

Relatório de Estágio Curricular

Aprendizagem nas Equipas de Alto Desempenho:
***Teambuilding* como catalisador da coesão grupal**

Instituição de acolhimento:

Método – Formação, Teambuilding & Consultoria

Mestrado em Psicologia do Desporto e Desenvolvimento Humano

Orientador

Prof. Doutor André Barreiros

Coorientadora

Prof. Doutora Cláudia Dias

José Rodrigo Ferreira

Ano letivo 2023/2024

Relatório de Estágio Curricular

Aprendizagem nas Equipas de Alto Desempenho: *Teambuilding* como catalisador da coesão grupal

Mestrado em Psicologia do Desporto e Desenvolvimento Humano

Relatório de estágio apresentado com vista à obtenção de grau de Mestre em Psicologia do Desporto e Desenvolvimento Humano, na especialidade de Psicologia do Desporto e Performance, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei no 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei no 65/2018 de 16 de agosto.

José Rodrigo Ferreira

Porto, junho 2024

Ficha de catalogação

Ferreira, J. R. (2024). Aprendizagem nas Equipas de Alto Desempenho: *Teambuilding* como catalisador da coesão grupal. Porto: Ferreira, J.R. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Desporto e Desenvolvimento Humano, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: coesão grupal, *teambuilding*, aprendizagem grupal, cultura de aprendizagem, equipas de alto desempenho.

Agradecimentos

A minha gratidão estende-se, em primeiro lugar, à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, não apenas como o lugar onde realizei o meu mestrado, mas como a instituição onde vivenciei todo o meu percurso no ensino superior. A dedicação, a excelência do corpo docente e o ambiente académico inspirador foram cruciais para o meu desenvolvimento académico e pessoal desde a licenciatura até ao presente estágio.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Doutor André Barreiros, e à coorientadora, Prof. Doutora Cláudia Dias, cuja orientação e apoio constante foram fundamentais para a minha formação e sucesso ao longo deste estágio. A sua experiência e incentivo foram inestimáveis e representaram uma fonte de inspiração constante.

À Método, sou profundamente grato pela oportunidade de aplicar e expandir o meu conhecimento na prática, permitindo-me enfrentar desafios reais no campo da psicologia da performance e desenvolvimento humano. A toda a equipa com quem colaborei, especialmente aos diretores, Pedro Silva e Fábio Melo, ao departamento de Gestão de Projetos, obrigado pelo ambiente colaborativo e acolhedor. Agradeço também o apoio e a compreensão ao longo deste processo de altos e baixos.

Não poderia deixar de expressar o meu imenso carinho à minha família, à Inês e aos meus amigos, que me apoiaram incondicionalmente desde o início da minha jornada académica. O seu amor, paciência e compreensão foram fundamentais para que eu pudesse perseguir e alcançar os meus objetivos.

Por fim, a todos os professores, colegas e profissionais que contribuíram para o meu crescimento durante estes anos na universidade, o meu sincero obrigado. Este estágio não apenas marcou a culminação de um ciclo de estudos, mas também pavimentou o caminho para futuras aspirações profissionais na área da psicologia do desporto.

“A calma e a paciência são a base da ciência”

- Avó Graça

Resumo

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito da obtenção do grau de mestre em Psicologia do Desporto e Desenvolvimento Humano. O estágio curricular foi realizado na empresa Método – Formação, Teambuilding e Consultoria ao longo do ano letivo 2023/24. O relatório apresenta a descrição dos programas de *teambuilding* nos quais participei, tal como as sessões de formação interna com foco em particular na coesão grupal como elemento-chave para o desenvolvimento de equipas de alto desempenho. Foi também realizada uma investigação com o objetivo de fazer um diagnóstico sobre a orientação cultural para a aprendizagem e a ocorrência de comportamentos de aprendizagem grupal, de modo a orientar o programa de intervenção. Os resultados revelam uma forte interdependência entre as dimensões da orientação cultural para a aprendizagem e os comportamentos de aprendizagem grupal na "Equipa Com Método". Por fim, foi realizada uma reflexão acerca dos desafios e aprendizagens do estágio curricular.

Palavras-chave: coesão grupal, *teambuilding*, comportamentos de aprendizagem grupal, cultura de aprendizagem, equipas de alto desempenho.

Abstract

This internship report was developed as part of obtaining a master's degree in Sports Psychology and Human Development. The internship was carried out at the company Método - Formação, Teambuilding e Consultoria during the academic year 2023/24. The report describes the teambuilding programs in which I took part, as well as the internal training sessions focusing on group cohesion as a key element in the development of high-performance teams. Research was also carried out with the aim of making a diagnosis on the cultural orientation towards learning and the occurrence of group learning behaviors, to guide the intervention program. The results reveal a strong interdependence between the dimensions of cultural orientation towards learning and the occurrence of team learning behaviors in the "Equipa Com Método". Finally, a reflection was made on the challenges and lessons learned during the internship.

Keywords: group cohesion, teambuilding, team learning behaviors, organizational learning culture, high performance teams.

Índice

1. Introdução	12
Objetivos	14
 2. Caracterização do local de estágio.....	 15
População alvo – “Equipa Com Método”	17
 3. Enquadramento conceptual	 19
Coesão grupal	19
Modelos de causalidade e eficácia grupal	20
Cultura de Aprendizagem	21
Aprendizagem grupal	22
Equipas de Alto Desempenho	26
 4. Elaboração das atividades	 28
Programas de <i>teambuilding</i>	29
 5. Intervenção.....	 40
 6. Investigação	 43
 7. Reflexões e conclusões finais.....	 52
 8. Referências	 55

Índice de tabelas

Tabela 1 – Estatística descritiva.	49
Tabela 2 – Estatística correlacional.....	49

Índice de figuras

Figura 1 – Logótipo	16
Figura 2 – Equipa Com Método.....	18
Figura 3 – <i>Teambuilding</i> QP Savills (check-in).....	33
Figura 4 – <i>Teambuilding</i> QP Savills (Réplica).....	33
Figura 5 – <i>Teambuilding</i> JScrambler (check-in).....	35
Figura 6 – <i>Teambuilding</i> JScrambler (Maca)	35
Figura 7 – <i>Teambuilding</i> TNORD.....	37
Figura 8 – ALLianz TOGETHER.....	39
Figura 9 – Formato Super Quizz	39
Figura 10 – <i>Teambuilding</i> ALLianz TOGETHER (atividades)	39

Índice de anexos¹

Anexo A: Teambuilding QP Savills (semáforo)

Anexo B: Teambuilding JScrambler (semáforo)

Anexo C: Teambuilding TNORD (tabela de pontuações)

Anexo D: Teambuilding TNORD (semáforo)

Anexo E: Teambuilding ALLianz TOGETHER (semáforo)

Anexo F: Instrumento OCA – G (1)

Anexo G: Instrumento OCA – G (2)

Anexo H: Instrumento OCA – G (3)

Anexo I: Escala de Comportamentos de Aprendizagem Grupal (1)

Anexo J: Escala de Comportamentos de Aprendizagem Grupal (2)

Anexo K: Escala de Comportamentos de Aprendizagem Grupal (3)

¹ Por questões de privacidade e confidencialidade os anexos são apresentados num ficheiro separado, disponibilizado somente aos elementos do júri

1. Introdução

O estágio curricular realizado na Método – Formação, Teambuilding e Consultoria durante o ano letivo 2023/24 proporcionou uma experiência enriquecedora e desafiadora, essencial para a conclusão do curso de mestrado em Psicologia do Desporto e Desenvolvimento Humano na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. O presente relatório visa detalhar essa experiência, explorando tanto os conceitos teóricos abordados como as atividades práticas nas quais participei, assim como a intervenção realizada no âmbito da investigação desenvolvida, com o objetivo de estudar o impacto da aprendizagem grupal na eficácia da “Equipa Com Método”.

Decidi optar por realizar um estágio curricular, pois procurava uma oportunidade que me permitisse experienciar a realidade do mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, explorar o setor corporativo e as possibilidades que este representa. Deste modo, escolhi a Método por ser uma empresa com a qual já colaborava anteriormente, ainda que pontualmente, por ser uma empresa constituída por pessoas com quem sabia, *a priori*, que podia aprender e que me iriam proporcionar uma rede de apoio e uma experiência enriquecedora. Tinha a expectativa de que seria uma oportunidade ímpar para aplicar e observar conceitos fundamentais da Psicologia do Desporto e Desenvolvimento Humano, em especial as dinâmicas de grupo e a coesão grupal, no contexto corporativo.

A coesão grupal é um conceito fundamental na Psicologia do Desporto, estando diretamente relacionada com o sucesso das equipas em alcançar elevados níveis de desempenho. No âmbito desportivo, a coesão de grupo facilita uma maior colaboração e eficácia durante a competição (Weinberg & Gould, 2019), enquanto no contexto corporativo ela é igualmente importante para o funcionamento operacional e a produtividade da equipa (Carron et al., 2002). Durante o meu estágio na Método, a aplicação destes conceitos foi explorada através de atividades de *teambuilding* e sessões de formação interna, que visaram fortalecer os laços entre os colaboradores e otimizar a eficácia da “Equipa Com Método”.

