289. doi:10.1037//1076-8998.6.4.283
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.
- West, S. (2001). New approaches to missing data in psychological research: Introduction to the special section. *Psychological Methods, 6*(4), 315-316. doi: 10.1037//1082-989X.6.4.315
- West, M. (2007). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. (2nd ed). Victoria: BPS Blackwell.
- Weston, R., & Gore Jr., P. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist, 34*(5), 719-751. doi: 10.1177/0011000006286345
- Wilkinson, L., & Task Force on Statistical Inference (1999). Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations. *American Psychologist, 54*(8), 594-604. doi:10.1037/0003-066X.54.8.594
- Wrench, D., & Endicott, K. (1965). Denial of affect and conformity. *Journal of Personality and Social Psychology, 1*(5), 484-486. doi:10.1037/h0021878
- Wright, T., & Bonett, D. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior, 18*, pp. 491-499. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/3100218>

Yeh, E., Smith, C., Jennings, C., & Castro, N. (2006). Team building: a 3-dimensional teamwork model. *Team Performance Management*, 12(5), 192-197.
doi:10.1108/13527590610687947

ANEXOS

ANEXO A

Escala de Relação Ótima em Equipa

Estamos a efectuar um estudo no âmbito de um Doutoramento em Psicologia. Pedimos a sua colaboração, para nos ajudar a compreender a forma como as pessoas experienciam o trabalho em Equipa. Para tal, pedimos-lhe que preencha o questionário que de seguida se apresenta.

Considere o grupo de pessoas (entre 3 a 10), com quem trabalha com maior frequência. Pedimos- agora que pensando nesse grupo relembre a situação mais agradável que experienciou no trabalho o mais recentemente possível. Encontrará abaixo descritas 36 frases que se relacionam com essa dinâmica.

De seguida faça um (X) no número que melhor corresponde à sua experiência, considerando que 1 equivale a (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Considerando.

Pedimos-lhe que seja espontâneo considerando que não há respostas certas ou erradas.

Os questionários são confidenciais. Apenas os investigadores terão acesso aos dados.

		1- Discordo Totalmente			5 - Concordo Totalmente	
1	Senti-me desafiado pelo trabalho em equipa mas acreditei que as minhas competências me permitiam ultrapassar o desafio.	1	2	3	4	5
2	Senti que trabalhei bem em equipa e sem sequer ter pensado nisso.	1	2	3	4	5
3	Sabia claramente o que queria fazer no trabalho em Equipa.	1	2	3	4	5
4	Era-me perfeitamente claro que estava a ter um bom desempenho no trabalho em equipa.	1	2	3	4	5
5	A minha atenção estava inteiramente focada no que estávamos a fazer em equipa.	1	2	3	4	5
6	Senti que controlava totalmente o que fazíamos em equipa.	1	2	3	4	5
7	Eu não estava preocupado com o que os outros poderiam estar a pensar de mim	1	2	3	4	5
8	O tempo parecia alterado (acelerado ou desacelerado) enquanto trabalhávamos.	1	2	3	4	5
9	Apreciei mesmo a experiência de trabalhar em equipa	1	2	3	4	5
10	As minhas habilidades coincidiam com o elevado desafio de trabalhar em equipa	1	2	3	4	5
11	As coisas pareciam estar a acontecer automaticamente	1	2	3	4	5
12	Os objectivos sobre o que queria fazer estavam bem definidos	1	2	3	4	5
13	Eu estava consciente do meu bom desempenho em equipa	1	2	3	4	5
14	Não tive que me esforçar para manter a minha mente no que estava a acontecer	1	2	3	4	5
15	Tive a percepção que podia controlar o que estava a fazer na equipa	1	2	3	4	5
16	O meu desempenho durante o evento de trabalhar em equipa não era motivo de preocupação	1	2	3	4	5

