

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social e Organizacional

Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional

Especialidade em Comportamento Organizacional

**Contributos para a Explicação do Funcionamento das  
Equipas de Trabalho**

*O Papel da Diversidade e do Conflito Intragrupal*

Ref. 16270  
Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
BIBLIOTECA

Ana Margarida Soares Lopes Passos

Orientador: Professor Doutor António Caetano

---

Lisboa, 2005

## Resumo

Este trabalho visa, globalmente, contribuir para a explicação do funcionamento das equipas, analisando especificamente o papel da diversidade e do conflito intragrupal para os resultados do desempenho da equipa. A dissertação integra, além da revisão de literatura, 5 estudos empíricos sobre esta problemática.

As contribuições principais deste trabalho incidem sobre os aspectos teórico, metodológico e pragmático.

Do ponto de vista teórico, os resultados sugerem que a multidimensionalidade da diversidade e as inter-relações entre os diferentes tipos de diversidade constituem um aspecto dinâmico da estrutura das equipas, desafiando os modelos lineares que analisam o funcionamento das equipas numa perspectiva sincrónica. Ao nível do conflito intragrupal, este estudo contribui para a compreensão das inter-relações entre diferentes tipos de conflito bem como da relação entre conflito intragrupal e desempenho das equipas, nomeadamente, ao sugerir que as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão constituem um *mediador* importante da relação entre estas duas variáveis.

Do ponto de vista metodológico, salienta-se o esforço por desenvolver abordagens inovadoras para o estudo do impacto da diversidade e do conflito intragrupal no funcionamento das equipas. O estudo do desempenho como um percurso contribuiu para compreender os aspectos diferenciadores das equipas eficazes, constituindo, por si, uma nova proposta para investigações futuras. A construção de um paradigma experimental para testar os efeitos do conflito intragrupal sobre o desempenho e as respostas afectivas dos membros traduz-se numa nova linha de investigação que contribui para compreender os resultados, nem sempre consistentes, produzidos essencialmente por investigações de natureza correlacional.

Do ponto de vista prático, este trabalho pretende igualmente contribuir para melhorar a organização do trabalho e eficácia da gestão das organizações, as quais são confrontadas com a necessidade de constituir equipas que, naturalmente, se pretendem motivadoras e de alto desempenho.

## Abstract

The goal of the present work is to provide a contribution to the explanation of teamwork functioning. Its main focus is the analysis of the role played by diversity and intragroup conflict on team performance outcomes. The submitted dissertation comprehends, apart from a review of literature, 5 empirical studies.

The main contributions here presented address the theoretical, methodological and pragmatic aspects of the problem.

Theoretically, results suggest that the multidimensionality of diversity and the interrelations between the different types of diversity are a dynamic aspect of team structure. This result challenges the linear models which analysis of team functioning is conducted from a synchronic perspective. On the issue of intra-group conflict, this study contributes to the understanding of both the inter-relations between different types of conflict and the relation between intragroup conflict and team performance. Specifically, it suggests that the perceptions of team decision making effectiveness constitute a significant *mediator* in the relation between these two variables.

Methodologically, the present work attempted to develop innovative approaches for studying the impact of diversity and intragroup conflict on team functioning. Studying performance as an on-going process contributes to understand the differentiating aspects of effective teams. This approach is, in itself, a new proposal for further research. Both the development of an experimental paradigm for testing the impact of intragroup conflict on team performance and members' affective responses represent a new line of research which cast significant light on the not always consistent results emerging, almost exclusively, in studies of correlational nature.

On a practical level, the present work is also expected to contribute to an improvement of work organization and to the effectiveness of organizational management - organizations face the need to built teams and, naturally, to expect them to be highly motivating and capable of high performance.

## Agradecimentos

A concretização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de um conjunto de pessoas que directa ou indirectamente, me acompanharam neste percurso. Nesse sentido, gostaria de agradecer:

Ao meu orientador, o Prof. Doutor António Caetano, pelo apoio, pelas ideias e soluções e, acima de tudo, pelo rigor científico e metodológico na orientação deste trabalho.

À coordenação do Programa de Estudo Pós-Graduados em Psicologia Social e Organizacional do ISCTE, à Prof. Dra. Maria Benedicta Monteiro, e em particular ao Prof. Doutor Jorge Vala, pela leitura e análise crítica dos relatórios de progresso deste trabalho.

Ao Prof. Doutor Carsten De Dreu, pelos comentários e sugestões no delineamento do paradigma experimental.

À SDG, por ter facilitado a recolha de dados junto dos participantes do Gestão Global e, especialmente, à Dra. Filipa Freitas pelo seu envolvimento pessoal neste processo.

À SDO Consultores, e em especial ao Dr. João Gonçalves, ao Dr. Gonçalves Pereira, à Dra. Susana Carvalho e à Dra. Patrícia Espírito Santo, pelo apoio na realização de um estudo empírico.

A todos os meus colegas do Departamento de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE, pelas palavras de incentivo e de encorajamento, com os quais foi possível, em diferentes momentos deste trabalho, trocar ideias, discutir resultados e obter sugestões extremamente válidas. Um obrigado especial à minha colega de gabinete, à Dra. Rita Jerónimo, e à Dra. Joana Alexandre e ao Dr. Diniz Lopes pelas mensagens de incentivo nesta fase final do trabalho.

À Teresa Sousa, pela disponibilidade que sempre demonstrou para me ajudar.

Ao Departamento de Psicologia Social e das Organizações e ao PRODEP que permitiram a minha dispensa de serviço docente.

Aos meus pais, aos meus sogros e à minha irmã pelo apoio imprescindível na logística familiar.

Ao Pedro e ao Tiago, um obrigado muito especial por terem sido capazes de compreender a minha indisponibilidade. Agora, finalmente, posso dizer “Já está!”.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO GERAL .....	8
PARTE I - GRUPOS E EQUIPAS DE TRABALHO: UM SÉCULO DE INVESTIGAÇÃO EM PERSPECTIVA .....	11
Introdução .....	12
Capítulo 1- Perspectiva histórica do estudo dos grupos .....	16
1.1 - Introdução .....	17
1.2 – A primeira metade do século XX .....	17
1.3 – Os fabulosos anos 50 e 60 .....	22
1.4. Dos anos 70 aos anos 90: Novas pistas e bifurcações .....	29
1.5 - Conclusões .....	32
Capítulo 2 - Perspectivas actuais no estudo dos grupos .....	34
2.1 – Introdução .....	35
2.2 – Abordagens teóricas dos pequenos grupos .....	35
2.3 - Tipos de equipas e tipos de tarefa: Implicações para a eficácia do trabalho em equipa.....	56
2.3.1 – Tipologias com base em dimensões .....	57
2.3.2 – Tipologias com base na categorização (clusters).....	61
2.4 - Modelos de desempenho das equipas.....	65
2.5 - Conclusões .....	73
CONCLUSÕES DA PARTE I.....	75
PARTE II - O PAPEL DA DIVERSIDADE NO DESEMPENHO DAS EQUIPAS .....	79
Introdução .....	80
Capítulo 3 - Abordagens ao estudo da diversidade nas equipas .....	82
3.1. Introdução .....	83
3.2 - Definição de diversidade .....	84
3.3 - Tipologias de diversidade .....	85
3.4 – Abordagens teóricas para explicar os efeitos da diversidade.....	89
3.5 - Modelos dos efeitos da diversidade nos processos e desempenho das equipas .....	92
3.5.1 - Modelo integrado do impacto da diversidade de Williams e O’Reilly.....	93
3.5.2 -Modelo da Categorização – Elaboração.....	95
3.5.3 - Modelo causal da dinâmica da diversidade.....	97
3.6. Evidência empírica da relação entre tipos de diversidade e desempenho .....	99
3.6.1 – Diversidade baseada em atributos observáveis.....	99
3.6.2 – Diversidade baseada em atributos subjacentes .....	102
3.7 - Conclusões .....	103
Capítulo 4 - Estudos empíricos sobre os efeitos da diversidade nas equipas .....	106
4.1 – Introdução .....	107
4.2 – Estudo 1: Percursos de desempenho em contexto de competição.....	108
4.2.1 - Objectivo do estudo .....	109
4.2.2. - Método .....	110
4.2.2.1 - Participantes .....	110
4.2.2.2 - Procedimento .....	110

4.2.2.3 - Operacionalização das variáveis .....	110
4.2.3 - Estratégia de Análise de Dados .....	112
4.2.4 - Resultados .....	113
4.2.5 - Discussão dos resultados.....	124
4.3 - Estudo 2: Efeito conjunto de diferentes tipos de diversidade no conflito intragrupal e no desempenho das equipas .....	126
4.3.1 – Objectivo do estudo.....	127
4.3.2 - Método .....	128
4.3.2.1 – Amostra.....	128
4.3.2.2 – Procedimento .....	128
4.3.2.3 – Operacionalização das variáveis.....	128
4.3.3 – Agregação .....	130
4.3.4 - Resultados .....	130
4.3.5 - Conclusões do Estudo 3 .....	135
CONCLUSÕES DA PARTE II .....	137
PARTE III - CONFLITO INTRAGRUPAL E DESEMPENHO DAS EQUIPAS .....	142
Introdução .....	143
Capítulo 5 - Conflito Intragrupal: Um Modelo Tridimensional .....	146
5.1. Introdução .....	147
5.1.1. Desenvolvimento das medidas de conflito intragrupal .....	149
5.1.2. Objectivo e hipóteses do estudo.....	153
5.2. Método .....	154
5.2.1. Amostras.....	154
5.2.2. Procedimento .....	155
5.3. Resultados .....	156
5.4. Discussão .....	160
Capítulo 6 - Análise dos efeitos do conflito intragrupal e do feedback sobre o desempenho passado na eficácia do trabalho em equipa.....	162
6.1. Introdução .....	163
6.2. Conflito intragrupal e eficácia da tomada de decisão em equipa.....	165
6.3. Feedback sobre o desempenho passado e desempenho da equipa .....	168
6.4. Método .....	169
6.4.1. Amostra .....	169
6.4.2. Procedimento .....	169
6.4.3. Operacionalização das variáveis .....	170
6.4.4. Agregação .....	172
6.5. Resultados .....	172
6.6. Discussão .....	176
Capítulo 7 - Efeitos do conflito intragrupal no desempenho das equipas: Um estudo experimental.....	180
7.1 Introdução .....	181
7.1.1 – O conflito nas equipas .....	181
7.1.2 - Conflito intragrupal e desempenho das equipas .....	187
7.1.3 – Conflito intragrupal e respostas afectivas dos membros .....	190
7.1.4 – Objectivos do estudo .....	192
7.2 - Estudo 1 .....	192
7.2.1 - Objectivo e Hipóteses de Investigação .....	192

7.2.2 - Método .....	193
7.2.2.1 - Participantes e plano experimental .....	193
7.2.2.2 - Procedimento .....	194
7.2.3 - Resultados .....	198
7.2.3.1 - Verificação da manipulação .....	198
7.2.3.2 - Variáveis dependentes .....	199
7.2.4 - Discussão dos resultados do Estudo 1 .....	200
7.3 - Estudo 2 .....	202
7.3.1 - Objectivo e hipóteses .....	202
7.3.2 - Método .....	203
7.3.2.1 - Participantes e plano experimental .....	203
7.3.2.2 - Procedimento .....	203
7.3.2.3 - Medidas .....	208
7.3.3 - Resultados .....	209
7.3.3.1 - Verificação da manipulação .....	209
7.3.3.2 - Variáveis dependentes .....	210
7.3.4 - Discussão dos resultados do estudo 2 .....	211
7.4 - Conclusões .....	213
CONCLUSÕES PARTE III .....	216
CONCLUSÕES GLOBAIS .....	220
REFERÊNCIAS .....	229
ANEXOS .....	254

*“Choose the members with the greatest task-relevant expertise, select or develop group members with at least moderate levels of interpersonal skills, do not overpopulate the group, and strike a balance of homogeneity and heterogeneity among members”.*

Hackman & Oldham (1980, pp. 174-176)

## **INTRODUÇÃO GERAL**

Nos últimos anos assistimos a um interesse crescente pelo estudo das equipas em contexto de trabalho. Cada vez mais as organizações estruturam a sua actividade com base em equipas, na crença de que assim conseguem aumentar a qualidade, a produtividade e a eficácia do trabalho dos seus membros. Contudo, ao mesmo tempo que as organizações estão cada vez mais dependentes da forma como as suas equipas realizam o trabalho, estas são confrontadas com um elevado número de desafios, externos e internos à sua dinâmica, que ameaça a sua eficácia.

O estudo dos grupos e das equipas de trabalho tem já uma longa história no âmbito da psicologia social e das organizações. Nas últimas décadas do século passado, a literatura desenvolveu variadíssimas propostas conceptuais que procuram identificar as variáveis que determinam a eficácia do trabalho em equipa (Gladstein, 1984; Guzzo & Dickson, 1996; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1984).

No contexto da mudança social e organizacional acelerada que se tem vindo a verificar desde o século passado, um desafio importante que a psicologia social e das organizações tem vindo a enfrentar diz respeito à compreensão e explicação dos efeitos da diversidade sobre o comportamento e sobre os resultados do desempenho dos grupos nas organizações (Williams & O'Reilly, 1998; Thatcher & Jehn, 1998). O elevado número de estudos efectuados nos últimos 50 anos têm, de algum modo, abordado esta

questão, mas os resultados das investigações são pouco conclusivos. Enquanto alguns autores apresentam evidência para a hipótese do valor da diversidade no desempenho dos grupos e organizações, outros sugerem que a diversidade tem efeitos negativos no funcionamento e desempenho das equipas e organizações em geral.

Ao nível da dinâmica interna, um dos principais processos a ter em consideração para o trabalho em equipa é o conflito intragrupal que resulta, fundamentalmente, da tensão entre os membros da equipa, devido a diferenças reais ou percebidas entre os seus membros, nomeadamente, no que se refere a interesses, objectivos ou atitudes (De Dreu & Weingart, 2003). A utilização de equipas, caracterizadas cada vez mais pela diversidade dos seus membros, pela pouca estruturação das suas actividades e pela importância das decisões tomadas, propicia a emergência de conflitos intragrupais.

Neste trabalho pretendemos contribuir para a explicação do funcionamento das equipas, analisando especificamente o papel da diversidade e do conflito intragrupal para os resultados do desempenho da equipa. Este objectivo global é prosseguido ao longo das três partes que integram este trabalho, nas quais se apresentam as abordagens do estudo dos grupos, o papel de factores constitutivos no seu funcionamento e os efeitos de processos internos.

Na primeira parte, que integra os capítulos 1 e 2, procuramos sintetizar os trabalhos mais relevantes de muitos investigadores que, ao longo de mais de um século, realizaram contribuições teóricas e empíricas fundamentais para o conhecimento dos grupos e das equipas de trabalho. No capítulo 1, realizamos uma abordagem de carácter histórico acerca do estudo dos grupos no sentido de compreender a forma como a teoria, os métodos e o próprio significado dos grupos tem evoluído. No capítulo 2, reflectimos sobre as perspectivas actuais e emergentes no estudo dos grupos, salientando as suas origens históricas e as principais variáveis em estudo. Dado que este trabalho é, acima de tudo, sobre equipas, apresentamos ainda no capítulo 2 uma reflexão sobre os principais modelos que têm procurado explicar a eficácia do seu funcionamento e desempenho.

A segunda parte, que integra os capítulos 3 e 4, incide no estudo da diversidade enquanto variável da composição das equipas. No capítulo 3 realizamos uma análise ao próprio conceito de diversidade, apresentando algumas propostas e tipologias que podem ajudar a compreender os potenciais efeitos desta variável nos processos e no desempenho das equipas. O capítulo 4 integra dois estudos empíricos. No primeiro estudo propomos uma forma alternativa de estudar os efeitos da diversidade no

desempenho das equipas que pretende incorporar os desenvolvimentos conceptuais na definição de equipa enquanto sistema complexo e dinâmico cuja actividade se desenvolve essencialmente em ciclos temporais. No segundo estudo avaliamos os efeitos conjuntos de diferentes tipos de diversidade sobre o conflito intragrupal e sobre o desempenho, em momentos diferentes da sua actividade.

A parte III, que integra os capítulos 5, 6 e 7, centra-se na problemática do conflito intragrupal, procurando dar resposta a alguns aspectos que, no nosso entender, constituem questões em aberto na literatura sobre o conflito intragrupal. Assim, no capítulo 5, apresentamos um estudo empírico que testa a multidimensionalidade do conflito intragrupal, comparando o modelo tridimensional do conflito com dois modelos alternativos. No capítulo 6, procuramos analisar os efeitos do conflito intragrupal e do *feedback* sobre o desempenho passado no desempenho das equipas e nas respostas afectivas dos membros, avaliando o papel mediador das percepções de eficácia da tomada de decisão. Por fim, no capítulo 7, utilizamos uma abordagem experimental para analisar os efeitos do conflito intragrupal sobre o desempenho e as respostas afectivas dos indivíduos, enquanto membros de uma equipa, o que constitui um aspecto inovador na investigação sobre esta temática.

## **PARTE I**

# **GRUPOS E EQUIPAS DE TRABALHO: UM SÉCULO DE INVESTIGAÇÃO EM PERSPECTIVA**

## Introdução

Hoje, mais do que em qualquer época no passado, as organizações utilizam grupos e equipas para realizarem o seu trabalho, como forma de atingir os níveis de eficácia necessários num mercado cada vez mais competitivo e global. O desenvolvimento de novas práticas de gestão e de novas estruturas organizacionais, especialmente a partir da década de 70 e 80 do século passado, colocaram as equipas num lugar cimeiro enquanto unidade de desempenho. Leavitt (1975) foi um dos primeiros autores a explorar a possibilidade de as equipas, e não os indivíduos isolados, serem vistos como a unidade básica das organizações, defendendo uma gestão de recursos humanos de nível grupal. Esta nova visão do grupo como unidade de análise constitui um novo paradigma da prática e da investigação nas organizações, que rompe com a anterior concepção do grupo como variável de contexto dos comportamentos individuais.

Neste trabalho, mais do que o indivíduo, o grupo é o nosso principal nível de análise. Neste sentido, torna-se fundamental especificar o entendimento sobre o significado de grupo e de equipa de trabalho. As diversas definições de grupo encontradas na literatura acentuam as ideias de interação, interdependência e consciência mútua dos seus membros. McGrath (1984) define grupo em termos de grau (*groupness*), considerando que um agregado será tanto menos um grupo quanto: a) maior o número de elementos; b) menor a interação entre os seus membros; c) menor a sua história, e d) mais o seu futuro for limitado. Guzzo e Dickson (1996), partindo dos trabalhos de Alderfer (1977) e Hackman (1987), consideram que um grupo de trabalho “*é constituído por indivíduos que se vêem e são percebidos pelos outros como uma entidade social, que são interdependentes devido às tarefas que realizam enquanto membros do grupo, que estão inseridos num sistema social maior (ex.: comunidade, organização) e que realizam tarefas que afectam de alguma forma os outros (ex.: clientes, colegas de trabalho)*” (Guzzo & Dickson, 1996, pp. 308-309).