Este relatório de estágio é constituído por uma breve introdução, onde são referidos os motivos que me levaram a optar pela realização do estágio curricular na Método – Formação, Teambuilding e Consultoria, a caracterização da instituição de acolhimento e, conseqüentemente, da população alvo, a “Equipa Com Método”. Seguidamente, é realizado um enquadramento conceptual sobre a coesão grupal, o modelo de causalidade e de eficácia das equipas no qual me baseei para desenvolver o meu projeto de intervenção, a cultura de aprendizagem, a aprendizagem grupal e as equipas de alto desempenho. Adicionalmente, é descrito o programa de intervenção desenvolvido ao longo do estágio e especificada a investigação realizada junto da “Equipa Com Método”, onde consta a metodologia, a amostra, os instrumentos, os procedimentos, os resultados e a discussão dos resultados da investigação onde se procurou fazer um diagnóstico com base nas variáveis: orientação cultural para a aprendizagem e comportamentos de aprendizagem grupal. Finalmente, apresenta-se uma reflexão acerca da experiência durante o estágio curricular.

Objetivos

Objetivo Geral

Complementar os conhecimentos e as experiências obtidas ao longo do meu percurso académico com uma experiência prática no setor corporativo.

Objetivos Específicos

- Desenvolver uma cultura de aprendizagem através da implementação de um programa de intervenção.
- Promover a ocorrência de comportamentos de aprendizagem grupal através da implementação de um programa de intervenção.
- Promover a coesão grupal através de atividades de *teambuilding* e do programa de intervenção.

Objetivos Pessoais/Profissionais

- Integrar/explorar o setor corporativo
- Desenvolver competências de organização e planeamento
- Desenvolver competências comunicacionais
- Desenvolver competências de gestão do tempo

2. Caracterização do local de estágio

A empresa Método – Formação + Teambuilding + Consultoria (figura 1), sediada em Paredes no distrito do Porto, tem marcado a sua presença no setor empresarial desde a sua fundação em 2018. Com a visão de se tornar uma referência no desenvolvimento de pessoas e equipas, a Método tem-se destacado por oferecer soluções personalizadas que são altamente valorizadas pelos seus parceiros, consolidando a sua reputação como especialistas na promoção de resultados tangíveis através do desenvolvimento humano.

A missão da Método é clara e ambiciosa: formar, desenvolver e preparar indivíduos e equipas para transformar objetivos em resultados concretos. Esta missão reflete-se em todos os aspetos da sua operação, desde a escolha estratégica do local do escritório até à metodologia aplicada nas suas formações e atividades de *teambuilding*.

A cultura organizacional da Método é fundamentada em valores de transparência e inclusão, assegurando que todas as pessoas, independentemente do seu *background* se sintam valorizadas e integradas. Esta cultura abrange todas as relações e projetos desenvolvidos pela empresa, criando um ambiente de trabalho positivo e motivador tanto para os colaboradores quanto para os clientes e parceiros. No que se refere aos valores centrais, a Método distingue-se principalmente pela qualidade dos serviços prestados. Isso manifesta-se na competência e na capacidade de intervenção dos seus dinamizadores, que são treinados para entregar profissionalismo e excelência em cada projeto. Além disso, a personalização é um pilar fundamental para a Método, refletindo a sua capacidade de adaptar-se às necessidades específicas de cada organização. A empresa orgulha-se de implementar projetos únicos e exclusivos que não apenas cumprem, mas muitas vezes superam as expectativas dos clientes. Outro valor destacado é a disponibilidade constante, demonstrada pela pronta resposta e pelo estabelecimento de relações duradouras e de confiança com todos os parceiros.

Esta disponibilidade é crucial para o sucesso contínuo da empresa no setor competitivo de consultoria de desenvolvimento pessoal e profissional.

A estrutura organizacional da Método é bem definida e inclui posições chave como o Diretor-Geral, Diretor de Operações, Coordenadora de Gestão de Projetos, Gestora de Projetos, Gestor de Marketing e a “Equipa Com Método”, que é composta por monitores especializados. Esta equipa multidisciplinar trabalha de forma coesa para assegurar que todos os aspetos da operação sejam conduzidos com a máxima eficiência e eficácia.

Assim, a Método não é apenas uma empresa que oferece serviços de formação e *teambuilding*, mas sim um parceiro estratégico para organizações que buscam excelência e crescimento sustentável através do desenvolvimento dos seus colaboradores. A sua missão clara, valores firmes e estrutura organizacional robusta posicionam a Método como uma força influente e respeitada no panorama empresarial nacional.



Figura 1 – Logótipo

População alvo – “Equipa Com Método”

A "Equipa Com Método" (figura 2), integrante essencial nos programas de *teambuilding* oferecidos pela empresa Método, é composta por monitores altamente qualificados em comunicação e competências interpessoais. Estes monitores colaboram pontualmente com a Método e são a chave para criar um ambiente otimista e energético nos programas de *teambuilding*, fundamental para que todos os participantes possam superar desafios e desfrutar da experiência.

Com uma capacidade excecional de envolvimento, a equipa é fundamental no sucesso dos programas que visam não só a diversão, mas também o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

Sob o lema “as melhores equipas são as que melhor treinam”, a “Equipa Com Método” foca-se em cultivar um ambiente propício ao desenvolvimento através de dinâmicas de grupo colaborativas e atividades tanto desafiadoras quanto divertidas. O objetivo principal destas atividades é fortalecer competências vitais como trabalho em equipa, comunicação eficaz, cooperação, entreajuda e interdependência. Esses programas são desenhados para serem inclusivos e acessíveis a todos, independentemente da idade ou condição física, destacando que a atitude positiva e a capacidade de colaboração são os verdadeiros impulsionadores da mudança e do sucesso dentro das atividades propostas.

Além das dinâmicas externas, a Método implementou uma prática consistente de formação interna, realizada mensalmente, que serve como uma plataforma para a “Equipa Com Método” aprofundar e diversificar os temas abordados. Estes momentos são dedicados ao desenvolvimento contínuo dos monitores, procurando complementar e ampliar as suas capacidades de liderança e gestão de grupo.

Esses encontros regulares de formação mantêm a equipa atualizada com novas metodologias e fortalecem o espírito de equipa entre os monitores, promovendo um ambiente de melhoria contínua e apoio mútuo. Isso reflete-se diretamente na qualidade dos programas de *teambuilding*, onde cada sessão é uma oportunidade para aplicar novos conhecimentos e habilidades, garantindo que cada evento seja único e impactante. Através dessas iniciativas, a “Equipa Com Método” demonstra um compromisso inabalável com a excelência e a inovação nos serviços prestados, reforçando continuamente as relações interpessoais e a coesão do grupo, orientando todos para objetivos comuns e, em última análise, para o sucesso coletivo.



Figura 2 – Equipa Com Método

3. Enquadramento conceptual

Coesão grupal

A coesão grupal é um dos conceitos mais estudados na Psicologia do Desporto, considerada essencial para o sucesso e o desempenho das equipas desportivas. A coesão pode ser definida como o processo pelo qual uma equipa permanece unida na busca de objetivos comuns e para a satisfação das necessidades sociais e emocionais dos seus membros (Carron & Brawley, 2000). Este conceito é frequentemente dividido em duas dimensões: coesão de tarefa e coesão social. A coesão de tarefa refere-se ao grau em que os membros da equipa trabalham juntos para alcançar objetivos específicos, enquanto a coesão social diz respeito às relações interpessoais que emergem dentro do grupo (Carron et al., 2002).

Diversas pesquisas têm demonstrado que uma elevada coesão de tarefa está consistentemente relacionada com um melhor desempenho desportivo. Por exemplo, estudos indicam que equipas com níveis elevados de coesão de tarefa tendem a ter uma maior estabilidade, menos conflitos internos e uma melhor execução das estratégias de jogo (Eys et al., 2015). Por outro lado, a coesão social contribui para uma atmosfera de grupo positiva, o que pode aumentar a motivação dos atletas e melhorar o seu bem-estar psicológico, aspetos que são cruciais para a manutenção de um desempenho desportivo sustentável ao longo do tempo (Martin et al., 1997).

Intervenções focadas em melhorar a coesão de uma equipa, como sessões de *teambuilding*, são frequentemente implementadas para melhorar a comunicação, a confiança e o respeito mútuo entre os atletas, fortalecendo assim a coesão grupal e, por consequência, o desempenho da equipa (Weinberg & Gould, 2019).

Assim como nas equipas desportivas, a coesão grupal desempenha um papel crucial no sucesso das equipas no setor corporativo. A coesão de tarefa e a coesão social são igualmente importantes em ambientes empresariais, onde equipas coesas são frequentemente mais eficazes na execução de projetos, na resolução de problemas e na inovação. No contexto corporativo, a coesão de tarefa facilita a colaboração em objetivos comuns e projetos compartilhados, promovendo uma maior eficiência e produtividade. Paralelamente, a coesão social contribui para um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivador, o que pode reduzir a rotatividade de funcionários e melhorar a retenção de talentos (Hoegl & Gemuenden, 2001).

A importância das intervenções para fortalecer a coesão é igualmente reconhecida no ambiente corporativo. As atividades de *teambuilding* são vistas como um investimento estratégico que pode levar a melhorias significativas no clima organizacional, na coesão inter-equipas e intra-equipas e, conseqüentemente, nos resultados empresariais (Tannenbaum et al., 2012).

Recentemente, Kwon (2024) realizou uma meta-análise que analisou o impacto das intervenções de *teambuilding* na coesão das equipas desportivas, confirmando a eficácia destas práticas em melhorar a coesão grupal e, conseqüentemente, o desempenho das equipas.