17	A forma como o tempo passou pareceu ser diferente do normal	1	2	3	4	5
18	Adorei o sentimento de trabalhar em equipa e quero repeti-lo de novo	1	2	3	4	5
19	Senti-me suficientemente competente para fazer face às exigências do trabalho em equipa	1	2	3	4	5
20	Trabalhei automaticamente em equipa	1	2	3	4	5
21	Sabia o que queria alcançar	1	2	3	4	5
22	Tinha a percepção enquanto trabalhava em equipa o estava a fazer bem	1	2	3	4	5
23	Estava totalmente concentrado no trabalho que a equipa desenvolvia	1	2	3	4	5
24	Tive um sentimento de controlo total	1	2	3	4	5
25	Não estava preocupado com a forma como me estava comportar na equipa	1	2	3	4	5
26	Parece que o tempo parou enquanto trabalhávamos	1	2	3	4	5
27	A experiência fez-me sentir optimamente	1	2	3	4	5
28	O desafio e as minhas capacidades estavam a um nível semelhante	1	2	3	4	5
29	Fiz coisas de forma espontânea e automática sem sequer ter de pensar	1	2	3	4	5
30	Os meus objectivos estavam bem definidos	1	2	3	4	5
31	Podia ver pelo meu desempenho como as coisas estavam a correr bem	1	2	3	4	5
32	Eu estava completamente focado na tarefa que tinha em mãos	1	2	3	4	5
33	Senti total controlo das minhas acções	1	2	3	4	5
34	O que os outros poderiam estar a pensar de mim não me perturbava	1	2	3	4	5
35	Houve alturas em que parecia que as coisas estavam a acontecer em câmara lenta	1	2	3	4	5
36	Achei a experiência de trabalhar em equipa extremamente recompensadora	1	2	3	4	5

Agradecemos que verifique se preencheu todos os dados.

Sector de Actividade (ex: construção civil, banca): _____ a)

Equipa: _____

Idade: _____

Género: M
F

Habilitações Literárias: _____

Cargo que ocupa na empresa: _____

a) Este dado apenas foi pedido no Estudo 1

ANEXO B

Escala Toulosiana de *Coping*

ETC (Escala Toulousiana de Coping)

Pense numa situação de elevado Stresse que tenha ocorrido no processo de trabalho em equipa.

Face a esta situação reajo da seguinte forma

1=Nunca 5 = Sempre

1	Enfrento a situação	1	2	3	4	5
2	Peço conselhos a profissionais (professores, médicos, psicólogos, etc.)	1	2	3	4	5
3	Procuro sentir-me melhor comendo algo	1	2	3	4	5
4	Trabalho em cooperação com outras pessoas para me esquecer	1	2	3	4	5
5	Tento não pensar no problema	1	2	3	4	5
6	Peço a Deus para me ajudar	1	2	3	4	5
7	Evito encontrar-me com pessoas	1	2	3	4	5
8	Aceito o problema se ele for inevitável	1	2	3	4	5
9	Tento não entrar em pânico	1	2	3	4	5
10	Mudo a minha forma de viver	1	2	3	4	5
11	Faço um plano de acção e tento aplicá-lo	1	2	3	4	5
12	É-me difícil utilizar palavras para descrever o que experimento face a uma situação difícil	1	2	3	4	5
13	Não penso nos problemas quando eles se colocam	1	2	3	4	5
14	Recuso-me a admitir o problema	1	2	3	4	5
15	Sinto agressividade face a outrem	1	2	3	4	5
16	Faço qualquer coisa mais agradável	1	2	3	4	5
17	Analiso a situação para melhor a compreender	1	2	3	4	5
18	Sinto necessidade de partilhar com os que me são próximos aquilo que sinto	1	2	3	4	5
19	Ataco o problema de frente	1	2	3	4	5
20	Discuto o problema com os meus pais	1	2	3	4	5
21	Esqueço os meus problemas tomando medicamentos	1	2	3	4	5
22	Procuro actividades colectivas	1	2	3	4	5
23	Refugio-me no imaginário ou no sonho	1	2	3	4	5
24	Procuro encontrar uma filosofia de vida para fazer face à situação	1	2	3	4	5
25	Acontece-me não fazer o que tinha decidido	1	2	3	4	5
26	Aprendo a viver com o problema	1	2	3	4	5
27	Controlo as minhas emoções	1	2	3	4	5
28	Mudo o meu comportamento	1	2	3	4	5
29	Sei o que tenho que fazer e redobro os meus esforços para o alcançar	1	2	3	4	5
30	Chego a não sentir nada quando chegam as dificuldades	1	2	3	4	5
31	Resisto ao desejo de agir, até que a situação mo permita	1	2	3	4	5
32	Reajo como se o problema não existisse	1	2	3	4	5
33	Sinto-me culpado	1	2	3	4	5
34	Vou ao cinema ou vejo televisão para pensar menos nisso	1	2	3	4	5
35	Penso nas experiências susceptíveis de me ajudarem a fazer face à situação	1	2	3	4	5
36	Procuro a ajuda dos meus amigos para acalmar a minha ansiedade	1	2	3	4	5