No âmbito da psicologia organizacional, o conceito de equipa veio de alguma forma substituir o conceito de grupo no âmbito da psicologia organizacional (Guzzo, 1996). Para alguns autores, a *equipa* é mais do que o *grupo*. Katzenbach & Smith (1993), por exemplo, consideram que a distinção entre grupo e equipa deve ter por base os resultados do desempenho. Enquanto o desempenho do grupo resulta do que os

membros fazem individualmente, o desempenho das equipas inclui, para além do trabalho de cada membro, o produto do trabalho realizado colectivamente. É neste sentido que os autores referem que os grupos tornam-se equipas quando desenvolvem um sentimento de implicação partilhada e procuram sinergias entre os seus membros (p.112).

Com o objectivo de delimitar o conceito de equipa, em alternativa ao de grupo, Savoie e Beaudin (1995) consideram que a existência de uma equipa de trabalho depende, fundamentalmente, de quatro atributos. Em primeiro lugar, a equipa de trabalho surge de um sistema social (organização) como uma entidade, sendo a sua existência reconhecida quer pelos seus membros quer por todos aqueles que estão familiarizados com o próprio sistema. Por outro lado, a equipa constitui ela própria um sistema social no sentido em que tem fronteiras bem definidas, membros com funções diferenciadas, mas simultaneamente interdependentes na concretização dos objectivos. A realização de uma ou mais tarefas pelos membros da equipa, para a qual existe uma responsabilização colectiva, produz determinado produto que pode ser, segundo os autores, potencialmente avaliado. Por fim, o facto de as equipas de trabalho actuarem num meio com determinadas regras, leva a que existam direitos e obrigações que regulam a sua actividade. Neste sentido, a proposta de Savoie e Beaudin (1995) dá especial relevância ao conceito de interdependência, considerando ser um aspecto central na definição de equipa de trabalho. Para além disso, no contexto organizacional, o carácter formal desta interdependência entre os membros pode ajudar a distinguir um simples agregado de indivíduos de uma equipa de trabalho.

Contudo, a distinção entre grupo e equipa de trabalho não é consensualmente aceite na literatura. De acordo com Lourenço (2002), a crescente utilização do termo equipa pode ser explicada pela necessidade de revalorizar o grupo enquanto unidade de desempenho, de produtividade e de eficácia organizacional. A imagem do grupo como negativo e prejudicial contrasta claramente com a representação de equipa como positiva, que contribui, pelo menos em termos potenciais, para a eficácia organizacional. Guzzo e Dickson (1996), apesar de reconhecerem algumas diferenças entre grupos e equipas de trabalho, utilizam estes conceitos como sinónimos. Segundo os autores, a designação de equipa de trabalho é utilizada quando pretendemos estudar os grupos em contexto organizacional, ou seja, a sua utilização está mais relacionada com a especificidade do contexto do que com uma distinção teórica de fundo.

Tendo por base a análise de Guzzo e Dickson (1996) e Lourenço (2002), neste trabalho utilizamos o termo grupo e equipa como sinónimos, reconhecendo, contudo, algumas diferenças. De facto, todas as equipas são grupos, mas nem todos os grupos são equipas, sendo que esta especificação tem por base quer o tipo de interdependência dos membros quer o contexto em que actuam.

Nesta primeira parte, procuramos sintetizar os trabalhos mais relevantes de muitos investigadores que, ao longo de mais de um século, realizaram contribuições teóricas e empíricas fundamentais para o conhecimento dos grupos e das equipas de trabalho. Não se trata de uma revisão exaustiva, mas tão-só da identificação das principais temáticas e problemas que têm orientado a investigação ao longo dos anos. Uma abordagem de carácter histórico acerca do estudo dos grupos permite compreender a forma como a teoria, os métodos e o próprio significado dos grupos tem evoluído. Nas palavras de McGrath (1984), “*as nossas concepções teóricas mudam e, por vezes, redefinimos totalmente o problema. (...) Desenvolvemos novos métodos que nos permitem obter informação mais precisa sobre o problema ou mesmo estudar novas facetas do problema que não tinham sido possíveis de estudar. Qualquer problema e qualquer pequena evidência sobre o problema podem mudar de significado com o tempo*” (p. 20).

Tendo subjacente a proposta de McGrath (1984, 1997) e de Arrow, McGrath e Berdahl (2000), que identificaram um conjunto de escolas e de metáforas para definir a investigação sobre grupos ao longo do tempo, começaremos por fazer uma sistematização cronológica da literatura. McGrath (1997) identifica três escolas distintas no estudo dos pequenos grupos. Os grupos vistos como: a) sistema de influência dos seus membros; b) sistema de padrões de interacção; c) sistema de desempenho de tarefas. O autor acrescenta a esta síntese três metáforas que, no seu entender, exprimem a investigação mais aplicada sobre os grupos. O grupo enquanto: a) sistemas de processamento de informação; b) sistema de gestão de conflitos e obtenção de consenso; e c) sistemas de motivação, regulação e coordenação das actividades dos seus membros. Arrow, McGrath e Berdahl (2000) identificam outras quatro escolas no estudo dos grupos: a) os estudos realizados pelo *National Training Laboratory*; b) os estudos do Instituto Tavistock em contexto organizacional; c) os estudos em Hawthorne, sobre grupos informais em contexto de trabalho; e d) os estudos sobre a dinâmica dos processos intra e intergrupais. Em relação à investigação mais aplicada, os autores acrescentam os estudos sobre as equipas de trabalho em contexto organizacional e os

estudos realizados no âmbito da psicologia clínica e educacional. Os autores salientam ainda a importância dos estudos sobre a cognição enquanto área de investigação básica.

Pretendemos ainda reflectir sobre as perspectivas actuais e emergentes no estudo dos grupos, salientando as suas origens históricas e as principais variáveis em estudo, fazendo simultaneamente uma breve análise das suas vantagens e limitações para a investigação neste domínio. A compreensão destas perspectivas permite-nos, para além de pensar a investigação sobre grupos de forma mais integrada, enquadrar teoricamente os objectivos deste trabalho.

Por fim, e dado que este trabalho procura contribuir para clarificar a relevância de algumas variáveis psicossociais para o funcionamento das equipas, torna-se necessário reflectir sobre as várias concepções de tipos de equipa e, simultaneamente, sobre os principais modelos que têm procurado explicar a eficácia do seu funcionamento e desempenho. Este aspecto é especialmente importante se considerarmos que, nos últimos anos, têm surgido na literatura diversos trabalhos que chamam claramente a atenção para o facto de que os factores que contribuem para a eficácia do trabalho em equipa não são independentes do contexto em que têm lugar, sendo o tipo de equipa e de tarefa variáveis extremamente relevantes (por exemplo, Cohen & Bailey, 1997; Devine *et al.*, 1999; Guzzo & Dickson, 1996). Esta reflexão será retomada nos diferentes capítulos empíricos deste trabalho, sempre que oportuno.

## **Capítulo 1**

### **Perspectiva histórica do estudo dos grupos**

## **1.1 - Introdução**

O reconhecimento dos grupos como entidades sociais relevantes para a eficácia das organizações tem já uma longa história no âmbito da psicologia social e das organizações. Vários autores (por exemplo, Guzzo, 1996) sugerem os estudos realizados a partir dos anos 20 do século passado em Hawthorne, como o início do estudo sistemático dos grupos nas organizações. As experiências levadas a cabo por um grupo de investigadores da Universidade de Harvard, liderado por Elton Mayo na Western Electric Company, constituem a origem da Escola das Relações Humanas. Em oposição aos princípios da perspectiva clássica e racionalista das organizações (por exemplo, Taylor, 1947), a Escola das Relações Humanas vem pela primeira vez chamar a atenção para a existência de grupos informais na organização, salientando a relevância das relações entre os grupos (formais e/ou informais) assim como o impacto dos grupos nos seus membros individuais.

Este novo interesse pelos grupos foi acompanhado por inúmeras investigações publicadas em revistas científicas nos anos 40, 50 e 60 do século passado. Só nos finais dos anos 60 e início dos anos 70 assistimos a uma diminuição das publicações neste domínio (Guzzo, 1996; Moreland, Hogg, & Hains, 1994; Sanna & Parks, 1997). As primeiras investigações sobre grupos davam especial relevo quer aos processos de interacção entre os membros, quer ao impacto dessa dinâmicas nos membros individuais (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Guzzo, 1996; Guzzo & Shea, 1992). De facto, a eficácia do grupo na realização das tarefas traduzia-se numa preocupação secundária, sendo as tarefas utilizadas nas investigações bastante simples e possíveis de serem realizadas em contexto laboratorial.

## **1.2 – A primeira metade do século XX**

Vários autores referem os trabalhos de Norman Triplett em 1897 na Universidade de Indiana como o início do estudo da influência dos grupos no desempenho individual (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Goethals, 2003; Wilke & Van Knippenberg, 1996). Sendo um adepto do ciclismo, Triplett verificou que os ciclistas eram mais rápidos quando estavam em competição directa com outros

praticantes da modalidade do que quando corriam sozinhos. A partir destas observações, Triplett desenvolveu a *teoria da gênese da dinâmica (Theory of Dynamogenesis)* que postulava que os indivíduos numa situação de competição libertavam uma quantidade de energia superior à que era conseguida quando estavam isolados. Triplett (1898) desenvolveu um conjunto de experiências para testar a sua teoria, demonstrando que a presença de outros é facilitadora do desempenho individual. Contudo, a referência aos trabalhos de Triplett em muito dos textos que procuram sistematizar a história da psicologia social (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Goethals, 2003) e da influência dos grupos no desempenho individual em particular (Wilke & Van Knippenberg, 1996), deve-se mais ao facto de os seus trabalhos terem sugerido um conjunto muito pertinente de questões de investigação do que propriamente devido ao desenvolvimento da sua teoria. Será que a mera presença de outros indivíduos aumenta o desempenho? Será que a competição é a causa da melhoria do desempenho individual? Ou será que o desempenho aumenta devido ao facto dos indivíduos se sentirem observados?

De facto, as experiências levadas a cabo por Triplett, constituem a base para o início de uma série de estudos sobre um fenómeno que se viria a designar mais tarde de *facilitação social* (Zajonc, 1965). Este termo foi introduzido por Allport (1924), no seu livro *Social Psychology*, para se referir ao fenómeno observado de que a presença de outros, por alguma razão, produz uma melhoria do desempenho individual.

Na mesma altura que Triplett inicia os seus estudos nos Estados Unidos da América, Gustave Le Bon (1895) publica em Paris o seu livro *Psychologie des foules*. LeBon parte da observação de grupos, especialmente inseridos em multidões, para estudar a influência da presença de outros no comportamento do indivíduo. Segundo o autor, as pessoas, ao fazerem parte de multidões, são mais emocionais, menos racionais, mais propícias a comportamentos extremos e facilmente influenciadas por líderes, alterando as suas posições iniciais para outras mais extremas com demasiada facilidade. Le Bon recorre à noção de *sugestão* e *contágio* para explicar esta transformação das pessoas em situações de multidão. As ideias de Le Bon tiveram grande influência nas investigações da psicologia e da sociologia no início do século XX, nomeadamente nos trabalhos de Freud (1921) sobre o comportamento de grupos e de Ross (1908), sobre as interações sociais.

A psicologia social e o estudo dos grupos em particular, ganha relevância científica com a publicação do livro *Social Psychology* por Floyd Allport (1924). Fortemente influenciado pelos métodos e ideias *behavioristas*, Allport retoma os

problemas identificados por Triplett e Le Bon, e sugere uma explicação em termos de estímulo – resposta, quer para o aumento do desempenho na presença de outros, quer para a manifestação de comportamentos extremos por parte dos indivíduos em situações de multidão. Segundo o autor, a presença de outros indivíduos constituía o estímulo para respostas mais intensas. Apesar dos trabalhos de Allport (1924) terem impulsionado um conjunto de investigações posteriores sobre o desempenho nos grupos (por exemplo, Pessin, 1933; Zajonc, 1965), o autor é uma referência da psicologia social por trazer o método científico para a disciplina (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Goethals, 2003).

Nas décadas que antecederam a I Grande Guerra Mundial, a principal linha de investigação consistiu no estudo dos grupos como sistema de influência dos seus membros (McGrath, 1997), tendo surgido os primeiros estudos sobre a influência social (Newcomb, 1943; Sherif, 1936). Nos anos 30, Muzafer Sherif (1936) conduz uma série de estudos, que vieram a tornar-se clássicos da psicologia social. Os resultados das suas experiências mostram que os indivíduos quando são colocados numa situação ambígua, sem aprendizagem anterior relevante, desenvolvem um quadro de referência pessoal e estável, definindo implicitamente um padrão que lhes permite ultrapassar os sentimentos de incerteza em relação ao estímulo. Por outro lado, os indivíduos ao serem expostos em grupo a uma situação ambígua, sem possibilidade de aplicar conhecimentos anteriores, utilizam o comportamento dos outros na construção dos seus quadros de referência pessoais, que continuam a ser utilizados mesmo na ausência do grupo. As ideias testadas por Sherif (1936) tiveram na base o debate introduzido por McDougall (1920) e por Allport (1924) alguns anos antes sobre o *espírito de grupo*. No seu trabalho *The Group Mind*, McDouglas (1920) defende que determinados pensamentos e ideias, que surgem da interacção entre indivíduos no seio de um grupo, têm existência independentemente dos indivíduos que o constituem. Por outro lado, Allport (1924) defende que o nível de análise deve ser o indivíduo, considerando que o termo espírito de grupo não tem relevância científica. Segundo o autor, as ideias defendidas por um colectivo não são mais do que a repetição dessas ideias e pensamentos no espírito de cada indivíduo. Sherif (1936), através de estudos experimentais, demonstra que as normas de um grupo existem para além dos indivíduos que o constituem, uma vez que as normas desenvolvidas pelo grupo, que determinam os julgamentos individuais são adoptadas por novos membros, assim como os indivíduos transportam para um novo grupo normas dos seus outros grupos de pertença.

Em 1934, Jacob Levy Moreno publica o livro *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations* no qual sintetiza o trabalho realizado no âmbito do psicodrama (Moreno, 1953). Partindo do pressuposto de que tanto os indivíduos como os grupos necessitam de libertar as suas emoções de forma espontânea, Moreno desenvolve o psicodrama que corresponde a um método que utiliza a dramatização de experiências pessoais através do *role-play* em diversas situações e contextos. Uma segunda contribuição de Moreno para o estudo dos grupos foi o desenvolvimento da sociometria que permite não só a definição dos grupos inseridos em contextos mais alargados como a análise das redes entre os grupos. Esta forma de ver a realidade coloca o indivíduo na intersecção de grupos que constituem uma rede de relações sociais (McLeod & Kettner-Polley, 2005).

Na mesma década de 30, Kurt Lewin inicia um conjunto de trabalhos que constituem um marco da psicologia social e da investigação sobre grupos, não só pelas suas considerações teóricas e metodológicas, mas também pelas suas ideias inovadoras que ainda hoje constituem um marco da investigação neste domínio (McGrath, 1984). As investigações levadas a cabo por Lewin, Lippitt & White (1939), no *Iowa Child Welfare Research Station*, sobre clima social e comportamento dos grupos marcam uma mudança do nível de análise da *psicologia social* do indivíduo para o grupo (Pereira, 2000). Nestes estudos, grupos de 11 rapazes eram supervisionados por adultos que adoptavam um de três estilos de liderança: democrático, autoritário e *laissez-faire*. Os autores verificaram que a liderança democrática produzia grupos com maior iniciativa, capacidade de cooperação e satisfação do que o estilo autoritário e o estilo *laissez-faire*. Os membros dos grupos supervisionados por um líder *laissez-faire* eram globalmente mais passivos enquanto os que eram supervisionados por um líder autoritário eram mais agressivos, desconfiados ou em alternativa mais apáticos. Contudo, foram os grupos supervisionados com um estilo autoritário que tiveram o melhor desempenho, apesar de revelarem baixos níveis de satisfação.

Com a participação dos Estados Unidos da América na II Grande Guerra Mundial, foram colocados novos desafios aos psicólogos sociais, que tiveram implicações importantes no estudo dos grupos. Lewin (1943), juntamente com uma equipa de investigadores, foi incumbido pelo Governo americano de estudar formas que o ajudassem a modificar os hábitos alimentares, nomeadamente a persuadir as mulheres a servirem vísceras de animais às suas famílias, dado o contexto de guerra que se vivia. O fracasso dos métodos tradicionais de propaganda em conseguirem o objectivo

pretendido levou Lewin a conduzir uma série de estudos com grupos, concluindo que a mudança de comportamentos e atitudes é mais eficaz e mais estável quando é potenciada pelas normas dos grupos.

Depois da II Guerra Mundial, interessado pela aplicação da psicologia aos problemas da sociedade real, Kurt Lewin e os seus seguidores continuaram a estudar a dinâmica de grupos, tendo em 1945 fundado o Centro de Investigação de Dinâmica de Grupo no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). A sua contribuição para o estudo da dinâmica de grupos é sintetizada no seu texto *Frontiers in group dynamics* publicado em 1947, já após a sua morte. A abordagem de Lewin teve igualmente um papel de extrema relevância no desenvolvimento do laboratório de formação orientada para a acção, formação essa designada de grupos T, no *National Training Laboratory*. Os grupos T (*Training Groups*) consistem num tipo de formação em situação grupal concebido para aumentar o auto-conhecimento e a capacidade de compreender as relações que são estabelecidas num grupo. Segundo Benne, Bradford & Lippitt (1964) o conhecimento obtido nos grupos T permite a mudança de comportamento em outros contextos, nomeadamente na situação de trabalho.

A obra de Kurt Lewin foi de extrema importância para o desenvolvimento da psicologia das organizações e para o estudo dos grupos e equipas de trabalho em particular. Lewin parte de conceitos da física para descrever e explicar as dinâmicas que estão subjacentes às interações sociais, considerando que o grupo constitui um determinante importante do espaço psicológico individual e, conseqüentemente, do seu comportamento. Os conhecimentos produzidos sobre a dinâmica de grupos e os grupos T tiveram um impacto relevante quer na análise dos grupos e equipas de trabalho, quer no desenvolvimento de técnicas de intervenção para aumentar o desempenho nas equipas (Peiró, 1993). É ainda de salientar os seus estudos sobre estilos de liderança e as suas implicações para o desempenho das equipas e das organizações em geral.

Apesar do crescente interesse científico durante o período da II Grande Guerra e pós-guerra pela temática dos grupos, a sua utilização em contexto organizacional ainda era extremamente rara. Nessa época, as organizações tendiam a privilegiar a especialização dos seus colaboradores, a standardização das suas actividades e a supervisão directa, seguindo na sua maioria os princípios da Organização Científica do Trabalho proposta por Taylor (1947).