Assim, o impacto das intervenções de *teambuilding* na coesão grupal, reconhecido como um elemento crucial tanto em equipas desportivas como corporativas, é indiscutível. Este fator desempenha um papel fundamental na execução eficaz de tarefas e na promoção de interações sociais saudáveis dentro das equipas (Carron et al., 1997). Quando as intervenções de *teambuilding* são especificamente orientadas para reforçar a coesão, conseguem ter a capacidade de fortalecer o espírito coletivo. Deste modo, podem servir como um catalisador poderoso para otimizar o desempenho das equipas.

Modelos de causalidade e eficácia grupal

O primeiro modelo de causalidade e eficácia grupal criado por Joseph McGrath em 1964 denomina-se I-P-O, que significa *inputs*, processos e *outputs*. Apesar da sua longevidade, atualmente, continua a ser um modelo de referência para estudos que procuram compreender a eficácia das equipas.

Em primeiro lugar, os *inputs* são recursos que pertencem a uma determinada área de trabalho. Eles podem ser divididos em duas categorias: individual, que se refere a uma variedade de capacidades técnicas, habilidades e atributos relacionados com os elementos da equipa, incluindo a maneira como os membros da equipa podem ter um impacto positivo na eficácia da equipa; e coletiva/grupal, sendo que os *inputs* pertencem à equipa globalmente. Deste modo, os membros podem partilhar informações sobre o estado da equipa e as tarefas que os diferentes membros realizam.

A próxima etapa deste modelo refere-se à componente psicológica das pessoas que constituem a equipa. As características psicológicas incluem as cognições, os comportamentos e afetos, bem como a influência dos membros, moderação ou mediação dos *outputs* usando os *inputs* da equipa. O desempenho é um exemplo de um indicador de eficácia de grupo que pode ser usado para medir os resultados (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2019).

O modelo IMOI, proposto por Ilgen et al. (2005), é o segundo modelo de causalidade que surgiu com o objetivo de entender a eficácia das equipas. O modelo IMOI tem o mesmo pressuposto do modelo I-P-O anteriormente referido, mas também tem condicionantes, como *loops* de *feedback* e causalidade no tempo. Por outras palavras, a ideia de que uma variável serviu como *input* num determinado momento e pode posteriormente ser utilizada sendo o mediador, tal como o *output* da equipa pode ser visto como um processo ou um estado emergente do *output* e novamente um *input* (Ilgen et al., 2005).

Este modelo reflete uma perspectiva atualizada do modelo I-P-O porque sugere que o funcionamento da equipa e o comportamento dos membros não devem ser vistos como estáticos ao longo do tempo, acrescentando a suposição de que a forma como os membros interagem afetará os comportamentos, emoções e pensamentos futuros da equipa de trabalho a médio e longo prazo. Este modelo também mostra que é possível que emoções, cognições e comportamentos interajam mutuamente ao longo do tempo para produzir o que é chamado de desempenho ou eficácia das equipas.

Além disso, Hoegl e Gemuenden (2001) exploraram a aplicação do modelo IMOI em equipas de projeto em empresas de tecnologia, enfatizando a qualidade da comunicação e da cooperação como mediadores cruciais para a inovação e o sucesso dos projetos. No contexto desportivo, Carron et al. (2002) investigaram a relação entre a liderança do treinador e o desempenho da equipa, mediada pela coesão da equipa, demonstrando a eficácia das intervenções de *teambuilding* em melhorar o desempenho desportivo.

Deste modo, decidi utilizar este modelo para orientar todo o projeto de intervenção e de investigação, no sentido de promover a eficácia da equipa através da aprendizagem grupal, criando um local psicologicamente seguro onde os participantes sentissem que podem comunicar abertamente, de forma a desenvolver uma cultura de aprendizagem, facilitar plataformas de partilha de conhecimento, estruturar atividades de aprendizagem e promover a coesão grupal.

Cultura de aprendizagem

A cultura é o conjunto de pressupostos partilhado pelas pessoas que pertencem a um determinado grupo, de forma a orientar os seus comportamentos e a atribuir significado, o que faz com que os diferencie dos demais. Diferentes culturas têm diferentes focos e orientações. Dependendo dos pressupostos básicos, dos valores, rotinas, normas e padrões de comportamento que existem num

determinado coletivo, a cultura pode estimular ou, pelo contrário, criar barreiras a outros processos grupais ou organizacionais. A aprendizagem é um destes processos (Dimas et al., 2016). De facto, a cultura de uma organização ou grupo de trabalho pode ajudar ou impedir a aprendizagem útil para a performance. Uma organização e/ou grupo de trabalho deve trabalhar para construir uma cultura de aprendizagem (Rebelo & Gomes, 2011). Uma cultura de aprendizagem é definida como uma cultura que visa incentivar e facilitar a aprendizagem dos indivíduos, partilhá-la e ajudá-los a crescer e prosperar dentro do coletivo a que pertencem, seja uma organização ou uma equipa.

As características deste tipo de orientação cultural incluem orientação para as pessoas, reconhecimento e valorização dos colaboradores, tolerância à diversidade e às perspetivas divergentes, incentivo à experimentação e à atitude de risco responsável, cooperação e trabalho em equipa, compromisso e apoio da liderança, e a importância da aprendizagem como um valor central.

Aprendizagem grupal

Como afirmado por Argote et al. (2001), a aprendizagem pode ser vista como um resultado da interação entre os membros de um grupo. Na mesma linha, Decuyper et al. (2010) sugerem que uma definição abrangente da aprendizagem grupal deve incluir tanto os processos (o que o grupo faz e como faz para aprender) quanto os resultados desses processos.

A aprendizagem grupal é um processo de reflexão e ação contínua. É caracterizado por comportamentos como questionar, procurar feedback, experimentar, refletir sobre os resultados e discutir erros ou resultados inesperados de ações e decisões tomadas (Smith et al., 2022). A aprendizagem grupal pode ser considerada o resultado de atividades baseadas na comunicação e coordenação, através das quais o conhecimento partilhado entre os membros de um grupo é

construído sobre o grupo em si, as tarefas, os recursos e o contexto, quando o foco são os resultados (Edmondson, 2007).

Tal como van den Bossche et al. (2006) referem, as cognições partilhadas num grupo são construídas através da participação dos seus membros em atividades de aprendizagem grupal. Assim, estas atividades como principal foco a componente cognitiva da aprendizagem grupal, uma vez que o resultado dos comportamentos de aprendizagem pode ser entendido como cognições partilhadas e modelos mentais partilhados.

A aprendizagem grupal ocorre quando os membros de um grupo interagem para partilhar e processar conhecimentos, os membros estão de acordo sobre os comportamentos de aprendizagem que praticam e a aprendizagem efetuada resultante da interação tem impacto no desempenho do grupo (Kayes & Burnett, 2006). Assim, vários estudos na literatura apoiam atualmente a ideia de que existe uma relação favorável entre aprendizagem e desempenho grupal (Chan et al., 2003; Edmonson, 2007; Flood et al., 2001).

Singer e Edmondson (2008) alertam para dois mecanismos que podem esconder o efeito positivo da aprendizagem no desempenho: o problema da “visibilidade” e o problema do “piorar para depois melhorar”. O problema da “visibilidade” é um fenómeno que ocorre quando algumas equipas organizacionais reportam mais erros do que outras. Este fenómeno faz com que os erros sejam mais visíveis do que os benefícios que o grupo possa ter retirado da aprendizagem feita a partir deles. O problema do “piorar para depois melhorar” prende-se essencialmente com a forma de aprendizagem por experimentação. Quando uma equipa, por exemplo, tenta gerar e/ou implementar novas soluções para resolver problemas, tem necessariamente de experimentar o que funciona bem e o que não funciona tão bem, ou seja, o que terá de ser alvo de melhoria e afinação. Assim, a experimentação, pela sua própria natureza, acarreta tentativas e alguns falhanços.

De acordo com as medidas tradicionais de desempenho, um aumento destes pequenos erros pode ser interpretado como um decréscimo no desempenho da equipa. O erro é uma fonte de aprendizagem, assim como a experimentação, mas são tipos de atividade onde o desempenho e a eficácia numa determinada tarefa podem decrescer num primeiro momento, para depois, através da aprendizagem, melhorar.

Com base em modelos teóricos consolidados (Decuyper, 2010; Edmondson, 1999, 2007; Kayes & Burnett, 2006), identifica-se uma série de fatores que podem facilitar a aprendizagem grupal. Entre eles destaca-se a segurança psicológica, definida como a perceção partilhada de que o ambiente de equipa é seguro. Este ambiente é caracterizado pela confiança e respeito mútuo, permitindo que os membros da equipa se expressem livremente, sem medo de constrangimento, rejeição ou penalização. Tal ambiente é propício a comportamentos de aprendizagem, como experimentação, aprendizagem por tentativa e erro, assunção de riscos, procura de apoio e o questionamento de práticas estabelecidas.

A cultura da organização e da equipa também é um fator crucial, uma vez que as equipas não só estão inseridas num contexto organizacional mais amplo, mas também criam um microambiente próprio que influencia diretamente o comportamento dos seus membros (Kozlowski & Bell, 2003). A cultura organizacional, emergindo como um conjunto de regras, normas e expectativas compartilhadas, pode atuar como um facilitador para a ocorrência de comportamentos de aprendizagem.

Outro elemento fundamental é a potência grupal, que se refere à crença coletiva na capacidade da equipa de alcançar sucesso (Ortega et al., 2012; Van den Bossche et al., 2006). Esta crença motiva os membros da equipa a unirem esforços no processo de aprendizagem, estabelecendo metas mais ambiciosas, desenvolvendo estratégias para alcançá-las e persistindo perante desafios e adversidades.