37	Vou directamente ao problema	1	2	3	4	5
38	Pergunto a pessoas que tiveram uma situação similar, que tipo de resposta deram	1	2	3	4	5
39	Tomo drogas ou fumo para acalmar a minha angústia	1	2	3	4	5
40	Ajudo os outros como gostaria de ser ajudado	1	2	3	4	5
41	Procuo a todo o custo pensar noutra coisa	1	2	3	4	5
42	Brinco com a situação com a qual me encontro	1	2	3	4	5
43	Afasto-me dos outros	1	2	3	4	5
44	Aceito a ideia de que é necessário que eu resolva o problema	1	2	3	4	5
45	Guardo para mim mesmo os meus sentimentos	1	2	3	4	5
46	Modifico as minhas acções em função do problema	1	2	3	4	5
47	Defino objectivos a alcançar	1	2	3	4	5
48	As minhas emoções desaparecem tão rapidamente como aparecem	1	2	3	4	5
49	Evito agir rapidamente	1	2	3	4	5
50	Digo a mim próprio que este problema não tem importância	1	2	3	4	5
51	Sinto-me invadido(a) pelas minhas emoções	1	2	3	4	5
52	Centro-me noutras actividades para me distrair	1	2	3	4	5
53	Reflecto nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema	1	2	3	4	5
54	Procuo a simpatia e o encorajamento dos outros	1	2	3	4	5

Agradecemos que verifique se preencheu todos os dados.

Equipa: _____

Idade: _____

Género: M

F

Habilitações Literárias: _____

Cargo que ocupa na empresa: _____

ANEXO C

Questionário de Climas Organizacionais Autentizóticos

Questionário de Climas Organizacionais Autentizóticos

Considerando a organização em que trabalha, assinale um dos valores enumerados á frente de cada frase, sendo que 1 (completamente falsa) e 5 (completamente verdadeira)