### 1.3 – Os fabulosos anos 50 e 60

Em 1950 George Homans publica o livro *The Human Group* no qual propõe uma teoria de comportamento de grupo, explicitando, pela primeira vez, a importância do contexto externo para o seu desempenho. Segundo o autor qualquer grupo é um sistema social constituído por dois subsistemas - o subsistema *externo* e o subsistema *interno* – que funcionam com base em três elementos comuns: *actividade, interacção e sentimentos*. O subsistema externo, que é condicionado pelo contexto físico, técnico e social, influencia o relacionamento entre os membros, exigindo adaptações por parte do grupo no sentido da sua sobrevivência nesse ambiente específico. Enquanto o subsistema externo é directamente influenciado pelo contexto, o impacto deste contexto no subsistema interno do grupo é mediado pelo subsistema externo. Contudo, o modelo proposto por Homans (1950) postula uma causalidade mútua, uma vez que o subsistema externo é também ele influenciado pelo funcionamento do subsistema interno. Apesar de existirem poucos estudos empíricos que testem a teoria, a proposta de Homans é especialmente importante para o estudo dos grupos por reconhecer explicitamente a importância do contexto em que os grupos estão inseridos, salientando a possibilidade de influência recíproca entre estes sistemas. É ainda de salientar que a teoria de Homans tem um carácter dinâmico, uma vez que o autor reconhece que os determinantes do comportamento mudam com tempo.

Os anos 50 do século XX são ainda marcados pelos estudos conduzidos pelos investigadores do Tavistock Institute nas minas de carvão Britânicas que deram origem à abordagem sociotécnica (Trist & Bamforth, 1951). De acordo com esta abordagem qualquer grupo, organização ou agregado social contém um subsistema técnico e subsistema social em interacção dinâmica, de tal forma que o sistema tecnológico estabelece os parâmetros dentro dos quais o sistema social funcional (Guzzo & Shea, 1992). A optimização conjunta destes dois subsistemas permite não só um bom desempenho do ponto de vista dos resultados como uma experiência social positiva no trabalho por parte dos colaboradores.

A abordagem sociotécnica teve várias implicações para a concepção e gestão das equipas de trabalho, sendo actualmente utilizada em diversos contextos organizacionais. De acordo com esta abordagem, a eficácia do trabalho em equipa (optimização dos objectivos dos sistema técnico e social) requer a utilização de grupos semi-autónomos com mecanismos de auto-regulação, que dependem não só das competências específicas

dos membros para a realização das tarefas e da capacidade para decidir sobre a forma como executam o trabalho, mas também do grau de diferenciação intergrupar no contexto organizacional e do controlo das suas transacções com esse contexto externo.

Apesar de tanto a abordagem sociotécnica como a teoria de Homans (1950) considerarem o grupo como um sistema inserido num ambiente organizacional externo, o principal enfoque na proposta de Homans é a adaptação do grupo às exigências do contexto, enquanto na primeira a ênfase é na criação de grupos semi-autónomos como forma de exercer algum controlo sobre o meio em que estão inseridos (Guzzo & Shea, 1992; Rousseau, 1977).

Embora com abordagens distintas, os trabalhos de Bales (1950) e Bion (1961) marcam o início de uma nova perspectiva no estudo dos grupos ao considerá-los veículos de padrões de interacção (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000). Tendo por base um conjunto de investigações, que implicaram a observação sistemática de estudantes que resolviam diversas tarefas em situação de grupo, Bales identificou dois tipos de interacção: as interacções de tipo *instrumental* (relacionadas com o objectivo ou a tarefa a realizar) e as interacções de tipo *socioemocional* (relacionadas com as relações interpessoais entre os membros). Bales (1950) desenvolveu um sistema de observação – IPA (*Interaction Process Analysis*) que consistiu na identificação de 12 “movimentos” de interacção agrupados em quatro categorias: a) socioemocional positiva (mostra solidariedade, reduz as tensões e concorda); b) socioemocional negativa (discorda, aumenta tensão, mostra antagonismo); c) instrumental activa (dá sugestão, dá opinião, dá orientação); e d) instrumental passiva (pede orientação, pede opinião, pede sugestão). Apesar de este sistema ter permitido pela primeira vez a observação sistemática das interacções no grupo, nomeadamente os padrões de comunicação na realização das tarefas, a sua utilização exigia um elevado número de observadores (um para cada dois membros) treinados para registar não só a comunicação verbal entre os membros mas também a não verbal. Consciente das limitações do IPA, Bales desenvolveu mais tarde um novo sistema designado de SYMLOG (*Systematic Multiple Level Observation of Groups*) que permite a análise dos aspectos formais e do conteúdo das interacções, tendo a grande vantagem de poder ser utilizado de forma retrospectiva, com base nas descrições dos próprios membros do grupo (Bales & Cohen, 1979).

Na década de 50 do século passado, Bion (1961), partindo da sua experiência com grupos, especialmente em contexto terapêutico, reformula os conceitos da teoria psicanalítica para explicar o comportamento dos membros e dos grupos como uma

entidade. Segundo Bion (1961), os grupos, enquanto sistema social, existem para realizar uma tarefa qualquer (*primary task*), sendo as actividades dirigidas para a sua concretização racionais e explícitas, possíveis de serem planeadas e coordenadas. Contudo, estas actividades são acompanhadas por forças inconscientes que influenciam de forma determinante o comportamento dos membros. Ou seja, segundo o autor, o desempenho de um grupo não pode ser entendido apenas como um produto da racionalidade dos membros, mas também como a expressão de motivações e forças inconscientes que variam entre os seus membros. Apesar de a sua teoria ter sido pouco testada em grupos em contexto de trabalho, alguns dos conceitos identificados por Bion (1961) estão directamente relacionados com áreas extremamente relevantes da investigação da psicologia social e das organizações sobre grupos, nomeadamente a coesão (*pairing*), os conflitos intra e intergrupais (*fight-flight*) e ainda a liderança (*dependency*) (Guzzo & Shea, 1992). É ainda de salientar a sua contribuição para a análise das interacções através do desenvolvimento de um sistema alternativo de codificação, que continua a ter um grande impacto no desenvolvimento teórico e investigação empírica com grupos terapêuticos.

Os anos 50 do século passado são ainda marcados pelas contribuições de Leon Festinger (Goethals, 2003). Num artigo publicado sobre comunicação social informal Festinger (1950) argumenta que a necessidade do grupo em definir uma realidade social ou de conseguir atingir determinado objectivo cria pressões para a uniformidade de opiniões. Estas pressões, que podem ser observadas tanto em grupos formais como informais, produzem uniformidade através da mudança de opinião ou da rejeição de indivíduos com opiniões desviantes do grupo. Quatro anos mais tarde, Festinger publica os princípios da *Teoria da Comparação Social* que, de alguma forma, correspondem a uma extensão das suas propostas sobre a comunicação social informal, apesar de se verificar uma mudança do nível de análise do grupo para o indivíduo. A teoria da comparação social (Festinger, 1954), focaliza-se na necessidade dos indivíduos em avaliarem as suas opiniões e capacidades em relação a outros indivíduos semelhantes, numa realidade social de referência e não na necessidade do grupo em estabelecer uma uniformidade de opiniões.

Foram exactamente questões deste tipo que deram origem a um conjunto de experiências sobre o conformismo desenvolvidas por Solomon Asch no início dos anos 50. De acordo com Asch (1952/1987), o fenómeno da influência social resulta do significado que o indivíduo atribui aos vários acontecimentos que observa num

determinado contexto social e não da sua passividade face aos outros. Ou seja, segundo o autor, uma resposta observada em outros indivíduos só é adoptada se o indivíduo em causa compreender: (1) a relação da resposta com a realidade em causa, ou seja, a adequação da resposta com a realidade a explicar; (2) a relação entre a resposta dos outros e a sua própria resposta, isto é, a compreensão de que a realidade é percebida da mesma forma pelos outros e por si, assim como a percepção de que a resposta a esta realidade irá conduzir a um objectivo que é partilhado por todos. Asch (1952/1987) testou experimentalmente as suas ideias, centrando-se no estudo da indução de opiniões em indivíduos sujeitos a influência social.

Ainda no âmbito da influência social, as experiências levadas a cabo por Stanley Milgram nos anos 60 constituem um marco de extrema relevância para a Psicologia Social e das Organizações, tendo sido amplamente discutidas, quer ao nível da comunidade científica quer da comunidade civil, pelos seus resultados surpreendentes. Sob o pretexto de estudar os efeitos da punição na aprendizagem, Milgram (1974) criou diversas situações experimentais onde um comparsa do experimentador desempenhava o papel de aluno e outro sujeito (sujeito ingénuo) desempenhava o papel de professor. De acordo com as instruções dadas pelo experimentador, o “professor” devia aplicar um choque eléctrico ao “aluno” sempre que este fornecesse uma resposta errada, aumentando progressivamente a intensidade em 15 volts por cada novo erro até ao máximo de 450 volts.

Foi igualmente na década de 50 que se iniciou um conjunto de investigações sobre os grupos como veículos para aumentar a auto-compreensão dos seus membros (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000), salientando-se os trabalhos e as propostas sobre o desenvolvimento dos grupos. A partir dos resultados das investigações realizadas no âmbito dos grupos T (Lewin, 1947), Bennis e Shepard (1956) propõem um modelo linear do desenvolvimento de grupos, identificando seis estádios (que correspondem a duas fases distintas: desenvolvimento e interdependência) que o grupo teria que percorrer até atingir a sua maturidade. Os autores consideram que são essencialmente os aspectos afectivos e relacionais entre os membros do grupo que constituem o principal obstáculo à sua maturidade, sendo comum encontrar grupos que permanecem em estádios intermédios de desenvolvimento. Schutz (1958), focando-se igualmente no sistema afectivo, propõe um modelo cíclico do desenvolvimento dos grupos que compreende ciclos de três fases que visam a satisfação das necessidades interpessoais individuais consideradas básicas para o autor: inclusão, controlo e afeição. Em 1965,

Tuckman realiza uma síntese da investigação realizada sobre o desenvolvimento dos grupos propondo um modelo linear de quatro estádios, aplicável a qualquer tipo de grupos: estágio de formação (*forming*), estágio tempestuoso (*storming*), estágio de normalização (*norming*) e estágio de desempenho (*performing*) (Lourenço, 2002). Mais tarde, Tuckman e Jensen (1977) revêm o modelo inicialmente proposto e introduzem um quinto e último estágio que designam de suspensão (*adjourning*). No seguimento destes estudos originais, várias propostas têm sido avançadas para explicar de que forma os grupos evoluem e mudam ao longo do tempo (Gersick, 1988; Brower, 1996; Wheelan, 1994). Esta nova abordagem foi de extrema relevância para o estudo dos grupos não só por proporcionar um quadro teórico de referência para compreender e prever o comportamento dos grupos mas, essencialmente, por trazer a dimensão temporal para a investigação e para a gestão dos grupos.

Nos anos 60 vários autores criticaram as organizações mecanicistas e autoritárias, dominantes na época, chamando a atenção para a importância quer da utilização dos grupos como unidade de produção, quer para uma maior participação dos colaboradores na tomada de decisão (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000). McGregor (1960) faz uma reflexão importante sobre a concepção do homem para as teorias da gestão organizacional, opondo uma visão pessimista do homem (Teoria X), defendida pelas abordagens clássicas (Taylor, 1947) a uma visão otimista (Teoria Y) mais próxima da abordagem das Relações Humanas (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939), ao considerar que o homem tem potencial de desenvolvimento, capacidade para assumir responsabilidade e capacidade para trabalhar por objectivos. Esta distinção seria retomada mais tarde por William Ouchi (1981) que procurou integrar os princípios da Teoria Y com as práticas de gestão Japonesas, no que designou de Teoria Z. Tendo por base a ideia de que as pessoas estão naturalmente motivadas para trabalhar, a Teoria Z coloca grande ênfase nas atitudes e responsabilidades dos colaboradores, considerando existir um predisposição para o trabalho em equipa no sentido do sucesso da organização. Da mesma forma, Likert (1967) considera que o sucesso das organizações está largamente dependente das relações de trabalho que são estabelecidas entre os indivíduos ou grupos e as suas chefias. Tendo por base um conjunto de investigações, na sua maioria realizada em contexto real com a observação sistemática de indivíduos no exercício das suas funções de gestão, o autor identificou quatro tipo de liderança que variam num contínuo desde o estilo autoritário a um estilo participativo, sendo este último caracterizado pela confiança e responsabilização dos

liderados. Likert (1967) considera que o estilo participativo seria o mais desenvolvido e, em última análise, deveria ser utilizado por todas as organizações.

É ainda nos anos 60 do século passado que surge um conjunto de estudos que procuram clarificar a influência mútua das relações intergrupais na dinâmica interna dos grupos, destacando-se os estudos sobre o conflito e a cooperação (por exemplo, Berkowitz, 1962; Deutsch, 1969; Runciman, 1966; Sherif, Harvey, White, Hood, & Sherif, 1961). O estudo levado a cabo por Sherif *et al.* (1961) e designado de Caverna dos Ladrões constitui uma referência da investigação neste domínio. Com o objectivo de testar a hipótese de que a discriminação resulta das relações que os grupos estabelecem entre si, tendo por base os objectivos que pretendem atingir, e não das características individuais dos membros, os autores levaram a cabo uma série de estudos longitudinais em diversos campos de férias para rapazes pré-adolescentes. Em cada um dos estudos, os autores utilizaram um esquema semelhante que consistia, numa primeira fase, em estimular a cooperação intragrupal, ao qual se seguia um período de competição induzido pelos objectivos estabelecidos. Numa última fase eram introduzidos objectivos supraordenados, que exigiam a cooperação entre os grupos para a sua obtenção. Sherif *et al.* (1961) verificaram que a introdução de objectivos supraordenados não só aumentou a cooperação intra e intergrupala como diminuiu significativamente os estereótipos negativos entre os grupos. Estes estudos permitiram compreender melhor a relação entre a competição e a cooperação entre grupos, bem como chama a atenção para a importância dos factores contextuais na dinâmica das relações intergrupais (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000).

Tal como já foi referido, um dos primeiros interesses da Psicologia Social foi o estudo da forma como o desempenho individual pode ser influenciado pela presença de outros, quer seja a presença de uma audiência passiva, quer seja a de outras pessoas que desempenham o mesmo tipo de tarefa (co-actores) (Allport, 1924; Triplett, 1898). Apesar do interesse dos psicólogos sociais por este fenómeno, designado de *facilitação social* (melhoria do desempenho na presença de outros) e de *inibição social* (diminuição do desempenho na presença de outros), a falta de desenvolvimento teórico levou a que esta área de estudo fosse de alguma forma negligenciada nos finais dos anos 30. De facto, só mais tarde, com a publicação de um artigo de Zajonc (1965) é que o fenómeno da facilitação social ganha um novo impulso em termos de área de estudo. A investigação realizada no âmbito da facilitação e da inibição social desenvolveu-se em torno de duas orientações de pesquisa, diferenciando entre si no papel desempenhado pelos

outros na realização das tarefas por parte do indivíduo (Wilke e Van Knippenberg, 1996; Leyens, 1979). A primeira orientação de pesquisa engloba os estudos que procuraram investigar o efeito de uma audiência passiva no desempenho individual, ou seja, em que medida a mera presença de espectadores passivos influencia o desempenho da tarefa. A outra orientação de pesquisa compreende os estudos sobre o efeito de co-acção, tendo como principal objectivo estudar em que medida a presença de outros a desempenhar as mesmas tarefas (co-acção) afecta o desempenho individual.

Zajonc (1965) sugere que o fenómeno da facilitação social, ou seja, a melhoria do desempenho na presença de outros, surge quando os sujeitos trabalham em tarefas fáceis e bem aprendidas. Contudo, nas situações em que os indivíduos têm que realizar tarefas difíceis que ainda não foram suficientemente aprendidas, a presença de outros diminui o desempenho, conduzindo ao fenómeno de inibição social. Para além de realizar uma distinção entre tipos de tarefas, Zajonc (1965) propôs igualmente uma explicação teórica para este fenómeno, ao considerar que a presença de uma audiência ou uma situação de co-acção aumenta a motivação do indivíduo, o que conduz à emissão de uma resposta dominante. Segundo Zajonc (1965), se o indivíduo for confrontado com uma tarefa que domina ou para qual está treinado, a resposta dominante será a correcta pelo que, neste caso, verificamos um efeito positivo da facilitação social. Se, pelo contrário, a aquisição do indivíduo for insuficiente em relação à tarefa que tem que desempenhar, a resposta dominante será provavelmente incorrecta e, portanto, falamos de inibição social.

Cottrell (1972) considera que Zajonc exagerou o poder dos outros nas suas conclusões. Segundo Cottrell o fenómeno da facilitação social surge em situações de audiência quando os espectadores podem avaliar o desempenho dos indivíduos que observam e surge em situações de co-acção na medida em que existe uma certa competição entre os indivíduos. Segundo Cottrell (1972) a presença de outro indivíduo é inicialmente neutra, mas perde gradualmente a sua neutralidade devido à experiência que o indivíduo adquire com as múltiplas interacções que estabelece ao longo da vida. São estas interacções ao longo da vida que permitem aos indivíduos antecipar recompensas, punições, censuras, etc. De facto, segundo o autor, a perda de neutralidade pela presença de outros, associada a antecipações positivas ou negativas, é suficiente para elevar o nível de motivação dos indivíduos. Neste sentido, a facilitação não é inata mas antes um fenómeno aprendido.

Esta tendência para os indivíduos realizarem um menor esforço na concretização de uma tarefa quando trabalham em grupo do que quando trabalham individualmente, foi designada, mais tarde, por Latané, Williams e Harkin (1979), de desmobilização social. A identificação deste fenómeno veio de alguma forma contrariar a ideia de que a realização de tarefas em grupo conduz a um aumento do esforço individual dos seus membros, de tal forma que o desempenho em grupo seria superior ao dos seus membros isoladamente. Este fenómeno de desmobilização social corresponde, segundo Latané *et al.* (1979) a uma espécie de doença social, provocado pelas acções e pela presença, real ou suposta, de outras pessoas. Segundo os autores, a identificação das contribuições individuais no trabalho de grupo evita o aparecimento deste fenómeno e, conseqüentemente, uma melhoria do desempenho global do grupo.

#### 1.4. Dos anos 70 aos anos 90: Novas pistas e bifurcações

Ao mesmo tempo que a investigação sobre grupos entrava em declínio nos Estados Unidos, na Europa foi publicado em 1971 o primeiro número do *European Journal of Social Psychology*. Os psicólogos sociais europeus procuravam estabelecer uma abordagem teórica e empírica distinta da americana, desenvolvendo uma psicologia social que reconhecia explicitamente o papel dos aspectos sociais nos processos psicológicos e vice-versa. É nesta nova tradição europeia que surgem a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1979, 1986) e a teoria das representações sociais (Moscovici, 1976), ambas extremamente relevantes para o estudo das relações sociais entre grupos.