Por fim, a liderança exerce um papel decisivo ao promover um ambiente orientado para a aprendizagem (Decuyper, 2010; Edmondson, 2007). Um líder que incentiva a implementação de novas ideias e procedimentos, tanto através das suas práticas de gestão como por meio do seu discurso e reconhecimento, contribui significativamente para uma cultura de aprendizagem, incentivando assim comportamentos de aprendizagem por parte dos membros da equipa.

A aprendizagem grupal é fundamental para a adaptação e sucesso no contexto corporativo contemporâneo. Num ambiente caracterizado por mudanças contínuas e exigências crescentes, a falta de aprendizagem pode resultar em consequências negativas para a organização. Argumenta-se que a intuição desempenha um papel crucial na aprendizagem em equipa e na tomada de decisões, definindo-a como o reconhecimento de padrões com base na experiência e *expertise*. Assim, a aprendizagem grupal é um processo dinâmico que se desenvolve ao longo do tempo. A aprendizagem em equipa promove a partilha de experiências, permitindo aos membros da equipa desenvolver novas competências e expandir os seus conhecimentos. Além disso, encoraja a colaboração e cooperação entre os membros da equipa, promovendo uma maior coesão grupal (Brown et al., 2022).

Equipas de alto desempenho

O conceito de equipas de alto desempenho é central para entender a dinâmica e eficácia organizacional em diversos contextos. A literatura especializada em dinâmica de grupos identifica quatro indicadores principais que são críticos para avaliar a eficácia de uma equipa: viabilidade, potencial, satisfação e desempenho (Katzenbach & Smith, 1993).

A viabilidade é um indicador de longo prazo que reflete a crença partilhada entre os membros da equipa acerca da capacidade de continuar a colaborar em

projetos futuros. Este conceito não se limita apenas à capacidade funcional, mas também engloba a motivação para manter a coesão do grupo (Hackman, 2002).

O potencial da equipa é entendido como a crença nas capacidades coletivas para melhorar e enfrentar desafios futuros. Este indicador subjetivo sugere que há sempre espaço para a evolução das competências individuais e coletivas, vital para as equipas que operam em ambientes altamente competitivos e em constante mudança (Edmondson, 1999), tal como no desporto e no setor corporativo.

A satisfação dos membros da equipa é fundamental para a sua eficácia. Este indicador está relacionado com a perceção de controlo sobre as tarefas, a participação ativa e a influência nos processos de tomada de decisão (Jehn & Mannix, 2001). Uma alta satisfação está frequentemente ligada ao sentimento de realização pessoal e ao compromisso com os objetivos do grupo, facilitando intervenções mais efetivas e o fortalecimento da coesão interna.

O desempenho pode ser medido tanto por observadores externos quanto pela própria equipa, através de indicadores objetivos (como produtividade e volume de vendas) ou subjetivos (como perceções de eficácia coletiva). É crucial considerar o contexto operacional da equipa para assegurar uma avaliação justa e relevante (Goodman et al., 1988). Assim, é essencial equilibrar os diferentes tipos de indicadores (quantitativos e qualitativos), de modo a realizar uma avaliação adequada e completa.

Por fim, torna-se importante enaltecer que estes indicadores não são estáticos e podem variar significativamente dependendo do contexto específico em que a equipa opera. Por isso, é fundamental que as organizações desenvolvam uma compreensão profunda dessas dinâmicas para maximizar o potencial das suas equipas. A integração desses quatro indicadores proporciona uma base robusta para a implementação de estratégias que promovam o alto desempenho e a sustentabilidade das equipas ao longo do tempo (West et al., 2003).

4. Elaboração das atividades

Ao longo do estágio, procurei envolver-me em diversas atividades, demonstrei interesse e empenho em todas as atividades desenvolvidas durante o estágio, procurando contribuir de forma proativa em cada fase do processo. Desde a organização de material até a condução de sessões de formação interna, procurei abordar temas relevantes que fossem desafiantes para mim e que ajudassem os participantes a aprender, refletir e melhorar continuamente.

As atividades realizadas centraram-se principalmente na organização de todo o material utilizado nos programas de *teambuilding*, planeamento e preparação de programas de *teambuilding*, monitorização de atividades nestes mesmos programas, bem como na condução de um projeto de intervenção composto por três sessões de formação interna.

A elaboração das atividades durante o estágio curricular na Método – Formação, Teambuilding e Consultoria foi uma experiência desafiadora e enriquecedora, marcada por uma série de aprendizagens e reflexões sobre a eficácia das estratégias adotadas. Este período permitiu-me expandir a minha zona de conforto ao integrar o dia a dia de uma empresa, compreendendo os procedimentos, as diferentes fases de gestão de projetos, contacto com clientes e operacionalização de programas de *teambuilding*.

Programas de *teambuilding*

Durante o meu estágio, tive a oportunidade de observar e participar em programas de *teambuilding*. Os programas de *teambuilding* de seguida relatados foram todos realizados no formato “*We Share*”. Este relatório tem como objetivo fornecer uma análise detalhada deste formato, destacando os seus objetivos, duração, organização dos participantes, metodologia, capacidade de adaptação e de personalização.

O formato “*We Share*”

O formato “*We Share*” é uma abordagem de *teambuilding* centrada na colaboração e coesão grupal, em torno de objetivos comuns. Este formato é caracterizado por uma série de elementos distintivos que o tornam eficaz na promoção do trabalho em equipa e na construção de relacionamentos dentro de um grupo. Isso é alcançado através da participação em atividades que promovem a colaboração, comunicação e entreajuda entre os membros da equipa. Ao trabalharem juntos para superar desafios coletivos, os participantes desenvolvem competências através do compromisso partilhado com o sucesso do grupo.

Os programas de *teambuilding* no formato “*We Share*” geralmente têm uma duração de aproximadamente 3 horas. Este período é considerado ideal para realizar uma variedade de atividades desafiadoras, sem sobrecarregar os participantes. Além disso, uma duração relativamente curta ajuda a manter o foco e compromisso dos participantes ao longo do evento. Os participantes são organizados em equipas de aproximadamente 11 a 12 pessoas. Essa configuração é escolhida para garantir que cada equipa tenha um tamanho suficiente para promover a colaboração e a diversidade, mas não tão grande ao ponto de dificultar a comunicação e a coordenação.

A metodologia do formato “*We Share*” envolve a realização de atividades que consistem em desafios colaborativos. Esses desafios são projetados para colocar à

prova a capacidade de entreajuda, comunicação e trabalho em equipa dos participantes. Uma característica importante do formato "*We Share*" é a sua capacidade de adaptação às necessidades e à realidade corporativa de cada organização. Cada um dos desafios pode ser adaptado para refletir temas relevantes para a empresa, como nomes de projetos ou clientes. Isso ajuda a tornar as atividades mais significativas e envolventes para os participantes, enquanto reforça a conexão entre as atividades de *teambuilding* e os objetivos organizacionais mais amplos.

Assim, o formato "*We Share*" de programas de *teambuilding* oferece uma abordagem eficaz para reforçar a coesão grupal e orientá-la em direção a objetivos comuns. A sua ênfase na colaboração, comunicação e entreajuda torna-o uma ferramenta valiosa para promover o trabalho em equipa e construir relacionamentos dentro de uma organização. Além disso, a sua capacidade de adaptação e possibilidade de personalização torna-o adequado para uma variedade de contextos corporativos.

Semáforo

O semáforo realizado pela "Equipa Com Método" no final de cada programa de *teambuilding* é uma prática estruturada e fundamental para avaliar o desempenho e as dinâmicas da própria equipa. Durante este processo, os membros da "Equipa Com Método" são incentivados a refletir sobre as suas experiências e identificar os aspetos positivos, áreas de melhoria e eventuais desafios enfrentados durante o programa. Através da metáfora do semáforo, os monitores são capazes de categorizar as suas perceções de forma clara e visual, utilizando as cores verde, amarelo e vermelho. O verde representa os aspetos positivos da experiência, como momentos de colaboração eficaz, comunicação aberta e conquistas alcançadas. O amarelo destaca áreas que podem ser aprimoradas ou desenvolvidas, como comunicação ineficaz ou falta de cooperação em determinadas tarefas. Já o

vermelho identifica desafios ou obstáculos enfrentados pela equipa, como conflitos interpessoais ou dificuldades na resolução de problemas.

Ao promover esta reflexão estruturada, o semáforo permite que a equipa avalie o seu desempenho de forma objetiva, identifique oportunidades de crescimento e fortaleça os laços de confiança e colaboração entre os membros. Esta prática contribui para a melhoria contínua da equipa e da sua coesão, preparando para enfrentar futuros desafios com maior resiliência e sucesso.

Para além disso, inclui-se no semáforo a eleição do monitor do dia com base no seu desempenho. Esta eleição é realizada através de uma votação com todos os colaboradores da Método presentes. De seguida, elaborei um pequeno relatório para cada um dos programas nos quais estive envolvido ao longo das diferentes fases desde a preparação e planeamento até à execução e monitorização de atividades.

Teambuilding QP Savills

No dia 22 de setembro de 2023, a empresa QP Savills realizou um programa de *teambuilding* (figura 3) no formato "*We Share*", com o objetivo principal de fortalecer a colaboração entre os colegas, melhorar a comunicação e promover um momento de convívio agradável para todos os participantes. Este programa foi realizado totalmente em inglês devido à diversidade em termos de nacionalidade dos seus colaboradores.