1= Completamente Falsa 5= Completamente Verdadeira

1	As pessoas sentem que podem influenciar a vida da organização.	1	2	3	4	5
2	As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	1	2	3	4	5
3	As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	1	2	3	4	5
4	Os conflitos e as divergências são geridos com observância das regras de respeito.	1	2	3	4	5
5	As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	1	2	3	4	5
6	As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	1	2	3	4	5
7	Os colaboradores sentem-se à vontade para partilhar os seus sucessos, forças e fraquezas com as outras pessoas.	1	2	3	4	5
8	As pessoas são tratadas como seres humanos – e não como meros meios para outros fins (ex: dinheiro).	1	2	3	4	5
9	Existe um sentido de família entre os colaboradores	1	2	3	4	5
10	Os superiores respeitam os interesses dos colaboradores	1	2	3	4	5
11	Os superiores actuam como se a organização fosse uma comunidade humana.	1	2	3	4	5
12	As pessoas sentem que realizam trabalho com significado.	1	2	3	4	5
13	As pessoas sentem que controlam as suas vidas.	1	2	3	4	5
14	As pessoas sentem que podem receber ajuda dos outros colaboradores.	1	2	3	4	5
15	As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros	1	2	3	4	5
16	Se fosse necessário reduzir custos, uma das primeiras soluções procuradas pelos superiores seria despedir pessoas.	1	2	3	4	5
17	As pessoas sentem que as suas opiniões são valorizadas.	1	2	3	4	5
18	Cada pessoa sente que os sucessos da organização resultam do contributo de todos.	1	2	3	4	5
19	As pessoas são tratadas com justiça, independentemente do sexo, idade, raça ou habilitações literárias.	1	2	3	4	5
20	Existe um grande espírito de camaradagem entre os colaboradores.	1	2	3	4	5
21	Os superiores não envolvem as pessoas nas decisões que afectam o seu trabalho.	1	2	3	4	5
22	Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	1	2	3	4	5
23	As pessoas têm confiança nos superiores.	1	2	3	4	5
24	Os colaboradores sentem que são realmente tratados como seres humanos.	1	2	3	4	5
25	Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	1	2	3	4	5
26	As pessoas sentem que o seu trabalho é valorizado.	1	2	3	4	5
27	Na realidade, os superiores tratam as pessoas como se elas não fossem importantes.	1	2	3	4	5
28	As pessoas sentem-se discriminadas.	1	2	3	4	5
29	A organização preocupa-se em que as pessoas tenham sucesso pessoal.	1	2	3	4	5
30	As pessoas são tratadas com justiça.	1	2	3	4	5
31	As pessoas sentem que controlam o seu trabalho.	1	2	3	4	5
32	A honestidade e a integridade são muito valorizadas nesta organização.	1	2	3	4	5

33	As pessoas têm oportunidade para receber formação que lhes permite desenvolverem-se pessoal e profissionalmente.	1	2	3	4	5
34	As decisões são tomadas de modo imparcial.	1	2	3	4	5
35	A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
36	As pessoas sentem que a organização é uma comunidade humana que as valoriza.	1	2	3	4	5
37	Há favoritismos pessoais nas promoções.	1	2	3	4	5
38	As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	1	2	3	4	5
39	Os superiores cumprem as suas promessas.	1	2	3	4	5
40	As pessoas sentem orgulho em trabalhar no seu grupo ou equipa.	1	2	3	4	5
41	As pessoas gostam de trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5
42	As remunerações são justas.	1	2	3	4	5
43	As pessoas dizem uma coisa mas fazem outra.	1	2	3	4	5
44	Os superiores informam as pessoas acerca de assuntos importantes.	1	2	3	4	5
45	As pessoas sentem que os superiores são honestos.	1	2	3	4	5
46	Há um grande espírito de equipa.	1	2	3	4	5
47	A atmosfera da organização é amigável.	1	2	3	4	5
48	As pessoas dizem mal das outras "nas suas costas".	1	2	3	4	5
49	As pessoas sentem alegria no que fazem.	1	2	3	4	5
50	As pessoas são tratadas com dignidade e respeito.	1	2	3	4	5
51	As pessoas têm orgulho no que fazem.	1	2	3	4	5
52	As pessoas fazem o seu melhor para que a organização tenha sucesso.	1	2	3	4	5
53	É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	1	2	3	4	5
54	Nesta organização, as pessoas estão em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
55	As pessoas confiam umas nas outras.	1	2	3	4	5
56	As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	1	2	3	4	5
57	As pessoas sentem que os seus esforços são valorizados.	1	2	3	4	5

Agradecemos que verifique se preencheu todos os dados.

Equipa: _____ Idade: _____

Género: M
F

Habilitações Literárias: _____

Cargo que ocupa na empresa: _____