Ao nível da psicologia social, a década de 80 foi marcada pelo desenvolvimento da cognição social, pela teoria da identidade social e pelos estudos sobre a persuasão. O estudo das atribuições nos anos 60 e durante a década de 70 (Heider, 1958; Jones & Davis, 1965; Kelley, 1973) pode ser entendido como uma tentativa para explorar o papel dos processos cognitivos nas atitudes, atribuições e processos intergrupais (Goethals, 2003). Contudo, a perspectiva cognitiva, já de alguma forma presente nos textos de Allport (1924), foi reintroduzida por Miller e Ross num artigo publicado em 1975, onde os autores discutem teoricamente a influência da motivação versus cognição num conjunto de fenómenos sociais. Uma outra área de relevo durante a década de 80 foi o desenvolvimento da teoria da identidade social e da categorização social (Tajfel &

Turner, 1979, 1986; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherall, 1987). Segundo a teoria da identidade social a auto-estima é o reflexo da identidade individual e da identidade social, sendo esta última desenvolvida com base nos grupos a que o indivíduo pertence e no valor que atribui a esses mesmos grupos.

Actualmente, a perspectiva da identidade social, com raízes teóricas na teoria da identidade social (Tajfel, 1972; Tajfel & Turner, 1979) e na teoria da categorização social (Turner, 1985; Turner *et al.*, 1987) constitui uma área de investigação sobre os grupos em franca expansão, não só ao nível da psicologia social mas também da psicologia das organizações. O interesse pelos processos cognitivos na percepção dos outros, que permitem ao indivíduo a sua definição subjectiva ao mesmo tempo que estabelece as fronteiras do seu grupo de pertença, assim como as consequências deste processo, como por exemplo o favoritismo endogrupal ou a discriminação entre grupos têm originado muitos estudos empíricos e reflexões teóricas (Abrams & Hogg, 2004; Abrams, Hogg, Hinkle, & Otten, 2005). Apesar de a maioria da investigação realizada no âmbito desta abordagem se centrar essencialmente no estudo das relações intergrupais (por exemplo, Abrams & Hogg, 1998; van Knippenberg & Ellemers, 1990), alguns autores têm procura compreender de que forma o contexto no qual têm lugar as relações intergrupais afecta as cognições, as emoções e os comportamentos dos membros (por exemplo, Brewer & Gardner, 1996; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). De facto, cada vez mais a teoria da identidade social tem sido utilizada para compreender os fenómenos endgrupais, tal como a formação dos grupos, a desindividuação, a liderança e a tomada de decisão (Hogg, 2001)

A partir dos anos 70 do século passado, a utilização dos grupos como unidade de produção por parte das organizações originou um conjunto de investigações centradas fundamentalmente no desempenho das equipas, procurando identificar as variáveis facilitadoras e/ou inibidoras de um desempenho eficaz. No seu livro *Group Process and Productivity*, Steiner (1972) sugere um modelo de desempenho que serviu de base a muitos estudos posteriores. De acordo com o autor a produtividade da equipa é o resultado da diferença da produtividade potencial (o melhor desempenho possível dada a disponibilidade de recursos) e das perdas de processo, com origem nos défices de coordenação e de motivação dos membros. Hackman & Oldham (1980), no sentido de clarificar a relação entre produtividade actual e potencial sugerem que a produtividade dos grupos e das organizações dependem fundamentalmente da qualidade da relação entre os indivíduos que realizam o trabalho e o trabalho que realizam.

O interesse pela investigação sobre grupos decresceu nos finais dos anos 70 do século passado, permanecendo escassa durante os anos 80 (com algumas excepções), só voltando a aumentar durante o início da década de 90. Moreland, Hogg e Hains (1994) verificaram que, enquanto a investigação sobre as relações intergrupais aumentou nos anos 1975 - 1993, as restantes áreas de investigação sobre grupos decresceram (composição dos grupos, conflito intragrupal e desempenho dos grupos) ou não mostravam nenhum padrão específico (ecologia e estrutura dos grupos) ao longo do tempo. Sanna e Parks (1997) realizaram uma análise semelhante analisando três revistas científicas especialmente relevante na área da psicologia das organizações, entre os anos 1975 e 1994 – *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* e *Academy of Management Journal*. Os resultados do seu estudo revelam que, na psicologia das organizações, a investigação sobre grupos decresceu de 1975 até meados dos anos 80, tendo aumentado progressivamente a partir desta data. Segundo os autores, durante o período de tempo em análise, a maioria dos artigos focaliza-se no desempenho (64%) e nos conflitos nos grupos (19%). Ao contrário de Moreland, Hogg e Hains (1994) que verificaram que cerca de 38% dos estudos publicados tinham como tópico central de investigação as relações intergrupais, Sanna e Parks (1998) encontraram apenas 2% de estudos nesta categoria.

Os trabalhos de Moreland et al. (1994) e de Sanna e Parks (1997) ajudam-nos a compreender a forma como a investigação sobre grupos evoluiu nas últimas décadas na psicologia social e na psicologia das organizações. Nos últimos 20 anos, o interesse pelo estudo dos processos internos aos grupos tem sido inversamente proporcional nestas duas áreas disciplinares. Enquanto o aumento da investigação sobre grupos no âmbito da psicologia social se deveu essencialmente a um aumento dos estudos sobre relações intergrupais (Moreland et al., 1994), a psicologia das organizações tem-se dedicado, cada vez mais, ao estudo do intra-grupo.

Vários factores podem ter contribuído para esta “nova “ realidade na investigação sobre os grupos. Segundo Moreland et al. (1994), o desenvolvimento da perspectiva Europeia no estudo dos grupos, com especial ênfase nos factores intergrupais, se, por um lado, pode ter sido responsável pelo ressurgir deste tópico de investigação na psicologia social, por outro, pode ter contribuído para um decréscimo da investigação centrada nos processos internos e nos resultados, na lógica funcional input-output. A este factor acresce o desenvolvimento da investigação no âmbito da cognição social que, apesar de estudar os processos básico no funcionamento dos grupos, pouco

tem contribuído para explicar os resultados produzidos pelos grupos, essencialmente em contexto organizacional. Por outro lado, o reconhecimento dos grupos como parte integrante das organizações levou a que cada vez mais investigadores procurassem compreender as suas dinâmicas e contribuições para os objectivos organizacionais. Neste sentido, o desenvolvimento do estudo dos grupos no âmbito da psicologia das organizações pode ser explicado em parte, pelo reconhecimento da importância prática dos grupos neste contexto (Sanna & Parks, 1997).

## 1.5 - Conclusões

1. Neste capítulo procuramos realizar uma síntese cronológica, ainda que bastante geral, da literatura mais relevante para o estudo dos grupos e equipas de trabalho, tendo como ponto de partida a proposta de McGrath (1984, 1987) e de Arrow et al. (2000).

A investigação sobre grupos e as temáticas associadas têm evoluído no último século. As investigações iniciais sobre os grupos focavam-se essencialmente nos processos de interacção entre os membros e no impacto dessas dinâmicas nos membros individuais (e.g., Cartwright & Zander, 1953; Festinger, 1954). Apesar destes trabalhos terem origem no estudo de grupos naturais (Lewin, 1948), a utilização do método experimental tornou-se a corrente dominante nos trabalhos desenvolvidos nos anos 50 e 60 do século passado. Contudo, é exactamente durante estas décadas que assistimos a um aumento considerável da investigação sobre grupos no âmbito da psicologia social. De facto, vários autores procuraram, essencialmente em contexto experimental, compreender não só a forma como o grupo permitia satisfazer as necessidades individuais, mas também compreender as relações estabelecidas entre os membros e entre estes e o grupo em geral. É ainda nestas décadas que assistimos ao desenvolvimento de teorias e sistemas de codificação das interacções entre os membros (e.g. Bales, 1950; Bion, 1961) que tiveram aplicações tão diversas como a análise dos processos de grupo, da resolução de problemas ou a liderança. Este conjunto de investigações, assim como as realizadas no âmbito do desenvolvimento dos grupos (Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965) incorporaram, pela primeira vez, a dimensão temporal no estudo dos grupos. O estudo dos grupos como unidade de desempenho, introduziu uma discussão relevante e ainda actual entre eficácia individual *versus* de

grupo (e.g. Cottrell, 1972; Zajonc, 1965), chamando a atenção para a importância do tipo de tarefa no desempenho das equipas (e.g. McGrath, 1984; Steiner, 1972). É neste âmbito que surgem na literatura diversos estudos, na sua maioria experimentais, que procuram compreender a dinâmica entre estilos de liderança (Likert, 1967), tomada de decisão e desempenho dos grupos (Davis & Restle, 1963; Hackman & Morris, 1975; Steiner, 1972). O estudo dos grupos em contexto natural é reintroduzido pelos investigadores do Tavistock Institute que procuraram compreender a influência das inter-relações entre a tecnologia, as tarefas, os recursos e os membros no desempenho ao nível dos grupos e das organizações (e.g. Trist & Bamforth, 1951; e mais recentemente Goodman, 1986).

2. Essencialmente a partir dos anos 80 do século passado surgem na literatura novas abordagens no estudo dos grupos, quer devido ao desenvolvimento da cognição social quer por questões de ordem prática como a utilização dos grupos como unidades de desempenho das tarefas em contexto organizacional. O estudo dos grupos como unidade de processamento de informação e de tomada de decisão (e.g. Davis *et al.*, 1989; Wegner, 1986) como sistema de motivação e coordenação das actividades dos membros (e.g. Moreland & Levine, 1982), como sistemas de gestão de conflitos e de interesses (e.g. Jehn, 1995; Simons & De Dreu & Van Vianen, 2001) ou como fonte de identidade social (e.g., Abrams & Hogg, 2004; Tajfel & Turner, 1979) são exemplos das correntes de investigação mais actuais. De facto, embora os grupos continuem a ser um tema central da investigação na psicologia social e na psicologia das organizações, o estudo dos processos internos aos grupos tem sido inversamente proporcional nestas duas áreas disciplinares (Moreland, Hogg & Hains, 1994; Sanna & Parks, 1997). Enquanto o aumento da investigação sobre grupos no âmbito da psicologia social se deveu essencialmente a um aumento dos estudos sobre as relações intergrupais, a psicologia das organizações têm-se dedicado cada vez mais ao estudo dos processos e dinâmicas intragrupais.

## **Capítulo 2**

### **Perspectivas actuais no estudo dos grupos**

## **2.1 – Introdução**

O estudo dos grupos e equipas de trabalho constitui actualmente uma área de investigação transversal a diversas disciplinas científicas, como é o caso da psicologia, da sociologia, da ciência política e, mais recentemente, dos sistemas de informação, sendo possível encontrar na literatura abordagens muito diversas para estudar o mesmo fenómeno. Esta diversidade pode ser entendida como expressão da complexidade do próprio grupo e das múltiplas relações que estabelece no contexto em que está inserido, mas podemos também considerá-la como resultado de uma escassez de integração de diferentes abordagens teóricas. Neste sentido, procuramos neste capítulo reflectir sobre as diferentes abordagens teóricas no estudo dos pequenos grupos, não num perspectiva cronológica mas enquanto domínios de investigação com produção científica actual.

Procuramos igualmente reflectir sobre as várias concepções de equipa e sobre as diversas propostas existentes na literatura para estudar a eficácia do funcionamento e desempenho das equipas.

## **2.2 – Abordagens teóricas dos pequenos grupos**

Tendo por base uma revisão da literatura em diversas áreas das ciências sociais e humanas, Poole, Hollinshead, McGrath, Moreland, e Rohrbaugh (2004) identificaram nove perspectivas distintas no estudo dos pequenos grupos: perspectiva psicodinâmica, perspectiva funcional, perspectiva temporal, perspectiva do conflito – poder – estatuto, perspectiva simbólico – interpretativa, perspectiva da identidade social, perspectiva da evolução social, perspectiva das redes sociais e perspectiva do género. Cada uma das perspectivas apresentadas propõe uma forma distinta de entender os grupos, os seus processos e os seus resultados, podendo, contudo, ser aplicada em várias disciplinas científicas. Neste sentido, mais do que sistematizar a literatura teórica e empírica produzida no âmbito do estudo dos grupos, os autores procuram identificar linhas de pensamento que traduzam formas distintas de entender e estudar os pequenos grupos.

A diversidade de propostas no estudo dos grupos, resultado de mais de um século de investigação, nem sempre se tem traduzido numa mais valia científica. A escassez de integração tem dificultado o avanço do conhecimento: redescobre-se

fenómenos grupais, designa-se um “velho fenómeno” com “um novo nome”, avança-se “velhas propostas” para “novos problemas”. A proposta de Poole, et al. (2004) constitui um novo passo para o desenvolvimento do estudo dos grupos por nos permitir ultrapassar as especificidades dos modelos e propostas de investigadores ou grupos de investigadores particulares e pensar o fenómeno em termos globais, explorando diferentes facetas, novas formas de olhar para um problema e novas questões de investigação.

Dada a pertinência da proposta de Poole et al. (2004) para o enquadramento teórico do estudo dos pequenos grupos, apresentamos de seguida um resumo das diferentes perspectivas. Optámos por uma descrição sumária de cada uma das perspectivas salientando a sua concepção específica sobre os grupos e identificando as variáveis de *input*, processo e *output* mais relevantes.

### Perspectiva psicodinâmica

A *perspectiva psicodinâmica* centra-se no estudo das relações entre os processos emocionais (inconscientes) e os processos racionais (conscientes) nas interacções interpessoais. De acordo com esta perspectiva, são os processos emocionais que condicionam o comportamento dos grupos, sendo que a não consciência destes processos é prejudicial para o trabalho em equipa. De acordo com McLeod e Kettner-Polley (2004, 2005), as teorias da perspectiva psicodinâmica podem ser classificadas em dois grupos: as *teorias psicanalíticas*, que adoptam um modelo médico e têm na base os trabalhos desenvolvidos por Sigmund Freud; e as *humanistas*, que adoptam um modelo de desenvolvimento social e têm na base as teorias de Kurt Lewin. De acordo com os autores, estas teorias partilham entre si os seguintes três princípios: a) os processos emocionais, não conscientes, existem em qualquer grupo; b) apesar dos membros do grupo não terem, na sua maioria, consciência destes processos, eles afectam a qualidade das interacções e o desempenho das tarefas; c) a eficácia do grupo aumenta quando os membros ganham consciência dos processos emocionais. De facto, segundo esta perspectiva, a compreensão dos processos emocionais é a principal tarefa do grupo ou é, pelos menos, de extrema relevância para a realização das tarefas.

A *abordagem psicanalítica* parte do princípio fundamental que o comportamento humano tem origem biológica, pelo que a existência de qualquer grupo pode ser explicada, em última análise, pelos conceitos de adaptação e sobrevivência. As

emoções no grupo, que estimulam estes instintos mais primários, conduzem à formação do *espírito do grupo* (McDougall, 1920) e permitem-nos compreender a forma através da qual os indivíduos actuam como se fossem organismos únicos. Os trabalhos de Sigmund Freud, Melanie Klein, Wilfred Bion e Elio Jacques são especialmente relevantes na aplicação da abordagem psicanalítica ao estudo dos grupos.

A principal diferença entre a abordagem psicanalítica e a abordagem humanista é o facto de esta última estar essencialmente focalizada nos processos de aprendizagem e desenvolvimento dos grupos e não na cura de uma patologia. Os trabalhos mais relevantes no âmbito da abordagem humanística provêm da psicologia social, da educação e da clínica, destacando-se autores como Kurt Lewin, Abraham Maslow, Carl Rogers e Jacob Moreno.

Um dos principais contributos da perspectiva psicodinâmica para o estudo dos grupos reside nos métodos desenvolvidos, na sua origem para tornar conscientes os processos não conscientes, que nos permitem compreender melhor a forma como os grupos mudam. A maior contribuição do método de Tavistock, desenvolvido por Bion (1961), foi a de potenciar uma forma de tratar um grupo como um todo e não um indivíduo específico inserido num grupo. Em relação aos grupos T, McLeod et al. (2004) consideram que o seu principal contributo reside no facto de permitir que os indivíduos possam aprender com o seu próprio comportamento enquanto membros de um grupo. De facto, a perspectiva psicodinâmica dá especial relevo às emoções para a qual não se limitam a um papel instrumental na realização das tarefas, mas fazem parte da existência de estar em grupo.

#### Perspectiva funcional

A *perspectiva funcional* integra um conjunto de teorias que procuram compreender os factores que contribuem para a eficácia do trabalho em equipa. Trata-se de uma abordagem normativa para descrever e prever o desempenho, focalizando-se nos *input* e/ ou processos dos grupos. As relações entre as variáveis incluídas nos diversos modelos e teorias são de natureza causal: os *inputs* influenciam os processos de interacção, que por sua vez influenciam os resultados do trabalho em grupo. Segundo Wittenbaum et al. (2004), esta perspectiva assenta em três princípios básicos: a) os grupos são orientados para objectivos; b) o desempenho dos grupos varia em qualidade

e em quantidade e pode ser avaliado; e c) os factores internos e externos influenciam o desempenho através dos processos de grupo (p. 19).

A perspectiva funcional tem constituído a base de muito do trabalho empírico realizado no domínio dos pequenos grupos. Exemplos da sua aplicação são os trabalhos desenvolvidos no âmbito da abordagem da combinação social (Davis, 1973; Laughlin & Hollingshead, 1995), da tomada de decisão em grupo (Janis, 1982; Gouran & Hirokawa, 1996), da relação entre o grupo e o contexto (Ancona & Caldwell, 1992; Hackman, 1987; Homans, 1950), e gestão de conflitos nas equipas (Deutsch, 1973; Jehn, 1995; Pelled, 1996).

A maior vantagem da utilização das teorias e modelos desenvolvidos no âmbito desta perspectiva é a possibilidade de serem testados, o que permite encontrar na literatura várias recomendações sobre a forma como a composição dos grupos, a sua estrutura, objectivos e processos de interacção influenciam a eficácia geral. Contudo, os aspectos que tornam a perspectiva funcional uma das mais utilizadas na literatura para o estudo dos grupos (testabilidade, sugestões práticas de intervenção) constituem simultaneamente limitações que consideramos ser importante reflectir. Em primeiro lugar, as teorias e a investigação desenvolvida no âmbito desta perspectiva tendem a ignorar os grupos cujo principal intuito é atingir objectivos sócio-emocionais e não relacionados com uma tarefa específica. Por outro lado, a avaliação do resultado produzido pelo grupo tem normalmente por base critérios racionais que permitem identificar o desempenho desejável, não considerando, portanto, os interesses políticos e os jogos de poder muitas vezes envolvidas nas interacções dos seus membros. Uma outra limitação reside no facto de esta perspectiva não permitir explicar as adaptações dinâmicas e as influências recíprocas (muitas vezes cíclicas) dos *input*/ processos e resultados ao longo do tempo, uma vez que encara os resultados do grupo como uma função linear dos *inputs* e processos. É ainda de salientar que esta perspectiva tem pouco poder para compreender os processos e resultados do ponto de vistas dos membros envolvidos, para os quais, muitas vezes, a coesão do grupo é tão ou mais importante do que o resultado objectivo alcançado pelo seu trabalho.