O programa foi estruturado em torno de atividades que refletiam os valores da empresa, com cada atividade representando um valor específico da QP Savills: "*Relationships*" (Arcos), "*Honesty*" (Réplica) - (figura 4), "*Focus*" (Bilhar) e "*Ambition*" (Tubos).

A atividade "Arcos" promove a coesão e a interação entre os participantes. Os participantes posicionam-se em círculo e de mãos dadas circulam dois arcos em

direções opostas, sem soltar as mãos, contabilizando o maior número de voltas completas.

A atividade "Réplica" envolve replicar uma construção de peças de madeira coloridas. Divididos em cinco estações, os participantes devem trabalhar em equipa, com comunicação restrita e sem ajuda visual, para reproduzir a construção original. A pontuação é baseada na precisão da réplica, promovendo colaboração e atenção aos detalhes.

A atividade "Bilhar" implica conduzir bolas coloridas sobre uma lona até os buracos correspondentes, sem deixar as bolas caírem. Os participantes devem estar focados enquanto seguram a lona, mantendo as mãos sempre nas zonas laterais da lona. A dinâmica promove coordenação e cooperação, com pontos atribuídos por cada bola introduzida no buraco correspondente.

Na atividade "Tubos" a equipa passa simultaneamente tubos em círculo, sendo que os participantes devem segurar e mover os tubos na mesma direção, sem deixá-los cair. A pontuação é dada por cada passagem completa. Assim, a dinâmica promove coordenação entre os membros da equipa, procurando completar o maior número de passagens possível.

Durante as atividades, com uma duração de 10 minutos cada, os participantes foram desafiados a desenvolver competências comunicacionais e de trabalho em equipa, demonstrando valores em ações concretas, enquanto competiam em diversas tarefas que incluíam a contagem de casas vendidas e o volume de vendas (faturação). A pontuação foi atribuída de acordo com o desempenho de cada equipa em cada atividade.

Além das atividades em si, o programa também representou uma oportunidade única para mim, com uma viagem para o Algarve no dia anterior ao programa, proporcionando momentos de reflexão e interação com colegas mais experientes, onde aprendi acerca das suas vivências passadas como sendo das primeiras monitoras da Método e a inclusão que caracteriza a sua cultura organizacional.

Em conclusão, o programa de *teambuilding* da QP Savills foi um sucesso pela envolvimento dos participantes e pelo feedback fornecido para direção da empresa.

Em anexo, é possível consultar o semáforo construído pela “Equipa Com Método” no final do programa de *teambuilding* da QP Savills (Anexo A).



Figura 3 –*Teambuilding* QP Savills (check-in) Figura 4 –*Teambuilding* QP Savills (Réplica)

***Teambuilding* JScrambler**

No dia 28 de setembro de 2023, a empresa JScrambler organizou um programa de *teambuilding* (figura 5) com o formato "*We Share*", com o intuito de promover a colaboração entre os colegas, melhorar a comunicação e fortalecer os laços entre a equipa.

O programa foi estruturado em torno de atividades duplicadas, incluindo duas sessões de "Arcos", "Maca" (figura 6) e "Réplica". Cada atividade foi projetada para

desafiar os participantes a trabalharem em equipa, comunicarem eficazmente e apoiarem-se mutuamente para alcançar os objetivos propostos.

A descrição das atividades "Arcos" e "Réplica" foi feita no programa anterior.

A atividade "Maca" consiste em transportar um membro da equipa de um ponto a outro usando uma maca feita de corda. O elemento deve segurar uma colher com uma bola sem deixá-la cair. A equipa apenas pode segurar na corda e é penalizada se tocar nos obstáculos ao longo do percurso. A atividade promove coordenação, comunicação e trabalho em equipa, com pontuação por cada transporte bem-sucedido.

Durante as atividades, com uma duração de 10 minutos cada, os participantes foram incentivados a demonstrar os valores fundamentais da empresa, como trabalho em equipa, honestidade e entreajuda. As atividades proporcionaram momentos de diversão e desafio, criando uma atmosfera positiva e colaborativa para todos os envolvidos.

As pontuações foram atribuídas com base no desempenho de cada equipa em cada atividade, incentivando a competição saudável e a busca pela excelência. Além disso, momentos de reflexão foram incorporados ao programa, permitindo que os participantes partilhassem aprendizagens ao longo do dia.

Em suma, este programa foi um êxito, atingindo as metas de promover a colaboração e oferecer uma oportunidade de convívio para todos. As atividades planeadas e as oportunidades de reflexão contribuíram para fortalecer os laços entre os colegas, a coesão dentro das equipas de trabalho.

Em anexo, é possível consultar o semáforo construído pela “Equipa Com Método” no final do programa de *teambuilding* da JScrambler (Anexo B).



Figura 5 –*Teambuilding* JScrambler (check-in) Figura 6 –*Teambuilding* JScrambler (Maca)

***Teambuilding* TNORD**

No dia 29 de Setembro de 2023, a TNORD organizou um programa de *teambuilding* (figura 7) que combinou uma palestra com atividades no formato "We Share", com o intuito de promover a colaboração entre os colegas, melhorar a comunicação e fortalecer os laços da equipa.

A palestra, centrada na competência "Trabalho em Equipa", foi conduzida por um speaker experiente, que recorreu ao *storytelling* para transmitir as ideias-chave de forma memorável aos participantes. Desta forma, conseguiu-se envolver os participantes e garantir que as mensagens fossem absorvidas de forma impactante.

Os objetivos do programa foram claros: potenciar a colaboração entre os colegas, melhorar a comunicação, a partilha de informação e a entreajuda, e proporcionar um momento agradável de convívio para todos os participantes.

As atividades foram duplicadas, incluindo duas sessões de "Calha", "Guia" e "Tubos". Cada atividade foi projetada para desafiar os participantes a trabalharem em equipa, comunicarem eficazmente e partilharem ideias e boas práticas. As equipas foram agrupadas em duas grandes equipas que competiram entre si denominadas "Fogo" e "Água" (Anexo C).

A atividade "Calha" envolve que a equipa forme um percurso com tábuas para guiar uma bola de ténis até um balde, sem tocar na bola. Cada membro deve segurar uma tábua e ajusta a posição para direcionar a bola, sem sair do percurso. A dinâmica foca-se em coordenação, planeamento e trabalho em equipa, atribuindo pontos por cada bola que chega ao balde.

A atividade "Guia" consiste em a equipa coloque bolas de ténis num balde no menor tempo possível. Inicialmente, são distribuídas 20 bolas de ténis pelo terreno de jogo e o balde encontra-se no centro do mesmo. A equipa divide-se em pequenos grupos de 3 elementos: um jogador vendado dentro do campo tem como função apanhar as bolas e colocá-las dentro do balde, outro sentado de costas para o terreno de jogo guia as ações do elemento vendado através da sua comunicação verbal e o terceiro elemento fica de pé, de frente para o terreno de jogo, no entanto, pode comunicar de forma não verbal, ou seja, dando instruções ao elemento sentado apenas através de gestos. Apenas o jogador vendado pode colocar as bolas no balde. A atividade foca-se em comunicação e coordenação, com pontos por cada bola corretamente colocada no balde.

A descrição da atividade "Tubos" foi feita no programa de *teambuilding* da empresa QP Savills.

Após as atividades, com uma duração de 10 minutos cada, foram promovidas reflexões em grupo, abordando questões-chave como estratégias para otimizar do trabalho em equipa, a eficiência da comunicação e a importância de partilhar ideias e boas práticas. Estas reflexões proporcionaram um espaço para os participantes discutirem e identificarem estratégias para melhorar a colaboração e a eficácia da equipa.

Em suma, este programa promoveu a colaboração, a comunicação e proporcionou um momento de convívio agradável para todos os participantes. A combinação de uma palestra envolvente com atividades práticas permitiu uma experiência enriquecedora e impactante para a empresa TNORD. Em anexo, é possível consultar o semáforo construído pela “Equipa Com Método” no final do programa de *teambuilding* da TNORD (Anexo D).



Figura 7 – *Teambuilding* TNORD

***Teambuilding* “ALLianz TOGETHER”**

O programa de *teambuilding* “ALLianz TOGETHER” (figura 8), organizado pela Método para a empresa Allianz Partners, decorreu nos dias 16 e 23 de outubro de 2023 e englobou dois formatos inovadores: “*Super Quiz*” (figura 9) e “*All Together*”. Este evento foi cuidadosamente desenhado para reforçar o espírito de

equipa, fomentar a colaboração interdepartamental e encorajar uma competição saudável entre os colaboradores.

No primeiro dia, a atenção centrou-se no “*Super Quiz*”, um formato de competição que consiste em perguntas e respostas, distribuídas por diversas categorias como Allianz Partners, Números, Datas e Portugal. Seis equipas participaram com entusiasmo, enfrentando cinco perguntas principais e quatro rondas bónus, com o propósito de acumular pontos. Cada resposta correta valia 10 pontos e as rondas bónus ofereciam a possibilidade de adicionar até 30 pontos cada. Este formato exigiu dos participantes não apenas conhecimento, mas também agilidade mental e uma forte capacidade de colaboração, essenciais para a resolução eficaz de problemas sob pressão. Com uma estrutura bem definida e regras claras, este formato é adequado para uma ampla diversidade de eventos, desde competições entre equipas corporativas até eventos de entretenimento educativo.