#### Perspectiva temporal

A *perspectiva temporal* estuda essencialmente os processos e encara o grupo como um sistema no qual a mudança ocorre em múltiplas escalas temporais, com

origem tanto nos processos internos como nas forças externas que condicionam o grupo (Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004). As teorias desenvolvidas no âmbito desta perspectiva partilham entre si o facto de descreverem padrões temporais e procurarem determinar como é que as variáveis interagem entre si e mudam ao longo do tempo, apesar de encontrarmos diferenças na forma como conceptualizam o tempo e descrevem a dinâmica das variáveis de maior relevo. Esta perspectiva assenta em dois conceitos chave: o tempo (que pode ser encarado como um contexto, como um recurso ou como um moderador ou mediador de outros processos) e a mudança (que pode ser entendida como progressiva, contingencial, em episódios, contínua e como endógena ou com origem nos acontecimentos exteriores ao grupo). Segundo Arrow et al. (2004), a perspectiva temporal tem sido desenvolvida com base nos seguintes seis princípios: a) o tempo é uma construção social; b) o tempo é um recurso; c) o tempo é uma questão fundamental para o desenvolvimento teórico e investigação empírica; d) os grupos mudam sistematicamente ao longo do tempo; e) os processos de grupo têm padrões temporais; f) os grupos são sistemas complexos caracterizados por dinâmicas não lineares.

Muitos dos trabalhos desenvolvidos no âmbito da perspectiva temporal inserem-se no estudo do desenvolvimento dos grupos. Exemplos disso são os trabalhos de Tuckman (1965), Gersick (1988) ou mais recentemente de Wheelan (1994) e Brower (1996). Apesar da relevância das investigações desenvolvidas no âmbito desta perspectiva, podemos identificar algumas limitações. Em primeiro lugar, muitas das investigações que têm por base a perspectiva temporal envolvem a análise qualitativa de um número muito reduzido de grupos, pondo em causa a sua validade quer interna quer externa. Uma segunda limitação diz respeito ao facto de que as teorias nem sempre são claras em relação ao número de estádios através dos quais o grupo se desenvolve nem em relação aos comportamentos que os membros exibem em cada um desses estádios. Esta indefinição dificulta a validação empírica dos modelos, uma vez que, na maioria dos casos, qualquer padrão de resultados pode ser explicado. Parece-nos ainda importante salientar que as propostas teóricas inseridas nesta perspectiva não têm em consideração, na sua maioria, nem o contexto físico e social no qual os grupos estão inseridos nem as crenças e as expectativas que os membros possuem sobre a sua pertença a determinado grupo.

Perspectiva do conflito - poder - estatuto

A *perspectiva do poder, conflito e estatuto* procura analisar as causas e as consequências da assimetria de preferências e de recursos entre os membros do grupo, partindo do seguinte conjunto de princípios: a) os membros pretendem maximizar os seus resultados individuais ou de grupo; b) os membros são interdependentes, de tal forma que dependem uns dos outros para alcançar o resultado pretendido; c) muitas das interacções têm na base uma mistura de motivações (escolher a melhor solução para o indivíduo ou a melhor solução para o grupo); d) os membros têm muitas vezes diferentes preferências, recursos e escolhas; e e) o conflito, as diferenças de poder e de estatuto são inevitáveis no seio dos grupos (Lovaglia, Mannix, Samuelson, Sell, & Wilson, 2005). Neste sentido, esta perspectiva visa compreender de que forma os membros dos grupos e as estruturas nas quais estão inseridos mudam através dos processos de interacção que ocorrem dentro do grupo ou entre grupos. Os processos de interacção são encarados como trocas que têm por base a motivação dos membros para aumentar ou manter os recursos individuais ou colectivos. É neste pressuposto que o conflito, o poder e o estatuto assumem particular relevância. A investigação realizada no âmbito desta perspectiva é bastante diversificada, tendo vindo a ser realizada em vários domínios científicos, nomeadamente pela psicologia social e das organizações, sociologia e ciência política.

Em relação ao conflito, que diz respeito à percepção de incompatibilidades, diferenças ou discrepâncias entre as partes envolvidas, as propostas teóricas e a investigação empírica existentes na literatura podem ser agrupadas em dois grandes grupos (De Dreu, Harinck, & Van Vianen, 1999): a) investigação realizada sobre o conflito em relação a recursos, que inclui trabalhos sobre a negociação (e.g. Thomas, 1992), formação de coligações (e.g. Murnighan, 1986) e dilemas sociais (e.g. Brewer & Kramer, 1986); e b) a investigação realizada sobre o conflito em relação à informação, que tem estudado principalmente a relação entre os diferentes tipos de conflito intragupal e o desempenho (e.g. Jehn, 1995; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999).

A resolução ou manutenção do conflito envolve poder social que, segundo Sell, Lovaglia, Mannix, Samuelson, e Wilson (2004) pode ser definido como a “*capacidade para obter resultados favoráveis à custa de outros*” (p. 46). Os autores salientam que o poder social pode envolver quer interacções directas quer relações indirectas, sendo

activado quando existe conflito no acesso a recursos materiais, sociais e/ou informacionais. As investigações mais relevantes nesta área incluem os trabalhos do poder como redistribuição de recursos (realizados fundamentalmente pela ciência política na qual se destacam os trabalhos de Fiorina e Plott (1978), Knight (1992) e Wilson (1986)) e do poder social como troca (Emerson, 1972; Homans, 1961; Thibaut & Kelly, 1959).

De acordo com Lovaglia et al. (2005) a variável estatuto está extremamente relacionada com o poder sendo definida pelos autores como a posição ocupada pelo indivíduo na rede social (p. 146). O estatuto define a estrutura na qual o uso do poder é aceite pelos restantes membros do grupo. Tal como o conflito e o poder, o estatuto tem igualmente vindo a ser investigado em diversas áreas científicas, sendo os trabalhos de maior relevo realizados no âmbito da teoria das características do estatuto (por exemplo, Berger et al., 1992) que procuram compreender de que forma o estatuto gera e sustenta diferenças de poder e prestígio e de que forma a composição dos grupos afecta o estatuto e consequentemente, as interacções intragrupais (Moreland & Levine, 1992).

O conjunto de teorias e investigações levadas a cabo no âmbito desta perspectiva permite perspectivar o poder como a capacidade do indivíduo conseguir vantagens independentemente da resistência dos outros, sendo por esta razão autónomo das expectativas e atitudes dos membros do grupo. Por outro lado, o estatuto é atribuído a um indivíduo com base nas expectativas que os restantes membros possuem sobre a sua possível contribuição para os objectivos do grupo. De facto, a utilização do poder no seio dos grupos conduz em muitos casos ao conflito que, por sua vez, pode interferir com o estatuto dos membros.

Embora a investigação conduzida no âmbito desta perspectiva seja vasta e realizada por diversas áreas disciplinares, a falta de integração teórica e a diversidade de metodologias para o estudo dos mesmos problemas tem dificultado o avanço do conhecimento. No nosso entender, dada a pertinência das questões abordadas – conflito, poder e estatuto, seria desejável um maior número de investigações que estudassem especificamente as relações entre estes três constructos, não se limitando à mera suposição de relações entre eles, pouco testadas empiricamente.

Perspectiva simbólica-interpretativa

A *perspectiva simbólica-interpretativa* procura compreender a forma como os membros do grupo utilizam os símbolos (por exemplo palavras ou objectos) para comunicar e quais os efeitos que esses símbolos têm nos processos e resultados ao nível individual, interpessoal e grupal. Esta perspectiva procura ainda compreender em que medida os grupos e as suas dinâmicas são eles próprios um resultado da actividade simbólica (Frey & Sunwolf, 2004). Fortemente influenciada pela hermenêutica e a fenomenologia<sup>1</sup>, as teorias mais relevantes no âmbito desta perspectiva para o estudo dos grupos incluem a perspectiva retórica (estuda a forma como a linguagem e os símbolos afectam os membros dos grupos) (Bales, 1950), a teoria da convergência simbólica (procura explicar a forma com os indivíduos trocam e interpretam os símbolos no sentido de criar uma realidade de grupo) (Bormann, 1996), teoria da estruturação (procura explicar a forma como a interacção permite a estruturação das acções dos membros de um grupo) (Poole, Seibold, & McPhee, 1996), a perspectiva dialéctica (foca-se nas tensões inevitáveis da vida dos grupos e na sua gestão através da comunicação dos membros) (Johnson & Long, 2002) e a perspectiva de grupo *bona fide* (estuda a construção simbólica do grupo e a forma como a comunicação interna é afectada e afecta o meio externo em que o grupo está inserido) (Putnam & Stohl, 1996).

Frey e Sunwolf (2004) identificam quatro pressupostos comuns das teorias associadas à perspectiva simbólica-interpretativa, no que se refere à concepção dos grupos, às suas dinâmicas e à forma através da qual devem ser estudados: a) o grupo é um conceito construído socialmente; b) é caracterizado por ter fronteiras permeáveis, estando em interdependência com o contexto; c) a construção social do grupo ocorre através das actividades simbólicas dos seus membros, sendo que estas actividades constituem o principal meio através do qual os membros interagem para criarem uma realidade partilhada que os agrega num grupo; e d) o estudo dos grupos deve privilegiar a utilização de métodos que permitam a interpretação dos símbolos na dinâmica dos grupos.

---

<sup>1</sup> A hermenêutica corresponde a uma filosofia e um método para interpretação de textos tendo por base a compreensão, característica crucial da condição humana. A fenomenologia diz respeito ao estudo do conhecimento que deriva da consciência, experiência e compreensão.

Apesar das potencialidades da investigação realizada no âmbito da perspectiva simbólica-interpretativa, especialmente no que diz aos seus contributos para a compreensão da dinâmica de grupo em contexto natural (em oposição aos grupos laboratoriais), a dificuldade de recolha de dados e o tempo necessário para a obtenção de informação tem de alguma forma dificultado o avanço e a partilha do conhecimento nesta área no seio da comunidade científica.

#### Perspectiva da identidade social

A *perspectiva da identidade social* procura analisar a pertença grupal e os processos de grupo relacionados com essa pertença. De acordo com esta perspectiva, a identidade saliente dos indivíduos pode ser vista num contínuo que varia entre uma identidade pessoal e única, baseadas em características idiossincráticas, e uma identidade social baseada nos atributos partilhados pelos membros de grupos ou categorias sociais específicas (Abrams, Hogg, Hinkle, & Otten, 2005). As pessoas categorizam-se a si e aos outros com base nas diferenças mais salientes num contexto social específico, competindo por uma distintividade positiva. Neste sentido, o comportamento de grupo surge quando os indivíduos agem com base na sua identidade social, ou seja, com base numa categorização social partilhada pelos seus membros.

A perspectiva da identidade social nasce dos trabalhos de Henri Tajfel sobre os processos de categorização na percepção de estímulos sociais, os estereótipos sociais e as condições de emergência da discriminação intergrupar, o qual procurou explicar o preconceito, a discriminação e o conflito intergrupar como um fenómeno colectivo e não como um resultado do somatório dos processos individuais ou interpessoais. Segundo Abrams et al. (2005) as teorias e modelos desenvolvidos no âmbito da perspectiva da identidade social partilham entre si o seguinte conjunto de princípios: a) os grupos são uma fonte da identidade para todos os seus membros (identidade social); b) os membros do grupo estão motivados para manter uma identidade social positiva, sendo esta conseguida através de uma diferenciação intergrupar positiva; c) a coerência dos grupos tem por base uma identidade partilhada, mais do que qualquer outra variável; e d) a acção do grupo tem por base a sua posição prototípica e não os indivíduos ou as suas interacções em particular.

As teorias subjacentes a esta perspectiva - *teoria da identidade social* (Tajfel & Turner, 1979) e a *teoria da categorização social* (Turner et al., 1987) têm vindo a ser

utilizadas para estudar diferentes tópicos das relações intergrupais e do funcionamento intragrupal, nomeadamente a motivação do grupo (e.g., Hogg & Abrams, 1993), a influência social com especial relevo para a influência informacional (e.g., Turner *et al.*, 1987), a tomada de decisão (e.g., Kerr & Tindale, 2004), a coesão grupal (e.g., Abrams, Marques, Bown & Henson, 2000), a exclusão e a inclusão de membros desviantes (e.g., Marques, Yzerbyt, & Leyens, 1988; Vala, Brito, & Lopes, 1999) e mais recentemente sobre a identificação com o grupo ou com outras categorias sociais (e.g. Abrams & Hogg, 2001; Tavares, van Knippenberg, Caetano & van Dick, 2005).

Embora a maior parte da investigação realizada no âmbito desta perspectiva se centrar fundamentalmente nas relações intergrupais, as teorias e modelos desenvolvidos são igualmente muito pertinentes para estudar os processos que ocorrem no seio dos grupos. A perspectiva da identidade social permite relacionar as cognições individuais com o contexto e a estrutura social, contribuindo para compreender a forma como os indivíduos funcionam enquanto membros de um grupo. De acordo com Abrams *et al.* (2005) trata-se de uma meta-teoria que procura explicar o papel mediador dos aspectos psicológicos na relação entre estruturas sociais e o auto-conceito e a acção social, sem estar dependente da comunicação face - a - face ou nas relações interpessoais entre os membros de um grupo.

Apesar do contributo inquestionável da perspectiva da identidade social para o estudo dos grupos e especialmente para o estudo das relações intergrupais, existem algumas limitações que consideramos importante salientar. As teorias desenvolvidas no âmbito desta perspectiva são pouco claras em relação a aspectos do comportamento dos grupos que são de alguma forma independentes da percepção da norma, como, por exemplo, as relações interpessoais de proximidade ou de hostilidade com os membros do grupo ou com membros de outros grupos, cumprimento das obrigações formais ou interdependência entre os membros. Em segundo lugar, seria importante compreender a forma como a própria identidade social se desenvolve e muda com o tempo, especialmente em equipas em contexto organizacional, onde a rotatividade dos membros é especialmente elevada. Por fim, consideramos que esta perspectiva é de menor utilidade quando o objectivo é compreender e prever processos muito específicos dentro do grupo.

### Perspectiva das redes sociais

A *perspectiva das redes sociais (social network)* estuda os grupos como uma estrutura interligada numa rede social mais vasta, procurando analisar as relações estabelecidas entre um conjunto de actores sejam eles indivíduos, grupos, organizações ou sociedades. Apesar de não existir uma proposta teórica unificada no seio desta perspectiva (na qual se encontram trabalhos de áreas tão diversas como a psicologia social, a sociologia, a matemática, a ciência política, a antropologia, entre outras), Katz, Lazer, Arrow, e Contractor (2004) identificam um conjunto de princípios comuns que, em certa medida, definem a perspectiva das redes sociais: a) o estudo do comportamento dos indivíduos tem por base a rede de relações no contexto em que estão inseridos, mais do que as suas atitudes, crenças ou características demográficas específicas; b) a análise centra-se nas relações entre unidades (indivíduos, grupos, organizações) e não nas características intrínsecas dessas mesmas unidades; c) as unidades são sempre interdependentes, pelo que as populações ou amostras devem ser tratadas como relacionais (e não categoriais); d) a compreensão de um sistema social exige mais do que a simples agregação de relações (as relações entre duas ou mais unidades estão sempre dependentes das relações que estabelecem com todas as outras unidades do sistema); e) as organizações não são construídas por grupos isolados, mas sim por redes sobrepostas o que aponta para a indefinição das fronteiras dos grupos.

Os modelos teóricos mais utilizados para explicar a forma como as pessoas criam, mantêm ou dissolvem as redes compreendem o paradigma do auto-interesse racional (assume que as pessoas estabelecem relações interpessoais e grupais no sentido de maximizar as suas preferências e vontades pessoais) (Burt, 1997; Coleman, 1988), as teorias de troca (considera que as pessoas estabelecem ligações com quem podem trocar recursos importantes) (Emerson, 1972; Homans, 1950) e as teorias do interesse mútuo e da acção colectiva (que consideram que a principal motivação para a pertença grupal é a possibilidade dos indivíduos maximizarem a sua capacidade colectiva de gerir recursos) (Monge, Fulk, Kalman, Flanagan, Parnassa, & Rumsey, 1998; Samuelson, 1954). É ainda importante salientar as contribuições da cognição social para explicar as razões que levam os indivíduos a constituir e manter as suas redes. A teoria da memória transactiva foca-se no que os membros pensam que os outros sabem. As relações em rede facilitam a circulação de informação reduzindo a necessidade de cada indivíduo

possuir as competências e conhecimento que os outros membros já possuem (Hollingshead, 1998; Wegner, 1995). Por outro lado, a teoria da consistência cognitiva, ao focar-se em quem os indivíduos pensam que os outros gostam, considera que as ligações afectivas são importantes para explicar quer a criação de redes de comunicação quer o desenvolvimento de alianças dentro dos grupos (Heider, 1959; Holland & Leinhardt, 1977).

No nosso entender, a perspectiva das redes sociais abre novas possibilidades ao estudo dos grupos por permitir investigar, com bases teóricas fundamentadas e metodologias adequadas, as ligações entre um grupo e o seu contexto externo, assim como as possíveis interacções entre eles. É ainda relevante salientar que esta perspectiva fornece algumas técnicas específicas para identificar e explorar diferentes aspectos da interacção nos grupos, sendo a temática da centralização a que tem recebido, até à data, maior atenção por parte dos investigadores.

Apesar das vantagens identificadas, a investigação realizada no âmbito da perspectiva das redes sociais é essencialmente *cross-sectional*, ou seja, a escassez de estudos longitudinais dificultam a compreensão da direcção das relações de causalidade entre as redes e os processos e desempenho nos grupos. A este respeito Katz *et al.* (2004) sugerem que o estudo da relação entre as redes e o desempenho dos grupos deveria compreender quatro estádios, temporalmente distintos: a) a rede existente antes do grupo; b) a rede no processo de formação do grupo; c) a rede enquanto o grupo realiza o seu trabalho; d) a rede após o grupo ter concluído o seu trabalho. É ainda importante salientar que sendo esta perspectiva por definição multi-nível, a aplicabilidade dos resultados encontrados nas investigações empíricas deverão ter sempre em atenção qual a unidade em análise.

#### Perspectiva do género

A *perspectiva do género* estuda a forma como os papéis, as interacções, e as relações de poder são construídas dentro dos grupos com base no sexo/ género dos seus membros. De acordo com Meyers *et al.* (2005) as teorias e modelos desenvolvidos no âmbito desta perspectiva procuram compreender e promover a eliminação de relações de dominação e de desigualdade, partilhando entre si os seguintes princípios: a) os homens e mulheres são igualmente competentes; b) existe um conjunto de factores de nível intra e interpessoal bem como sociais, económicos e políticos que influenciam as

práticas do género; e c) o género tem um papel importante em qualquer grupo. As propostas e modelos desta perspectiva são bastante diversificadas, apesar de ser muitas vezes vista como unitária. No sentido de sistematizar a literatura neste domínio, Meyers et al. (2005) consideram que as principais contribuições teóricas e empíricas podem ser agrupadas em duas grandes categorias, apesar de não serem necessariamente exclusivas: as teorias das diferenças individuais, que estudam as diferenças psicológicas e epistemológicas entre homens e mulheres como indivíduos (por exemplo, Chodorow, 1989; Derrida, 1978; Gilligan, 1982; Hartsock, 1998) e as teorias da desigualdade estrutural que se focam nas desigualdades provocadas pelos sistemas económico, social e político, entre homens e mulheres enquanto membros de uma sociedade (por exemplo, French, 1985; Jagar, 1983; Mitchell, 1971).

Uma das principais contribuições da perspectiva do género foi a de olhar a diversidade de sexo e género como um recurso e não como uma ameaça para o funcionamento dos grupos e para os seus resultados. A incorporação de grupos específicos, tradicionalmente dominados ou marginalizados pelas suas características (raça, sexo, orientação sexual, entre outros) na investigação sobre grupos, veio chamar a atenção para a importância da composição e mais precisamente das configurações específicas do grupo nos processos de interacção, nas estruturas de poder, nas relações de liderança e nos resultados alcançados. Contudo, a maioria da investigação realizada estuda processos e grupos orientados para a tarefa, nos quais as normas da competitividade e o estereótipo masculino é aceite e privilegiado. Possivelmente, um dos principais desafios aos investigadores que enquadram os seus trabalhos nesta perspectiva é explicar os resultados de investigações em que não existe diferença entre os sexos.

#### Perspectiva da evolução social

A *perspectiva da evolução social* considera que a estrutura do grupo e a interacção dos seus membros tem por base forças evolucionárias que têm condicionado o comportamento social do Homem ao longo de milhares de anos. Apesar de existirem alguns temas comuns nas diferentes abordagens ao estudo dos grupos do ponto de vista da evolução social, Caporael, Wilson, Hemelrijke, e Sheldon (2005) consideram-na uma perspectiva emergente. Enquanto alguns autores questionam a pertinência do estudo dos grupos, outros consideram-nos centrais para compreender a humanidade, procurando

desenvolver teorias sobre a forma como os grupos têm evoluído e qual o seu impacto para a evolução global. Os constructos chave desta perspectiva, que permitem explicar a sobrevivência e a evolução da espécie humana, e implicitamente a preferência por determinado tipo de grupo e de normas grupais, são a variação genética (que serve de matéria prima de base para a evolução), a selecção natural (no sentido em que os indivíduos melhor adaptados ao seu meio têm maior probabilidade de sobreviver, de se reproduzir e de transmitir os seus genes a gerações futuras) e a retenção (que corresponde ao mecanismo de preservação e transmissão dos genes). Charles Darwin (1859, 1981) foi o primeiro autor a escrever sobre a forma como os grupos moldavam os aspectos cognitivos e o comportamento social do homem. A partir deste trabalho original, encontramos diferentes propostas teóricas, enquadradas nesta perspectiva, que diferem totalmente na forma como conceptualizam o grupo. Enquanto alguns autores consideram que o grupo é um simples agregado de indivíduos, sendo o comportamento de grupo o produto do comportamento individual (e.g., Campbell, 1983; Williams, 1966), outros consideram o grupo como uma entidade que evoluiu através da selecção de grupo, tendo como objecto de estudo o impacto das variações culturais no comportamento de grupo (Wynne-Edward, 1962).

A principal vantagem desta perspectiva, apesar de pouco integrada, é fornecer um quadro de referência para a compreensão do comportamento universal do homem e, portanto, independente das características específicas do contexto em que está inserido. Contudo, no nosso entender, o valor para o estudo dos pequenos grupos em contexto real é bastante limitado.

Através da análise das diferentes perspectivas, que sintetizamos no Quadro 2.1., parece-nos pertinente realizar alguns comentários gerais que servem simultaneamente como uma crítica da proposta de Poole et al. (2004) e de enquadramento ao nosso trabalho. Em primeiro lugar, torna-se evidente a sobreposição de algumas temáticas no estudo dos grupos, sendo que, por vezes, a mesma teoria e investigadores são referidos como exemplo de perspectivas teóricas distintas. Exemplos disso são os trabalhos de Robert Bales e Kurt Lewin, que são uma referência para a perspectiva psicodinâmica, funcional e temporal (no caso específico de Bales). Esta sobreposição significa, no nosso entender, que alguns investigadores ao longo do seu percurso produziram conhecimentos diversos, mas também que a mesma teoria pode combinar em si mesma aspectos distintos de uma ou mais perspectivas teóricas. Uma segunda consideração, de

alguma forma relacionada com o primeiro aspecto referido, diz respeito ao facto de que o mesmo tópico de investigação ter vindo igualmente a ser estudado por mais do que uma perspectiva. Por exemplo, o conflito tem vindo a ser investigado quer pela perspectiva funcional quer pela perspectiva do “conflito - poder – estatuto”, verificando-se que estas salientam diferentes facetas do mesmo fenómeno. Neste caso concreto, enquanto a perspectiva funcional dá especial atenção à resolução do conflito como forma de alcançar o desempenho desejável nas equipas, a perspectiva do “conflito - poder – estatuto” procura compreender como é que o conflito influencia o desenvolvimento da estrutura do grupo e a distribuição de recursos entre os seus membros, e em última análise o desempenho.

É ainda de referir que nem todas as perspectivas teóricas identificadas por Poole et al. (2004) estão no mesmo estágio de maturação. De facto, enquanto a perspectiva psicodinâmica, funcional e da identidade social oferecem um quadro de referência integrado e bem articulado, as perspectivas temporal, simbólica - interpretativa e de redes sociais estão numa fase de consolidação. Contudo, apesar das perspectivas mais maduras constituírem um ponto de referência quer para o desenvolvimento teórico quer na procura de explicações para fenómeno grupais, as perspectivas em desenvolvimento ou emergentes, oferecem novas explicações e levantam novos problemas de investigação, pelo menos em termos potenciais.

**Quadro 2.1.** Perspectivas actuais no estudo dos pequenos grupos (baseado em Poole et al., 2004)

Perspectiva	Caracterização geral	Inputs	Processos	Outputs	Estudos de referência
Psicodinâmica	<p>Estudo da dinâmica psicológica e sócio-psicológica que está subjacente ao comportamento manifesto dos membros do grupo</p> <p>Centra-se nos aspectos afectivos e emocionais dos grupos.</p> <p>Partem do estudo dos processos e dos resultados para inferir sobre os inputs mais importantes para a dinâmica do grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• História dos grupos e dos seus membros, dando especial relevo aos problemas ou projectos não resolvidos</li> <li>• Características individuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação líder-membro</li> <li>• Posicionamento dos membros no grupo como forma de resolver problemas ou satisfazer necessidades</li> <li>• Desenvolvimento das fantasias de grupo</li> <li>• Orientação do grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão do funcionamento do grupo</li> <li>• Crescimento e desenvolvimento dos membros e do grupo.</li> <li>• Satisfação das necessidades dos membros do grupo.</li> </ul>	<p>Bales &amp; Cohen (1979)</p> <p>Bion (1961)</p> <p>Freud (1921)</p> <p>Lewin (1947)</p> <p>Maslow (1970)</p> <p>Moreno (1953)</p> <p>Rogers (1970)</p> <p>Shaffer &amp; Galinsky (1989)</p>
Funcional	<p>Estudo dos grupos em termos dos inputs e/ou processos que influenciam a eficácia grupal.</p> <p>Partem do pressuposto que os grupos são orientados para objectivos e o seu desempenho pode ser avaliado.</p> <p>Consideram que existem factores internos e/ou externos ao grupo que influenciam o seu desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza da tarefa de grupo</li> <li>• Estrutura interna do grupo</li> <li>• Coesão de grupo *</li> <li>• Composição do grupo</li> <li>• Contexto do grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Resolução de problemas</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Conflito</li> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Processamento de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia do grupo (eficiência, produtividade e qualidade do trabalho desenvolvido)</li> <li>• Eficácia da liderança</li> <li>• Satisfação com os resultados</li> <li>• Qualidade da tomada de decisão</li> </ul>	<p>Ancona &amp; Caldwell (1992)</p> <p>Gladstein (1984)</p> <p>Gouran &amp; Hirokawa (1996)</p> <p>Hackman (1987)</p> <p>Janis (1972)</p> <p>Jehn (1995)</p> <p>McGrath (1984)</p> <p>Pelled (1996)</p>
Temporal	<p>Estuda a forma como os grupos se desenvolvem e modificam ao longo do tempo.</p> <p>O tempo e a mudança são aspectos centrais para a análise dos grupos.</p> <p>Ênfase colocada nos processos e não nos <i>inputs</i> e resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo</li> <li>• Contexto externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de normas grupais sobre o tempo</li> <li>• Processos de mudança</li> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Desenvolvimento do grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback</li> <li>• Desempenho do grupo</li> <li>• Distribuição de tempo pelos membros</li> <li>• Satisfação</li> <li>• Cumprimento de prazos</li> </ul>	<p>Brower (1996)</p> <p>Gersick (1988)</p> <p>Tuckman (1965)</p> <p>Wheelan (1994)</p>

**Quadro 2.1.** Perspectivas actuais no estudo dos pequenos grupos (continuação)

Perspectiva	Caracterização geral	Inputs	Processos	Outputs	Estudos de referência
Conflito, poder e estatuto	Estuda a dinâmica do poder, estatuto e recursos e as relações sociais associadas a esses processos Assume que existem iniquidades entre os membros no que se refere recursos, estatutos e poder, focando-se na forma como estas iniquidades são geradas e produzidas e como influenciam os processos de grupo e os seus resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto do grupo</li> <li>• Recursos</li> <li>• Estrutura de poder</li> <li>• Interdependência dos membros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito</li> <li>• Gestão de conflitos</li> <li>• Negociação</li> <li>• Construção de consenso</li> <li>• Distribuição de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição de recursos</li> <li>• Realização dos interesses do grupo</li> <li>• Desempenho do grupo</li> <li>• Satisfação dos membros</li> </ul>	Berger et al. (1992) Brewer & Kramer (1986) Emerson (1972) Homans (1961) Jehn (1995) Murnighan (1986) Pelled, Eisenhardt & Xin (1999) Thibaut & Kelly (1959) Thomas (1992)
Simbólica – interpretativa	Estudo da construção social do grupo dando particular relevância ao significado que o grupo tem para os seus membros. Os inputs são vistos como um estímulo para os processos simbólico e interpretativo, considerados centrais na dinâmica de grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composição do grupo</li> <li>• Experiência prévia dos membros</li> <li>• Traços</li> <li>• Valores</li> <li>• Recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de fantasias</li> <li>• Estruturação</li> <li>• Dialéctica</li> <li>• Construção de significados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão comum</li> <li>• Identidade do grupo</li> <li>• Estrutura interna do grupo</li> <li>• Coesão do grupo</li> <li>• Satisfação dos membros</li> </ul>	Bales (1950) Borman (1996) Johnson & Long (2002) Poole, Seibold & McPhee (1996) Putman & Stohl (1996)
Identidade social	Estudo dos grupos em termos do significado que o grupo tem os seus membros, a sua identificação com o grupo, a identidade social construída com base nessa identificação e as dinâmicas entre o endo e o exogrupo, como resultado da identidade social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura do contexto em que o grupo está inserido</li> <li>• Cultura</li> <li>• Características dos membros</li> <li>• Pistas que torna a identidade individual versus grupal saliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-categorização</li> <li>• Despersonalização</li> <li>• Influência social</li> <li>• Estereótipos</li> <li>• Conflitos intra e intergrupais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-conceito dos membros</li> <li>• Coesão de grupo</li> <li>• Cidadania organizacional</li> <li>• Turnover</li> <li>• Conformismo</li> <li>• Inovação</li> <li>• Preguica social</li> </ul>	Abrams & Hogg (2001) Tajfel (1981) Turner & Tajfel (1979) Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell (1987)

Quadro 2.1 Perspectivas actuais no estudo dos pequenos grupos (continuação)

Perspectiva	Caracterização geral	Inputs	Processos	Outputs	Estudos de referência
Evolução social	<p>Considera que a estrutura do grupo e a interacção dos seus membros tem por base forças evolucionárias que têm condicionado o comportamento social do Homem ao longo de milhares de anos. Os inputs são centrais nesta perspectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências intrínseca dos indivíduos para formar grupos</li> <li>• Variações genéticas</li> <li>• Variações culturais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção natural</li> <li>• Retenção</li> <li>• Conflito</li> <li>• Cooperação</li> <li>• Controlo social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprodução</li> <li>• Sobrevivência</li> <li>• Evolução</li> </ul>	<p>Campbell (1983) Darwin (1859, 1981) Williams (1966) Wynne-Edward (1962)</p>
Redes sociais	<p>Estudo dos grupos como estruturas interligadas numa rede social mais vasta, na qual estão relacionados com outros grupos e indivíduos.</p> <p>Os inputs são um aspecto central. Os processos, apesar de relevantes, assumem um papel secundário em relação às estruturas nas quais têm lugar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos dos membros</li> <li>• Propriedades da rede (densidade, centralização, estruturação)</li> <li>• Distribuição de recursos</li> <li>• Interdependência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliação</li> <li>• Troca</li> <li>• Influência</li> <li>• Circulação de informação</li> <li>• Difusão</li> <li>• Disposição das redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia e eficiência na realização das tarefas</li> <li>• Coesão</li> <li>• Convergência das crenças e atitudes</li> <li>• Mudança da rede social</li> </ul>	<p>Bavelas (1950) Emerson (1972) Heider (1958) Homan (1950) Leavitt (1951) Monge <i>et al.</i> (1998) Putnam (1993) Samuelson (1954) Wegner (1995)</p>
Género	<p>Estuda a forma como o poder e o privilégio são estabelecidos num grupo através da interacção que favorece os membros pertencentes a uma determinada categoria sexual.</p> <p>Assume que as estruturas sociais são androcéntricas, apesar dos membros nem sempre terem consciência desta realidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composição do grupo em termos de sexo (especial atenção a configurações específicas).</li> <li>• Valores culturais</li> <li>• Normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrão de interacção entre os membros</li> <li>• Liderança</li> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição de papéis</li> <li>• Estatuto dos membros</li> <li>• Cultura de grupo</li> <li>• Desempenho do grupo</li> <li>• Estrutura de poder</li> </ul>	<p>Carli (1989) Chodorow (1989) Derrida (1978) Eagly (1987) Gilligan (1982) Hartsock (1998) Hawkins (1995) Ridgeway (1997)</p>

Poole et al. (2004) sugerem três aspectos conceptuais para diferenciar as nove perspectivas descritas: a) em que medida consideram o grupo como uma realidade objectiva *versus* uma construção social; b) integram apenas um nível de análise *versus* se são multinível; e c) estabelecem ou não princípios normativos sobre o próprio grupo. Enquanto para algumas perspectivas o grupo é considerado uma entidade natural (perspectiva funcional, conflito - poder - estatuto, redes sociais e evolução social), para outras o grupo é uma construção social (perspectiva psicodinâmica, simbólica - interpretativa e do género). Esta distinção tem implicações quer na forma como o investigador estuda o grupo quer na identificação das variáveis mais relevantes. Ao considerar o grupo como uma entidade objectiva, os investigadores são relativamente livres na escolha das variáveis e modelos de análise. Em oposição, ao considerar o grupo como uma construção social, o investigador tem sempre como ponto de partida a visão dos membros do grupo na identificação dos modelos e variáveis em estudo. A perspectiva da identidade social é possivelmente a que consegue uma melhor integração destes dois aspectos, dado que adopta uma abordagem objectiva para estudar a construção social da identidade dos grupos.

Um outro aspecto que permite distinguir as nove perspectivas está relacionado com o número de níveis de análise considerados. Este aspecto é especialmente relevante se tivermos em atenção que estudos recentemente publicados na literatura dos pequenos grupos reconhecem o valor potencial das análises transníveis (e.g., González-Romá, Peiró, & Tordera, 2002). A maioria das teorias desenvolvidas no âmbito da perspectiva psicodinâmica, funcional, conflito - poder - estatuto, simbólica - interpretativa e temporal incorporam apenas um nível de análise, sendo o principal objectivo o estudo do grupo em si e não das relações entre diferentes níveis. Por outro lado, a perspectiva das redes sociais, da evolução social e do género consideram explicitamente vários níveis de análise, procurando estudar a influência dos níveis superiores na dinâmica grupal.

O último aspecto referido por Poole *et al.* (2004) para diferenciar as perspectivas consiste em avaliar em que medida estas estabelecem princípios normativos sobre o próprio grupo e as suas dinâmicas. Este aspecto é extremamente relevante não só para o desenvolvimento teórico mas também, e essencialmente, para o tipo de conclusões que são avançadas por cada perspectiva. De facto, enquanto a perspectiva funcional, do género, psicodinâmica e da identidade social têm na base princípios claramente normativos, a perspectiva das redes sociais e do conflito – poder – estatuto procuram

apenas descrever os grupos em termos de redes ou da diferenciação dos membros respectivamente. A título de exemplo, a perspectiva funcional está focalizada no que torna o grupo eficaz, sendo que todas as noções de eficácia são normativas por terem na base um ponto de vista específico (por exemplo, líder, membros, organização). A perspectiva do género tem uma abordagem relativamente crítica do grupo, defendendo que todos os membros, independentemente do sexo, devem estar em igualdade em termos de poder e privilégios, pelo menos no início das suas interacções.

Por fim, parece-nos importante reflectir não só sobre o entendimento que as diferentes perspectivas possuem sobre os aspectos centrais deste trabalho (a composição dos grupos e o conflito intragrupal), mas também sobre as perspectivas que têm contribuído de forma mais significativa para clarificar o impacto destas variáveis no funcionamento e no desempenho dos grupos.