O segundo dia dedicou-se ao formato “*All Together*”, que simulou um ambiente operacional dinâmico, espelhando a realidade quotidiana da Allianz Partners. Os participantes foram aleatoriamente distribuídos por departamentos e envolveram-se num circuito que incluía seis atividades distintas (figura 10). Este formato visou especialmente promover a colaboração e o apoio mútuo entre os departamentos. A transferência de conhecimento destacou-se como um componente crítico da dinâmica: no final de cada atividade, dois membros de cada equipa eram responsáveis por transmitir as informações necessárias à equipa seguinte, promovendo uma contínua partilha de estratégias e práticas.

Este programa de *teambuilding* não só testou e desenvolveu habilidades individuais e coletivas num ambiente tanto competitivo quanto colaborativo, mas também serviu como uma plataforma valiosa para a integração dos colaboradores. A experiência adquirida refletiu profundamente sobre a importância da comunicação eficaz e do trabalho em equipa, além de salientar a necessidade de adaptabilidade e aprendizagem contínua no ambiente laboral. Com esta iniciativa, a empresa Allianz Partners demonstrou o seu compromisso em cultivar um ambiente de

trabalho que preza pela excelência e pela colaboração, elementos fundamentais para o sucesso organizacional. Este evento foi uma verdadeira celebração da união e do espírito de entreaajuda, princípios que continuam a impulsionar a empresa rumo a patamares cada vez mais elevados de coesão e realização.

Em anexo, é possível consultar o semáforo construído no final do programa de *teambuilding* “ALLianz TOGETHER” (Anexo E).



Figura 8 – ALLianz TOGETHER

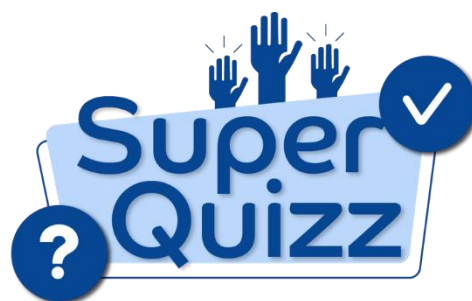


Figura 9 – Formato Super Quizz



Figura 10 – *Teambuilding* ALLianz TOGETHER (atividades)

5. Intervenção

Durante o meu estágio curricular na empresa Método, tive a oportunidade de desenvolver o programa de intervenção intitulado "*High Performance Team Learning*", que consistiu no desenvolvimento de três sessões de formação interna realizadas mensalmente. Este programa decorreu de uma avaliação diagnóstico prévia realizada com o objetivo de orientar este programa de intervenção. A avaliação é abordada no capítulo seguinte, relativo à investigação.

A prática de reunir mensalmente todos os colaboradores para partilhar ideias e debater temas com a presença de convidados externos já estava bem estabelecida na empresa há cerca de dois anos. Decidi aproveitar esta estrutura consolidada para dar o meu contributo para uma cultura de aprendizagem, criando um espaço seguro de partilha, interação e aprendizagem.

As sessões foram planeadas para abordar temas distintos, mas complementares. A primeira sessão, realizada no dia 5 de fevereiro de 2024, focou-se na "Cultura de Aprendizagem", discutindo como uma base sólida de aprendizagem contínua pode influenciar positivamente o ambiente organizacional. A 4 de março de 2024, a segunda sessão explorou a "Aprendizagem em Equipa", onde se analisaram as dinâmicas de colaboração entre os membros da equipa, bem como os diferentes tipos de comportamentos de aprendizagem grupal, com especial foco nas variáveis identificadas através da investigação como áreas a desenvolver: a reflexão coletiva, a procura de feedback e a experimentação. A terceira e última sessão, no dia 8 de abril de 2024, foi dedicada a transformar grupos de trabalho em "Equipa de Alto Desempenho", destacando a importância da aprendizagem integrada para alcançar excelentes níveis de desempenho organizacional, e identificando indicadores de eficácia grupal, caracterizando equipas de alto desempenho nas mais diversas áreas, desde o desporto até ao setor empresarial.

Entre as sessões, foram propostos desafios que incentivavam a reflexão e a aplicação dos conceitos discutidos. Para garantir que as sessões fossem interativas

e interessantes, procurei adotar uma metodologia que promovia a partilha de conhecimentos e experiências através de tarefas desafiadoras realizadas em pequenos grupos. Por exemplo, após a primeira sessão, os participantes formaram grupos de três pessoas para identificar e discutir valores profissionais importantes, encontrando valores comuns e definindo comportamentos alinhados com esses valores. Entre a segunda e a terceira sessão, pedi aos participantes que realizassem uma autoavaliação com base nos cinco comportamentos de aprendizagem e que construíssem sua própria "*Learning Wheel*" recordando as suas experiências em programas anteriores e definindo objetivos pessoais de desenvolvimento.

O projeto "*High Performance Team Learning*" provou ser uma iniciativa extremamente valiosa para a empresa, reforçando o compromisso com uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua. As sessões não só facilitaram a partilha de conhecimentos, mas também promoveram um maior alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização. Este projeto sublinhou a importância de investir no desenvolvimento humano como um pilar fundamental para alcançar uma performance de excelência, preparando a equipa para responder eficazmente às exigências atuais e futuras do ambiente de trabalho. Através do desenvolvimento dos seus colaboradores, a empresa está bem posicionada para continuar sua trajetória de crescimento e inovação, mantendo-se sempre alinhada com os valores de aprendizagem e melhoria contínua.

Um dos principais desafios enfrentados ao longo do projeto de intervenção foi a falta de interesse, adesão e compromisso por parte dos monitores da "Equipa Com Método" nas sessões de formação interna que conduzi, sendo que, o número de pessoas médio de participação nas sessões foi de apenas 6 pessoas. Esta falta de participação teve um impacto negativo na margem de eficácia do projeto, comprometendo a sua capacidade de alcançar os objetivos propostos. Inicialmente, tinha sido planeado que as sessões fossem realizadas presencialmente, mas rapidamente se tornou evidente que isso dificultaria o acesso à maioria dos

participantes. Como resposta a essa dificuldade, as sessões foram transferidas para o formato virtual, através da plataforma Zoom. No entanto, mesmo com essa adaptação, a presença dos monitores foi significativamente reduzida, limitando o alcance e impacto das atividades.

É importante reconhecer que a falta de interesse e participação dos monitores pode ter sido influenciada por uma variedade de fatores, incluindo a sobrecarga de trabalho, falta de motivação ou até mesmo resistência à mudança. Nesse sentido, procurei adotar uma abordagem empática e proativa para identificar e abordar as necessidades e preocupações dos participantes, criando um ambiente de apoio e incentivo ao envolvimento ativo nas atividades propostas.

Assim, apesar da reduzida adesão por parte dos monitores da “Equipa Com Método”, as poucas pessoas que participaram ao longo das sessões demonstraram abertura e vontade de dar os seus contributos nos momentos de reflexão conjunta. Para além disso, o feedback que me foi dado ao longo do projeto foi maioritariamente positivo e, inclusive, no final da última sessão um dos diretores da empresa deu-me os parabéns pela evolução demonstrada ao longo do tempo.

6. Investigação

Introdução

Num contexto cada vez mais colaborativo e dinâmico, compreender os mecanismos que impulsionam a aprendizagem grupal e a orientação cultural para a aprendizagem torna-se crucial para o sucesso das equipas. A aprendizagem grupal, focada nos processos coletivos de aquisição de conhecimento, e a orientação cultural para a aprendizagem, que incorpora valores e normas culturais de crescimento, são elementos fundamentais na otimização do desempenho e na construção de equipas eficazes (Wang et al., 2014).

A aprendizagem grupal é um processo dinâmico que envolve a reflexão e ação contínuas, onde os membros de uma equipa questionam, procuram feedback, experimentam, refletem sobre os resultados e discutem erros ou resultados inesperados (Edmondson, 1999). Esse tipo de aprendizagem é crucial para a adaptação e inovação organizacional, permitindo que as equipas respondam efetivamente às mudanças no ambiente de trabalho (Sessa & London, 2006). Por sua vez, a orientação cultural para a aprendizagem refere-se à predisposição de uma organização para valorizar e investir na aprendizagem contínua dos seus membros (Marsick & Watkins, 2003). As organizações com uma forte orientação para a aprendizagem tendem a incentivar a partilha de conhecimentos, a experimentação e a aceitação de erros como oportunidades de aprendizagem. Esta orientação é crítica para o desenvolvimento de equipas de alto desempenho, pois fornece uma base cultural que apoia o crescimento e a inovação contínuos (Garvin et al., 2008).

As intervenções estruturadas, como programas de formação e desenvolvimento, têm demonstrado eficácia na promoção de comportamentos de aprendizagem grupal (Tannenbaum et al., 1998). Essas intervenções podem incluir atividades de *teambuilding*, *workshops* de comunicação e sessões de formação

interna, todas projetadas para fortalecer a coesão da equipa e facilitar a partilha de conhecimentos (Burke et al., 2006).

A “Equipa Com Método”, aqui referida como contexto de estudo, representa um ambiente propício para investigar estas temáticas. Esta equipa, inserida numa dinâmica que exige colaboração e inovação, oferece um cenário rico para analisar como os membros interagem no processo de aprendizagem, tanto a nível individual como coletivo (Decuyper et al., 2010). Este estudo teve como objetivo realizar um diagnóstico sobre as variáveis da orientação cultural para a aprendizagem e os comportamentos de aprendizagem grupal, no sentido de guiar a implementação do programa de intervenção “*High Performance Team Learning*”.