A composição dos grupos é um aspecto bastante relevante para a perspectiva funcional, conflito – poder - estatuto, identidade social e género. As teorias desenvolvidas no âmbito da perspectiva funcional procuram compreender quais as combinações das capacidades, competências e características psicológicas e demográficas dos membros que conduzem a um melhor desempenho e a relações intragrupais mais positivas. A perspectiva do conflito – poder – estatuto está essencialmente focalizada nas diferenças do estatuto e do poder dos membros e como é que essas diferenças se relacionam com as acções intragrupais. Contudo, por diferentes razões, ambas as perspectivas têm procurado estudar os efeitos quer da diversidade demográfica quer da psicológica no funcionamento e resultados do grupo, concluindo que a diversidade cognitiva pode melhorar a qualidade da decisão, enquanto que a diversidade afectiva pode conduzir ao conflito relacional, por definição, disfuncional. A perspectiva da identidade social está mais focalizada na dinâmica das identidades sociais do que propriamente nas características individuais. A excepção é quando a identidade social está directamente relacionada com uma característica demográfica ou psicológica específica, como é o caso da raça ou dos valores sociais. Em relação à perspectiva do género, a composição dos grupos é um aspecto central, estando essencialmente focalizada em estudar os efeitos do sexo e do género, assim como a sua variabilidade, no funcionamento e desempenho do grupo. Estudos realizados no âmbito desta perspectiva têm demonstrado que grupos constituídos por membros do mesmo sexo revelam comportamentos mais congruentes com o estereótipo sexual do que grupos mistos. Um outro resultado interessante diz respeito ao tipo de tarefa a realizar

pelo grupo, que afecta não só a forma como homens e mulheres desempenham a tarefa, mas também a eficácia dos grupos homogéneos versus heterogéneos em termos do sexo dos seus membros.

O conflito, competição e cooperação têm sido estudados por diversas perspectivas, constituindo um tema central para a perspectiva do conflito – poder – estatuto e para a evolução social. De acordo com a perspectiva do conflito – poder – estatuto, os indivíduos procuram na interacção com outros a realização de objectivos individuais, sendo que os processos grupais têm na base dilemas sociais que opõem os interesses individuais aos interesses do grupo, ou os interesses do grupo a outros grupos. Neste contexto, as diferenças de poder, que constituem uma realidade de qualquer contexto social, servem para manter ou diminuir o conflito. No que diz respeito à perspectiva da evolução social, a competição e os conflitos têm como objectivo último a sobrevivência seja ela do grupo ou dos indivíduos isoladamente. Contudo, a competição e os conflitos são sempre mais acentuados entre grupos distintos do que dentro do próprio grupo. Em relação às restantes perspectivas existem alguns resultados que merecem ser realçados. A perspectiva da identidade social considera que os indivíduos muito identificados com o grupo estão dispostos a sacrificar os seus próprios interesses a favor dos interesses do grupo. Por outro lado, a perspectiva funcional encara o conflito como um processo mediador da relação entre *inputs* e *outputs*, sendo o seu estudo e compreensão fundamental para garantir a eficácia do trabalho em equipa.

Neste trabalho temos como objectivo genérico avaliar o funcionamento das equipas, procurando sempre que possível identificar as características da composição das equipas e os processos de grupo que distinguem as equipas eficazes das não eficazes. Neste sentido e de acordo com a proposta de Poole et al. (2004) situamos este trabalho no âmbito da perspectiva funcional. Contudo, procuramos ir além desta perspectiva integrando essencialmente princípios da perspectiva do conflito-poder-estatuto, da perspectiva da identidade social e da perspectiva temporal.

### 2.3 - Tipos de equipas e tipos de tarefa: Implicações para a eficácia do trabalho em equipa

Tal como foi referido anteriormente, o estudo dos grupos e das equipas de trabalho tem já uma longa história no âmbito da psicologia social e das organizações. Ao longo dos anos, e particularmente desde a década de 80 do século passado, têm surgido na literatura variadíssimas propostas conceptuais que procuram identificar as variáveis que determinam a eficácia do trabalho em equipa (Gladstein, 1984; Guzzo & Dickson, 1996; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1984). Um dos principais problemas da investigação, que tem dificultado a integração do conhecimento e de eventuais recomendações práticas, consiste na utilização de diferentes tipos de equipa que realizam diferentes tipos de tarefas. De facto, vários autores têm reflectido sobre este problema, questionando a possibilidade de generalizar resultados de investigações com equipas muito específicas que realizam também elas tarefas específicas (Devine et al., 1999; Guzzo & Shea, 1992).

A análise das diferentes tipologias de equipas existentes na literatura permitem-nos agrupá-las em dois grandes grupos: as tipologias que têm por base um conjunto de dimensões chaves relacionadas, na sua maioria, com as tarefas realizadas pelas equipas (por exemplo, McGrath, 1984; Shaw, 1973; Steiner, 1972); e as tipologias que categorizam as equipas com base na sua semelhança (por exemplo, Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1990; Sundstrom, 1999). A comparação destas duas abordagens permite-nos afirmar que as tipologias com base em dimensões, apesar de mais racionais são também mais redutoras (Devine et al., 1999) uma vez que os autores identificam *a priori* um conjunto de dimensões que presumem captar a variabilidade existente entre equipas. Os tipos de equipas são assim definidos tendo por base todas as combinações possíveis entre as diferentes dimensões. Em oposição, as tipologias desenvolvidas de acordo com a abordagem da categorização, partem da análise de grupos de trabalho reais e agrupam-nos de acordo com as suas semelhanças. Trata-se de uma abordagem mais indutiva mas também mais global (Devine et al., 1999).

### 2.3.1 – Tipologias com base em dimensões

Lundberg (1940) foi possivelmente um dos primeiros autores que procurou tipificar os grupos (Devine, 2002). Tendo por base as orientações interpessoais dos indivíduos, propõe uma diferenciação dos grupos em termos do relacionamento interpessoal dos seus membros, calculando o número potencial de estruturas afectivas para grupos de diferentes dimensões.

Nos anos 50 do século passado, vários autores procuram identificar as dimensões que permitissem compreender o comportamento dos pequenos grupos, sem que este esforço se traduzisse numa proposta teórica unificada (por exemplo, Cattell, Saunders & Stice, 1953). Nos finais dos anos 50 e início dos anos 60 surgem na literatura dois trabalhos extremamente relevantes que estiveram na base no desenvolvimento de tipologias posteriores, por sugerirem critérios de estruturação para a classificação dos grupos e das suas tarefas. Roby e Lanzetta (1958) desenvolvem uma estrutura conceptual para a classificação das tarefas de grupo tendo por base quatro classes de variáveis: a) os *inputs* da tarefa; b) as actividades de *input* dos grupos; c) as actividades de *output* dos grupos; d) os *outputs* da tarefa. No seu entender, qualquer tentativa para classificar as tarefas dos grupos, para além de uma análise cuidada dos factores mencionados, deveria compreender a identificação dos comportamentos necessários para um desempenho adequado da tarefa. McGrath e Altman (1966) identificaram quatro aspectos que, no seu entender, poderiam ser utilizados para classificar as tarefas levadas a cabo pelos pequenos grupos: a) classificação com base nos comportamentos manifestos dos membros do grupo; b) classificação com base nos comportamentos exigidos aos membros do grupo; c) classificação com base nas capacidades exigidas aos membros do grupo; e d) classificação com base nas características das próprias tarefas do grupo.

Nos anos 70 e 80 do século passado surgem várias propostas de taxonomias na literatura, essencialmente na psicologia social, que classificam os grupos com base nas propriedades da tarefa. Steiner (1972) desenvolveu uma classificação tendo por base quatro critérios distintos. O primeiro critério procura avaliar se a tarefa pode ou não ser dividida em subtarefas, de tal forma que a concretização da tarefa por parte do grupo pode ser conseguida através da divisão do trabalho pelos seus membros. No caso das tarefas *divisíveis*, cada subtarefa torna-se uma tarefa individual e a produtividade do grupo vai depender dos elementos que realizam cada uma das tarefas assim como da

coordenação conseguida entre eles. Em relação às tarefas *unitárias*, em que não é possível subdividir a tarefa a realizar, a produtividade do grupo vai depender da forma como as contribuições individuais se relacionam com o produto final do grupo. O segundo critério utilizado pelo autor procura avaliar se é mais importante a quantidade produzida pelo grupo ou a qualidade do seu desempenho, ou seja, compara *maximização* com *optimização*. No caso das tarefas de maximização o grupo procura desenvolver a tarefa tendo como base o princípio da quantidade, ao contrário das tarefas de optimização (por exemplo, gerar a melhor ideia), em que o grupo procura a qualidade do seu produto final. O terceiro critério procura determinar o tipo de tarefa tendo como base o modo como os membros do grupo combinam as suas contribuições individuais para produzir um resultado final. Com base neste critério, Steiner (1972) considera que as tarefas podem ser: aditivas, compensatórias, disjuntivas, conjuntivas e discricionárias. Nas tarefas *aditivas* o desempenho do grupo depende das contribuições individuais dos vários membros, de tal forma que o resultado final consiste na soma das contribuições de todos os elementos. Nas tarefas *compensatórias* o resultado final do grupo tem por base a média das soluções individuais dos vários membros. As tarefas *disjuntivas* exigem que o grupo seleccione um julgamento específico do conjunto dos julgamentos individuais dos vários membros, ou seja, é uma decisão do tipo *ou-ou* em que o grupo tem que aceitar uma de duas alternativas. As tarefas *conjuntivas* requerem que todos os membros do grupo actuem em conjunto, de tal forma que cada elemento do grupo deverá realizar uma tarefa. Nestes casos, a produtividade potencial depende da capacidade de cada um dos membros em desempenhar a tarefa. Por fim, as tarefas *discricionárias* permitem ao grupo decidir sobre a forma como a tarefa será realizada, ou seja, a opção entre estratégias aditivas, disjuntivas ou conjuntivas.

Shaw (1973), tendo por base uma análise das tarefas descritas nos artigos publicados no âmbito do estudo dos pequenos grupos, identifica seis propriedades ou características que, no seu entender, estariam presentes em diferentes graus em qualquer tarefa de grupo: a) exigências de gestão *versus* físicas; b) dificuldade da tarefa; c) interesse intrínseco; d) familiaridade da população; e) especificidade *versus* multiplicidade de soluções; e f) exigências de cooperação. A primeira destas dimensões está relacionada com as propriedades específicas da tarefa enquanto que as três seguintes relacionam a tarefa com o grupo que a leva a cabo. A multiplicidade ou especificidade de soluções está relacionada com o grau em que alguns dos membros conhecem a solução correcta ou, em alternativa, conhece quais, das muitas possíveis

soluções, serão as mais indicadas. A última propriedade, a exigência de cooperação, diz respeito ao que os membros necessitam de fazer para se relacionarem entre si.

Hackman (1976) adopta uma abordagem distinta para classificar as diferentes tarefas e a sua relação com o desempenho do grupo. O autor restringe a sua classificação apenas às tarefas intelectuais (em que o resultado do trabalho é um produto escrito) e desenvolve uma classificação dos produtos que resultam do desempenho dessas tarefas, sejam elas desempenhadas por indivíduos ou grupos. Tendo por base os resultados das suas investigações empíricas, nas quais analisou os processos envolvidos na realização de diferentes tarefas de grupo e os produtos resultantes, o autor sugere a existência de três tipos de tarefas e de seis dimensões para avaliar os produtos. As tarefas identificadas são: a) *produção* (relacionadas com a geração de ideias e criatividade); b) *discussão*; e c) *resolução de problemas* (apesar do nome adoptado pelo autor, este tipo de tarefa está mais relacionada com o planeamento de uma actividade do que com o pensamento lógico). As dimensões segundo as quais os produtos deveriam ser avaliados, independentemente do tipo de tarefas que esteve na sua origem e de ter sido realizada por um indivíduo ou grupo são: orientação para acção, extensão, originalidade, optimismo, qualidade de apresentação e as questões envolvidas.

McGrath (1984), tendo por base as propostas de classificação das tarefas existentes na literatura, desenvolveu um modelo dos tipos de tarefa, considerando que o esquema de classificação, pelo menos em termos de ideias, deveria ser: a) mutuamente exclusivo (cada tarefa poderia apenas ser classificada numa só categoria); b) exaustivo (deveria ser possíveis classificar qualquer tipo de tarefa); c) as categorias deveriam ter uma relação lógica entre si; e d) útil (deveria salientar as diferenças entre tarefas que de outra forma poderiam ser ignoradas). O modelo, que tem por base três dimensões (conflito/ cooperação, conceptual/ comportamental e escolher/ executar) compreende os seguintes tipos de tarefa (ver Figura 2.1): gerar planos; gerar ideias, resolver problemas com resposta correcta, decidir sobre questões sem resposta correcta, resolver conflitos de ideias, resolver conflitos de interesses, resolver conflitos de poder e executar tarefas.

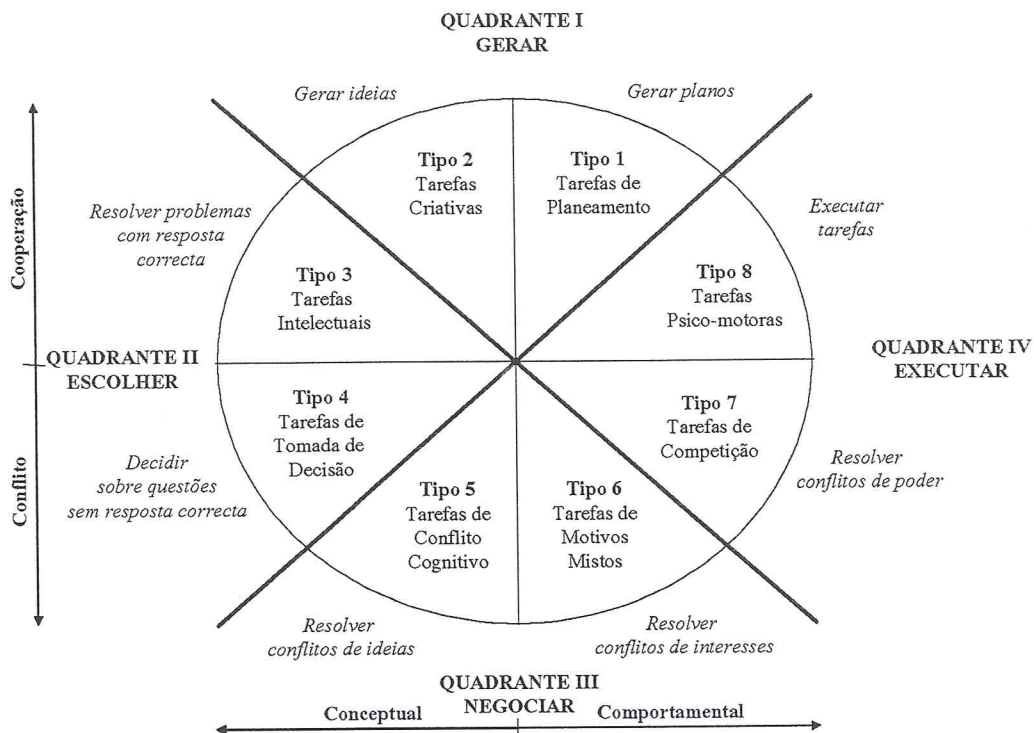


Figura 2.1. Modelo dos tipos de tarefas do grupo de McGrath (Adaptado de McGrath, 1984, p.61)

Driskell, Hogan e Salas (1987) sugerem uma tipologia de seis tarefas de grupos tendo por base as suas exigências comportamentais: a) tarefas mecânicas/ técnicas; b) tarefas intelectuais/analíticas; c) tarefas criativas/ artísticas; d) tarefas sociais; e) tarefas de gestão/ persuasão; e f) tarefas de lógica/ precisão.

Mais recentemente Devine et al. (1999) propõem uma tipologia de quatro tipos de equipa tendo por base o tipo de produto e a sua duração. No que se refere ao tipo de produto, os autores distinguem entre tarefas de projecto, que envolvem o processamento de informação (isto é, planear, criar, escolher e decidir) e as tarefas de produção que têm subjacente algum tipo de actividade física. Em relação à duração, os autores distinguem entre equipas a curto prazo, que consistem em equipas formadas para realizar uma tarefa específica, e as de longo prazo, cujo trabalho implica a realização de diferentes ciclos de tarefas. A definição dos quatro tipos de equipas resulta do cruzamento destas duas dimensões. Assim: a) *as equipas ad-hoc de projecto* existem por um período de tempo limitado, em que o seu principal objectivo é resolver problemas concretos, tomar decisões, fazer planos ou, em alguns casos, interagir com os clientes e fornecedores; b) *as equipas de projecto a longo prazo* têm objectivos muito semelhantes às descritas

anteriormente, sendo a principal diferença a sua duração no tempo (longo prazo), revelando igualmente uma grande estabilidade na pertença dos seus membros; c) *as equipas ad-hoc de produção* actuam por um período de tempo limitado, sendo formadas para desenvolver um produto, serviço, obra artística ou competição específica; d) *as equipas de produção* a longo prazo desenvolvem tarefas semelhantes às equipas ad-hoc de produção, sendo a sua actividade permanente, ou pelo menos bastante frequente, nas organizações em que estão inseridas.

As tipologias desenvolvidas a partir de um conjunto de dimensões, apesar de teoricamente orientadas e de serem relativamente explícitas sobre a forma como os diferentes tipos de tarefas e de grupos diferem entre si, apresentam algumas desvantagens. Devine et al. (1999) considera que estas tipologias apontam, na maioria dos casos, para um número relativamente elevado de tipos de tarefas e de equipas, que resultam dos factores contextuais identificados pelos autores como mais relevantes. De facto, a identificação *a priori* do número de dimensões necessárias para abarcar todas as tarefas torna-se uma “missão” ambiciosa, extremamente difícil de conseguir.

### 2.3.2 – Tipologias com base na categorização (clusters)

A partir dos anos 90 do século passado surgem na literatura, especialmente da psicologia das organizações e da área da gestão, um conjunto de novas tipologias de tarefas e de equipas, desenvolvidas com base na categorização das equipas em contexto real de acordo com o seu papel funcional (Devine, 2002).

Tendo por base uma concepção sistémica do grupo, Sundstrom, DeMeuse, e Futrell (1990) definem quatro tipos de equipas de acordo com o grau de diferenciação interno (heterogeneidade dos membros) e a sua integração externa (ligação às actividades da organização): a) *as equipas de aconselhamento/envolvimento* (homogéneas; baixa integração interna) são constituídas por empregados da primeira linha cuja a actividade, normalmente de tomada de decisão, está marginalmente relacionada com o funcionamento da organização; b) *as equipas de produção/serviços* (homogéneas; elevada integração interna) são constituídas por empregados que utilizam tecnologia relativamente sofisticada para fornecer produtos ou serviços, estando a sua actividade extremamente relacionada com as operações diárias da organização; c) *as equipas de projecto/desenvolvimento* (heterogéneas; baixa integração interna) são

constituídas por empregados qualificados que colaboram num projecto específico, sendo que a sua actividade está marginalmente relacionada com a actividade diária da organização; e d) *as equipas de acção/negociação* (homogéneas; elevada integração interna) são constituídas por indivíduos com elevada especialização que actuam em situações que exigem uma resposta rápida por parte da organização, estando a sua actividade extremamente integrada com as restantes operações internas.