Método

Participantes

Participaram nesta investigação 11 colaboradores da empresa Método, com idades compreendidas entre os 22 e 32 anos de idade ($M=25.875$, $DP=4.12$) e 75% dos participantes eram do sexo feminino.

Instrumentos

Orientação Cultural para a Aprendizagem - Versão Grupal (OCA-G). Trata-se de uma adaptação para o nível grupal da medida OCA (Orientação Cultural para a Aprendizagem) desenvolvida por Rebelo (2001). A OCA é uma medida que se destina a avaliar a orientação da cultura de uma organização para a aprendizagem, estando, portanto, elaborada para o nível organizacional de análise.

A OCA-G é uma medida composta por 20 itens, com uma escala de resposta de tipo Likert, com cinco alternativas de resposta (1 – quase não se aplica; 2 –

aplica-se pouco; 3 – aplica-se moderadamente; 4 – aplica-se muito; 5 – aplica-se quase totalmente) sendo que os sujeitos devem responder em que medida as situações descritas nas afirmações se aplicam ou não ao grupo a que pertencem.

De acordo com Schein (1992), os 20 itens da OCA-G distribuem-se por duas dimensões: a dimensão integração interna (relacionada com os processos internos do grupo, como a comunicação e liderança) e a adaptação externa (que se relaciona com a orientação do grupo para o exterior e com a capacidade de responder às suas solicitações). Doze itens compõem a dimensão integração interna (relacionada com os processos internos ao grupo) e oito a dimensão adaptação externa (que se relaciona com a orientação do grupo para o exterior e com a capacidade de responder às suas solicitações). De ponto de vista teórico, esta estrutura bidimensional (Integração Interna/Adaptação Externa) reflete dois tipos de problemas fundamentais com que as organizações e os grupos se deparam e com os quais têm de lidar para garantir a sua viabilidade: a integração dos processos internos e a adaptação ao ambiente externo.

Assim, os processos de integração interna e de adaptação externa devem ser entendidos como interdependentes (Rebelo, 2006), sendo a sua influência mútua vital para assegurar a sobrevivência e o sucesso de qualquer grupo de trabalho.

Escala de Comportamentos de Aprendizagem Grupal. Trata-se de uma adaptação para a língua portuguesa (Hambleton, 1994; Melo, 2015) da medida “*Team Learning Behaviors’ Instrument*” desenvolvida por Savelsbergh et al. (2009). É um instrumento que parte da perspetiva da aprendizagem grupal como um processo de grupo, pelo que pode ser operacionalizada em termos de comportamentos e atividades, sendo um constructo multidimensional, composto por várias dimensões comportamentais (Edmondson, 1999).

A Escala de Comportamentos de Aprendizagem Grupal é uma escala que parte de uma categorização dos cinco tipos de comportamentos de aprendizagem baseada na definição de Edmondson (1999). As cinco dimensões comportamentais da aprendizagem são: Exploração e co-construção de significado (*exploring and coconstruction of meaning*), reflexão coletiva (*collective reflection*), gestão dos erros (*error management*), procura de feedback (*feedback behavior*) e experimentação (*experimenting*).

O instrumento apresenta 25 itens distribuídos por cinco dimensões: reflexão (5 itens), experimentação (3 itens), gestão dos erros (8 itens), co-construção e exploração de diferentes perspetivas (6 itens) e procura de feedback (3 itens). A escala de resposta é de 5 pontos em que 1 – quase não se aplica, 2 – aplica-se pouco, 3 – aplica-se moderadamente, 4 – aplica-se muito, 5 – aplica-se quase totalmente.

Deste modo, é importante salientar que as dimensões emergentes correspondem aos cinco tipos de comportamentos de aprendizagem grupal propostos por Edmondson (1999) e de onde os autores do instrumento partiram para a sua construção.

Procedimentos

Considerações éticas

Durante todo o processo de investigação, foram realizadas rigorosas considerações éticas. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, o uso dos dados recolhidos e a garantia de anonimato e confidencialidade das suas respostas. Foi obtido consentimento informado e garantido que os dados seriam tratados de forma anónima, assegurando que as respostas individuais não poderiam ser associadas a nenhum participante específico. Todos os dados recolhidos foram armazenados de forma segura, com

acesso restrito apenas aos investigadores envolvidos no estudo, garantindo a privacidade e a integridade da informação.

Recolha de dados

A recolha de dados para este estudo foi realizada através do preenchimento de dois questionários estruturados, desenhados especificamente para avaliar a orientação cultural para a aprendizagem e a ocorrência de comportamentos de aprendizagem grupal dentro das equipas de trabalho. Os questionários foram aplicados antes do início do programa de intervenção.

Cada membro da "Equipa Com Método" foi solicitado a responder aos questionários de forma individual para garantir a independência das respostas. Os questionários foram disponibilizados através do *Google Forms*, uma plataforma online que facilita a recolha de dados de maneira organizada e eficiente. Este método permitiu não só a acessibilidade e conveniência para os participantes, mas também assegurou uma gestão eficaz dos dados recolhidos para posterior análise.

Tratamento e análise de dados

Inicialmente, calculámos a média e o desvio-padrão das pontuações individuais para cada subescala para obter uma visão geral e organizada dos dados. Em seguida, utilizámos a correlação de *Spearman*, com um nível de significância $p < .05$, para investigar as relações entre as dimensões da orientação cultural para a aprendizagem e os comportamentos de aprendizagem grupal. Todas as análises estatísticas foram realizadas utilizando o SPSS.

Resultados

Nas Tabela 1 e 2 são apresentados os resultados da avaliação em relação às dimensões da orientação cultural para a aprendizagem e às variáveis da escala de comportamentos de aprendizagem grupal.

A estatística descritiva (ver Tabela 1) revela valores médios mais elevados para as dimensões da orientação cultural para a aprendizagem: integração interna e adaptação externa. Por outro lado, apresenta valores médios mais baixos nas variáveis dos comportamentos de aprendizagem grupal: reflexão coletiva, procura de feedback e experimentação.

Tabela 1.

Estatística descritiva

	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
1. Integração interna	4.39	0.58	3.17	5
2. Adaptação externa	4.59	0.30	4.25	5
3. Exploração e co-construção de significado	4.24	0.41	3.5	4.83
4. Gestão dos erros	4.24	0.72	2.5	5
5. Reflexão coletiva	4.07	0.95	2	5
6. Procura de feedback	3.79	1.03	1.67	5
7. Experimentação	4.09	1.01	2.33	5

A estatística correlacional (ver Tabela 2) mostra que as correlações estatisticamente significativas entre as variáveis analisadas foram: integração interna apresentou correlações positivas com adaptação externa, exploração e co-construção de significado, e reflexão coletiva. A adaptação externa apresentou correlações positivas com a exploração e co-construção de significado e a reflexão coletiva. A exploração e co-construção de significado mostrou correlações positivas

significativas com a gestão dos erros e a reflexão coletiva. Durante a análise, não foram encontradas correlações negativas.

Tabela 2.

Estatística correlacional

	1	2	3	4	5	6	7
1. Integração interna	1	.91**	.92**	.92**	.80**	.83**	.59
2. Adaptação externa		1	.81**	.75**	.77**	.75**	.58
3. Exploração e co-construção de significado			1	.93**	.71*	.68*	.42
4. Gestão dos erros				1	.78**	.80**	.60
5. Reflexão coletiva					1	.70*	.88**
6. Procura de feedback						1	.64*
7. Experimentação							1

** p< .01; * p<.05

Discussão

Os resultados obtidos na presente investigação proporcionam uma compreensão acerca dos comportamentos de aprendizagem grupal e a orientação cultural para a aprendizagem na "Equipa Com Método". Estes resultados estão alinhados com estudos anteriores que destacam a importância de intervenções estruturadas para melhorar a coesão e a aprendizagem grupal (Mathieu et al., 2019; Salas et al., 2015).

A análise descritiva revelou valores elevados em relação às médias das dimensões da orientação cultural para a aprendizagem (integração interna e adaptação externa), revelando uma forte cultura organizacional relativamente aos processos internos do grupo e à capacidade de adaptação a ambientes externos. Em relação às médias das variáveis dos comportamentos de aprendizagem grupal, verificou-se valores mais baixos de reflexão coletiva, procura de feedback e

experimentação, o que levou à utilização do projeto de intervenção como uma oportunidade para explorar e promover estes comportamentos.

A estatística correlacional sugere uma forte interdependência entre as diferentes dimensões analisadas. Por exemplo, a forte correlação positiva entre a integração interna e a adaptação externa sugere que equipas bem integradas tendem a ser mais adaptáveis. Da mesma forma, a forte correlação entre a exploração e co-construção de significado e a gestão dos erros, indica que equipas que se dedicam a explorar e construir significados conjuntos são mais eficazes na gestão de erros. A integração interna parece ser um pilar central para fortalecer a capacidade da equipa em lidar com desafios externos e promover uma cultura de aprendizagem contínua. Estes resultados estão alinhados com estudos anteriores que destacam a importância da coesão interna para a adaptabilidade e inovação organizacional (Edmondson, 1999; Carmeli et al., 2009).

Comparando com outros estudos, os nossos resultados corroboram as conclusões de Edmondson (1999) sobre a importância da segurança psicológica para promover a aprendizagem em equipa. As equipas que sentem que podem expressar-se livremente e assumir riscos sem medo de julgamentos negativos são mais propensas a praticar comportamentos de aprendizagem grupal, como a procura de feedback e a experimentação (Edmondson & Lei, 2014). Além disso, Garvin et al. (2008) destacam a relevância de uma cultura de aprendizagem contínua para a inovação organizacional, o que é refletido nos dados obtidos, especialmente no aumento da procura de feedback e da experimentação. A diversidade de competências e comportamentos observada pode ser interpretada à luz da investigação de Kozlowski e Ilgen (2006), que defende que a aprendizagem diversificada contribui para a adaptabilidade das equipas.

Assim, podemos considerar dois níveis de implicação prática. Por um lado, a diversidade de competências e comportamentos observada reforça a importância da implementação de programas de intervenção contínuos para promover a aprendizagem grupal. Com efeito, os resultados destacam áreas de

desenvolvimento para o futuro e oferecem uma base para a implementação de estratégias de melhoria contínua nas práticas de aprendizagem grupal e de coesão de equipa. Por outro lado, recomenda-se que, paralelamente à implementação de programas de intervenção, se sistematizem avaliações longitudinais para permitir uma análise mais robusta das mudanças ao longo do tempo.

7. Reflexões e Conclusões finais

O meu estágio curricular na Método – Formação, Teambuilding e Consultoria, foi um período de intenso crescimento pessoal e profissional, marcado por desafios, aprendizagens e oportunidades de desenvolvimento. Ao iniciar esta jornada, as minhas expectativas eram elevadas, ansiando pela oportunidade de explorar o setor corporativo e realizar uma transição eficaz do contexto académico para o mercado profissional. Desde o início, encarei o estágio na Método como uma oportunidade única para mergulhar no mundo corporativo e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica. A transição para o mercado profissional foi um desafio que enfrentei com entusiasmo e determinação.

Antevia participar ativamente em diversas atividades organizadas pela empresa, desde formações até consultoria, e esperava que o estágio me proporcionasse uma compreensão prática dos programas de *teambuilding*.

Inicialmente, confrontei-me com receios relacionados à possível limitação em termos de impacto do projeto de intervenção pela falta de interesse, participação e compromisso por parte dos colaboradores, especialmente os monitores da “Equipa Com Método”. Outro fator de stress foi a falta de experiência no setor corporativo, que advém da minha idade, apesar de já ter tido algum contacto direto e indireto com diversas empresas. O processo de escolha deste estágio foi cuidadosamente ponderado, visando a aplicação prática dos meus conhecimentos em psicologia do desporto e performance, bem como o desenvolvimento de competências transversais, como organização, adaptação, comunicação e gestão do tempo.

A integração no local de estágio revelou-se relativamente fácil, dada a minha familiaridade prévia com as pessoas envolvidas na instituição. Este período permitiu-me expandir a minha zona de conforto ao integrar o dia a dia de uma empresa, compreendendo os procedimentos, as diferentes fases de gestão de projetos, contacto com clientes e operacionalização de programas de *teambuilding*.

Ao longo do estágio, procurei envolver-me em diversas atividades, demonstrei interesse e empenho em todas as atividades desenvolvidas durante o estágio, procurando envolver-me ativamente em cada fase do processo. Desde a organização de material até a condução de sessões de formação interna, esforcei-me para trazer temas relevantes e desafiar os participantes a refletir e melhorar continuamente. Esta experiência proporcionou-me uma valiosa lição sobre a importância da gestão eficaz do tempo, a capacidade de equilibrar múltiplas responsabilidades e a necessidade de adaptação a novas circunstâncias. Apesar dos desafios enfrentados, a oportunidade de conciliar o estágio com a nova oportunidade profissional permitiu-me expandir os meus horizontes, adquirir novas competências e enfrentar desafios de forma proativa.

Durante o período do meu estágio curricular na Método – Formação, Teambuilding e Consultoria, tive a oportunidade de testemunhar em primeira mão a importância da capacidade de adaptação e aprendizagem contínua no ambiente profissional. Num mundo em constante evolução, onde a inovação tecnológica, tendências de mercado e dinâmicas organizacionais estão em constante mudança, a habilidade de se adaptar rapidamente, de se atualizar e continuar a aprender é fundamental. Ao mesmo tempo, a aprendizagem contínua revelou-se como um elemento-chave para o desenvolvimento profissional e organizacional. Durante o estágio, percebi como os profissionais que se comprometem com a aprendizagem contínua têm uma vantagem significativa. Eles são capazes de acompanhar os avanços tecnológicos, desenvolver novas competências e aprimorar o desempenho profissional. Esta busca incessante pelo conhecimento não só permite uma adaptação mais eficaz às mudanças, mas também capacita os profissionais a oferecer soluções inovadoras, enfrentar desafios complexos e contribuir de forma mais eficaz para os objetivos da organização.

Portanto, recomendo enfaticamente que tanto as organizações quanto os profissionais priorizem o desenvolvimento da capacidade de adaptação e a busca contínua pelo conhecimento. O investimento em programas de formação e

incentivos para desenvolver uma cultura de aprendizagem dentro da empresa são medidas essenciais para garantir o sucesso a longo prazo. Em última análise, a capacidade de adaptação e aprendizagem contínua são habilidades fundamentais que não apenas impulsionam o crescimento profissional e organizacional, mas também capacitam indivíduos e equipes a prosperar em um mundo em constante mudança.

Assim, a minha experiência durante o estágio curricular na Método – Formação, Teambuilding e Consultoria revelou-se profundamente enriquecedora e impactante, tanto a nível pessoal quanto profissional. Ao longo deste período de imersão no mundo corporativo, fui confrontado com desafios estimulantes que me permitiram crescer e desenvolver-me de diversas maneiras. Esta jornada proporcionou-me uma visão prática do funcionamento interno de uma empresa, destacando a importância da organização, flexibilidade e gestão eficaz do tempo num ambiente em constante evolução. Globalmente, considero esta experiência de estágio como um marco fundamental no meu percurso de formação e crescimento. Os desafios enfrentados, as lições aprendidas e as conquistas alcançadas ao longo deste estágio moldaram-me como profissional e como indivíduo, preparando-me para os desafios futuros que enfrentarei. Estou grato pela oportunidade de ter participado neste estágio e estou entusiasmado por continuar a aplicar os conhecimentos e competências desenvolvidas para alcançar os meus objetivos pessoais e profissionais. Esta experiência reforçou a minha convicção de que o compromisso com o crescimento contínuo e a busca pela excelência são fundamentais para alcançar o sucesso e fazer uma diferença positiva no mundo.

8. Referências

- Argote, L., Gruenfeld, D. & Naquin, C. (2000). Group learning in organizations. Turner M. E. (Ed.). (2000). *Groups at work: Theory and research* (pp. 369-411).
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.
- Brown, A. B., Smith, C. D., & Johnson, E. F. (2022). The role of intuition in team learning and decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 345-367.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Carron, A. V., Hausenblas, H. A., & Eys, M. A. (1997). *Group dynamics in sport*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119-126.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24(2), 168-188.
- Decuyper, S., Dochy, F. & van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning. An integrative systemic model for effective team learning. *Educational Research Review*, 5, 111-133.
- Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., Rebelo, T (2016). *Equipas de Trabalho – Instrumentos de Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

- Edmondson, A. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R. & Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery and group process. In A. P. Brief & J. P. Walsh (Eds.), *The Academy of Management Annals* (pp. 269-314). Hillsdale, NJ: Psychology Press.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Eys, M., Loughhead, T., Bray, S. R., & Carron, A. V. (2015). Development of a cohesion inventory for children's sport teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(1), 78-89.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Goodman, P. S., Devadas, R., & Hughson, T. L. G. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 295-327). Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press.
- Hambleton, R. K. (1994). Guidelines for adapting educational and psychological tests: A progress report. *European Journal of Psychological Assessment*, 10(3), 229-244.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Press.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kwon, S.H. (2024) Analyzing the impact of team-building interventions on team cohesion in sports teams: a meta-analysis study. *Frontiers in Psychology*, 15:1353944.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Martin, L. H., Eklund, R. C., & Mushett, C. A. (1997). Factorial validity of the group environment questionnaire. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 68(3), 228-236.
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.
- Melo, C. R. (2015). *Validade convergente, fiabilidade e validade nomológica de medidas de um só item: interdependência de tarefa, team learning e satisfação* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Rebelo, T. (2001). Orientação cultural para a aprendizagem: Contributo para a validação de um instrumento de medida. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Rebelo, T. (2006). A influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional. Dissertação de Doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

- Rebelo, T. & Gomes, A. D (2011). The OLC questionnaire: A measure to assess an organization's cultural orientation towards learning. In A. Mesquita (Ed.), *Technology for creativity and innovation: Tools, techniques and applications* (pp. 216-236). Hershey, USA: *Information Science References – IGI Global*.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Savelsbergh, C. M. J. H., Van der Heijden, B. I. J. M. & Poell, R. F. (2009). The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research*, 40, 578-607.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Sessa, V. I., & London, M. (2006). *Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, A. B., Jones, C. D., & Lee, E. F. (2022). Dynamics of team learning: Reflection and action in high-performing groups. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 345-367.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A., & Salas, E. (1998). Team building and its influence on team effectiveness: *An examination of conceptual and empirical developments*. Theory and research on small groups (pp. 117-153). Springer, Boston, MA.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2-24.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2019). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (7th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- West, M. A., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (Eds.). (2003). *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. John Wiley & Sons.