Sensivelmente na mesma altura, Hackman (1990) propõe uma classificação de equipas que tem servido de base a muitos estudos que procuram avaliar a eficácia do trabalho em equipa. O autor propõe um conjunto de sete categorias, no sentido de dar conta da diversidade de equipas existentes em contexto organizacional<sup>2</sup>: a) *as equipas de gestão de topo* - constituídas por membros experientes oriundos de diversas áreas funcionais, responsáveis por tomar decisões sobre a estratégia da organização, tendo as suas decisões consequências relevantes para o funcionamento actual e futuro da organização; b) *as task forces* – constituídas por indivíduos oriundos de diversas áreas funcionais procuram dar soluções a problemas não rotineiros ou trabalhar em tarefas muito específicas, fazendo-o de forma relativamente autónoma; c) *os grupos de suporte profissional* – constituídos por técnicos especializados que dão suporte às restantes áreas da organização, envolvidas directamente no processo produtivo ou na prestação de um serviço; d) *os grupos de desempenho* – caracterizados por desenvolverem a sua actividade de realização de produtos comportamentais (actuações, *performances*) na presença de outros; e) *as equipas de serviço humanitário* – com uma missão de prestação de serviços, são caracterizadas por processar pessoas procurando melhorar o bem-estar físico e psicológico dos seus clientes; f) *as equipas de serviço ao cliente* – têm como principal objectivo fornecer aos clientes da organização um serviço de qualidade que garanta a sua fidelização; e g) *as equipas de produção* – constituídas por empregados da linha da frente que produzem produtos tangíveis de forma rotineira utilizando para tal tecnologia relativamente sofisticada.

Tendo por base os trabalhos de McGrath (1984) sobre grupos naturais, Argote e McGrath (1993) descrevem três tipos distintos de grupos de trabalho (equipa, *task-force*

---

<sup>2</sup> Hackman (1999), no prefácio do livro *Groups that work (and those that don't)*, refere que os autores que colaboraram estudaram 27 tipos de equipas. É a partir da análise desta equipas que propõe a sua classificação, que serve igualmente de organização aos capítulos do livro.

e tripulação) utilizando como critério de diferenciação a importância atribuída a cada um dos seguintes aspectos: a) às características dos membros; b) ao projecto ou tarefa; e c) à tecnologia utilizada. Nas *equipas* o aspecto central consiste na identificação e selecção dos membros com o conhecimento e as competências necessárias para levar a cabo a tarefa. Após esta primeira etapa, a organização identifica a tecnologia e as ferramentas necessárias e atribui a responsabilidade à equipa para levar a cabo o projecto ou o conjunto de tarefas que lhe foram designadas. No caso das *task-force* a organização inicia o processo com a especificação e definição dos objectivos do projecto e só depois selecciona os membros com base nas suas competências. A definição das tecnologias e das ferramentas e instrumentos é, nestes casos, o último passo. Por fim, em relação à *tripulação*, a tecnologia consiste no aspecto central. A organização começa com sistema integrado de equipamento, ferramentas e procedimentos, identificando posteriormente os projectos adequados. O último passo consiste na selecção dos membros para ocuparem os papéis definidos no sistema tecnológico.

Mais recentemente, Devine (2002) procurou desenvolver uma taxonomia de equipas que de alguma forma incorporasse as principais propostas existentes na literatura da psicologia social e das organizações e das ciências da gestão. De facto, e tal como já foi referido anteriormente, apesar da literatura sobre grupos sugerir que os determinantes da eficácia diferem entre tipos de equipa, diferentes autores utilizam diferentes propostas e equipas semelhantes surgem na literatura com diferentes designações. Devine (2002) começa por distinguir as equipas que desenvolvem *trabalho intelectual* das que desenvolvem *trabalho físico* (Fisher & Fisher, 1998). Segundo o autor é possível distinguir estes tipos de equipas não só pelas competências chave necessárias para a realização da tarefa principal (capacidades cognitivas *versus* capacidades físicas) mas também pelos processos (processos não lineares *versus* processos lineares) e resultados do seu trabalho (novo conhecimento e informação *versus* aplicação de conhecimento e produtos tangíveis). O autor utiliza ainda sete variáveis de contexto que considera serem fundamentais para compreender a variabilidade dos determinantes da eficácia do trabalho em equipa: a) ciclo mínimo de trabalho; b) exigências físicas individuais necessárias à realização da tarefa; c) longevidade da equipa; d) estrutura da tarefa; e) resistência activa que impeça a realização do objectivo; f) dependência de tecnologia; e g) risco existente para saúde individual.

Em relação às equipas que desenvolvem trabalho intelectual, o autor identifica seis tipos distintos: a) *executivas* (também designadas na literatura de equipas de gestão de topo, a sua principal função consiste em coordenar o trabalho de outras equipas, departamentos ou mesmo organizações, sendo a sua actividade caracterizada por um elevado nível de incerteza e pela ausência de procedimentos standardizados; são normalmente constituídas por membros provenientes de diferentes áreas funcionais); b) *comando* (a sua actividade implica uma auscultação da envolvente no sentido de determinar as acções a desenvolver por outros indivíduos, unidades ou entidades; tomam decisões de nível organizacional, procurando e integrando informação de diversas fontes, fazendo uso de tecnologia relativamente sofisticada); c) *negociação* (constituídas por membros que representam os interesses de diferentes unidades ou entidades, levam a cabo tarefas que implicam conflito de objectivos); d) *comissões* (a sua principal tarefa consiste em tomar decisões relativas a assuntos não rotineiros que exigem a integração de diferentes tipos de informação; a sua existência é normalmente limitada a uma missão específica); e) *concepção* (constituídas com um objectivo específico a curto prazo, a sua actividade exige criatividade ou inovação na concepção de novos produtos ou serviços para clientes quer internos quer externos à organização); f) *consultoras* (a principal actividade consiste em investigar problemas associados com os sistemas técnico e social da organização assim como procurar novas formas de melhorar o desempenho organizacional; operam normalmente fora da estrutura formal da organização).

No que diz respeito às equipas que desenvolvem trabalho físico o autor identifica oito tipos distintos: a) *serviço* (interagindo directamente com os clientes da organização, a sua principal tarefa consiste em diagnosticar as suas necessidades, conseguir a informação e os recursos necessários e desenvolver as acções apropriadas no sentido de uma resposta eficaz); b) *produção* (a sua principal tarefa consiste em produzir ou montar produtos tangíveis de forma standardizada e contínua, recorrendo para tal a tecnologia relativamente sofisticada); c) *actuação* (levam a cabo uma sequência de comportamentos na presença de uma audiência, sendo o principal objectivo o divertimento de quem assiste); d) *médica* (são responsáveis pelo diagnóstico e condições físicas dos seus pacientes, desenvolvendo um conjunto de acções para melhorar a sua saúde); e) *emergência* (são equipas de intervenção que actuam essencialmente em cenários de acidentes ou desastres naturais; a sua tarefa chave consiste no diagnóstico e na capacidade de intervir de imediato); f) *militar* (constituem

unidades formais que desenvolvem um conjunto de tarefas com vista a manter a ordem ou a segurança nacional; são normalmente constituídas por indivíduos especializados); g) *transporte* (também designadas de tripulação, são responsáveis pelo transporte de mercadorias ou pessoas de um lugar para outro, fazendo uso de máquinas ou veículos específicos); e h) *desportiva* (apesar de terem muitos aspectos semelhantes com as equipas de desempenho, a sua tarefa é extremamente bem definida, sendo o objectivo colectivo conhecido e partilhado entre todos).

Apesar da tipologia de Devine (2002) incluir um número relativamente elevado de tipos de equipa, consegue integrar as propostas mais relevantes da literatura, constituindo um passo importante na uniformização das designações e simultaneamente abrindo caminho para uma maior compreensão da variabilidade dos resultados dos estudos que procuram averiguar os determinantes da eficácia do trabalho em equipa. É ainda de salientar que a identificação das características contextuais mais importantes para diferenciar os tipos de equipa vem chamar a atenção para variáveis de *input* nem sempre consideradas nos modelos de eficácia do trabalho em equipa, nomeadamente dos ciclos mínimos de trabalho ou da resistência existente por parte de outras equipas ou unidades organizacionais na concretização dos seus objectivos.

#### 2.4 - Modelos de desempenho das equipas

O estudo da eficácia do trabalho em equipa tem já uma longa história no âmbito da psicologia social e das organizações. Nas últimas décadas, vários autores têm procurado sistematizar as inúmeras propostas teóricas para explicar o desempenho dos grupos (Goodman, Ravlin & Argote, 1986; Guzzo & Shea, 1992; Guzzo & Dickson, 1996; Levine & Moreland, 1990). Enquanto as propostas iniciais procuravam identificar as variáveis predictoras da eficácia do trabalho de equipas, os modelos mais recentes complexificaram-se, procurando identificar as razões pelas quais algumas equipas são mais eficazes do que outras (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005).

Uma breve análise às diferentes propostas teóricas que procuram explicar e prever o desempenho dos grupo permite-nos verificar que o modelo dominante na literatura é o modelo causal Input-Processo-Output (I-P-O) desenvolvido numa perspectiva funcional. Neste modelo, os *inputs* referem-se ao que os membros da equipa trazem para o grupo, incluindo as competências técnicas e relacionais, estatuto,

personalidade e atributos demográficos. Os *processos* dizem respeito à interacção entre os membros do grupo, nomeadamente às troca de informação, à procura de influência, ao conflito e à expressão de aprovação ou desaprovação entre os membros. Por fim, os *outputs* referem-se aos produtos resultantes do trabalho em equipa e incluem, para além dos produtos propriamente ditos, ideias, decisões ou planos (Guzzo & Shea, 1992).

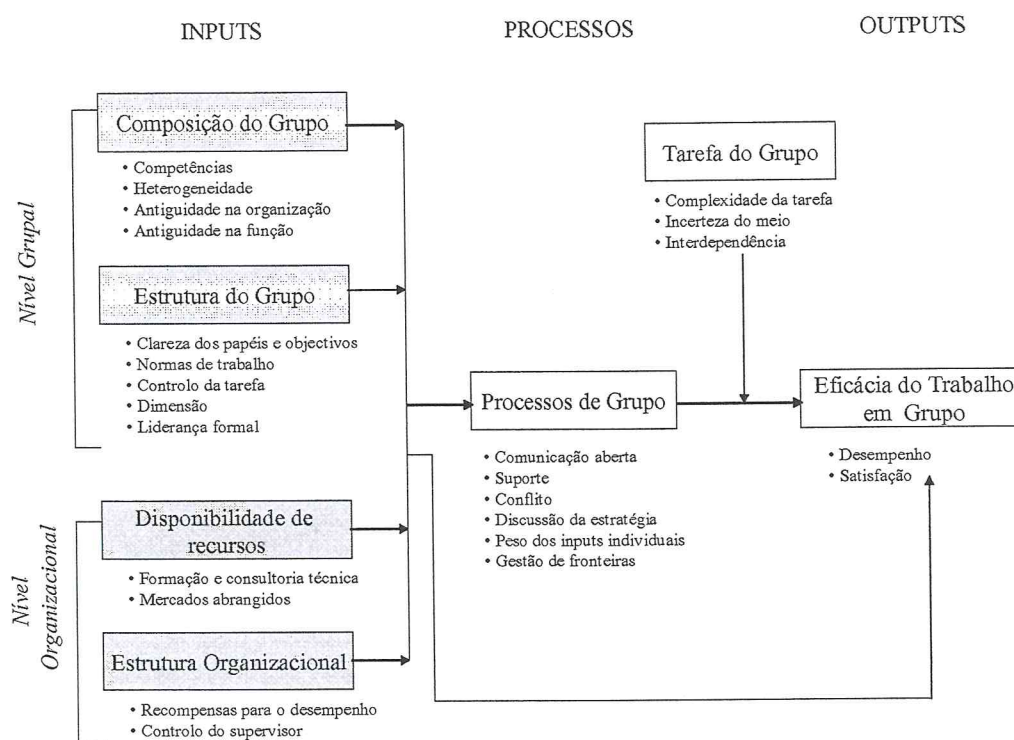
Guzzo e Shea (1992) identificaram duas variações do modelo dominante I-P-O. O primeiro destes modelos assume que a relação entre *inputs* e *outputs* não é totalmente mediada pelos processos, uma vez que os *input* têm igualmente uma influência directa nos resultados do trabalho em equipa. O segundo modelo alternativo, mais afastado da corrente dominante, assume que não existe qualquer tipo de mediação. De facto este modelo postula apenas uma influência directa dos *inputs* quer nos processos quer nos resultados, assumindo, portanto, que os processos de interacção são secundários para compreender porque razão algumas equipas têm um melhor desempenho do que outras.

Tal como foi referido anteriormente, as propostas de modelos de desempenho dos grupos são abundantes na literatura. Vamos apenas seleccionar alguns dos modelos mais citados, quer pelas suas propostas inovadoras quer pelo número de investigações empíricas a que deram origem.

O modelo de Nieva, Fleishman e Reick (1978) considera que o desempenho do grupo é função de quatro variáveis: a) as condições externas (diz respeito ao sistema social em que o grupo está inserido); b) os recursos dos membros (diz respeito às competências, motivações e personalidade dos membros); c) as características da equipa (consiste nos aspectos estruturais do grupo, nomeadamente a dimensão, padrões de comunicação, clima e estrutura de autoridade); e e) características ou exigências da tarefa (determinam o tipo de actividades permitidas ao grupo). Por outro lado, o desempenho é dividido em desempenho individual, que se refere a comportamentos específicos relacionados com o trabalho levados a cabo pelos indivíduos, e desempenho de grupo que exige interacção e coordenação entre os membros. De acordo com o modelo são as condições externas que determinam, em primeiro lugar, a pertença ao grupo, a sua estrutura e os procedimentos adoptados para a realização das tarefas. Contudo, as características da equipa são também determinadas pelos recursos dos membros do grupo (por exemplo, podem afectar a diversidade da equipa) e pelas características da tarefa.

Gladstein (1984), tendo por base o modelo de McGrath (1964), propõe um modelo de eficácia do trabalho em equipa no qual assume que os processos de grupos,

isto é, as acções levadas a cabo pelos membros (ou com outros grupos com os quais são interdependentes) para transformar os recursos em produtos, são preditores directos dos três componentes de eficácia: a) o desempenho do grupo; b) a satisfação das necessidades dos membros; e c) a capacidade do grupo se manter ao longo do tempo (ver Figura 1.2). Contudo, esta relação entre os processo e o desempenho do grupo não é constante, sendo moderada pela natureza da tarefa a realizar (que resulta da complexidade da tarefa, da interdependência da tarefa e da incerteza do meio). As variáveis de *input* (composição do grupo, estrutura do grupo, disponibilidade de recursos e estrutura organizacional) têm um duplo papel no modelo uma vez que influenciam a eficácia de forma directa e indirectamente através dos processos de grupo (por exemplo, através da comunicação e do conflito).



**Figura 2.2.** Modelo de eficácia do trabalho em equipa de Gladstein (Adaptado de Gladstein, 1984, p.502)

O modelo de Gladstein (1984) é talvez um dos poucos modelos de desempenho das equipas testado empiricamente, apesar dos resultados serem pouco conclusivos, como acontece muitas vezes quando se pretende testar um modelo de elevada complexidade. Ao contrário de outros estudos sobre grupos, os resultados de Gladstein

(1984), que tiveram por base uma amostra de 100 equipas de vendas na área das comunicações, sugerem que os processos de grupo não estão relacionados com o desempenho objectivo das equipas, apesar da autora ter verificado uma relação positiva destas variáveis com a percepção de desempenho e com a satisfação dos membros. A autora sugere que os indivíduos possuem modelos implícitos sobre a forma como certos processos de grupo devem beneficiar o desempenho e os resultados, atribuindo à equipa o bom desempenho sempre que as “boas” práticas foram instituídas. Um outro resultado inesperado foi a ausência de moderação das tarefas de grupo na relação entre processos e eficácia do trabalho em equipa. Contudo, a autora sugere que este resultado se deve mais às características específicas da amostra utilizada do que à irrelevância desta variável para compreender o comportamento dos grupos.

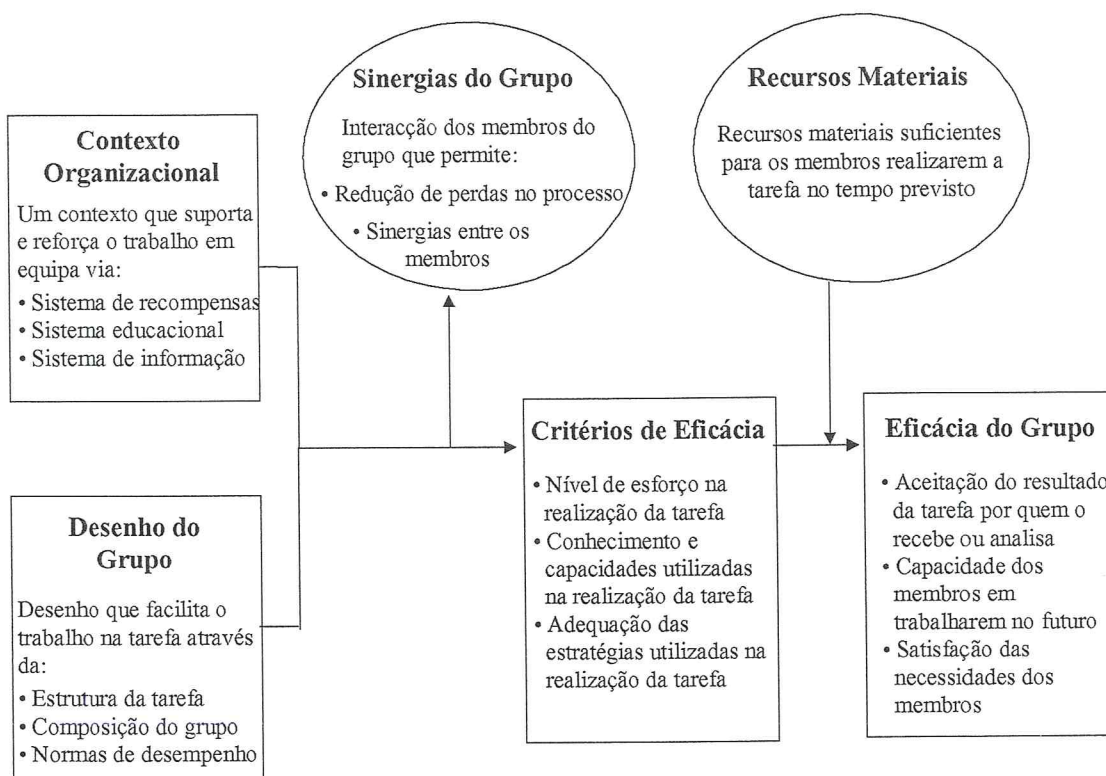
O modelo de eficácia de grupo de Hackman (1987) foca-se exclusivamente nos grupos de trabalho em contexto organizacional, devendo apenas ser utilizado com: a) grupos reais (sistemas sociais completos e intactos, com fronteiras e com papéis diferenciados entre os seus membros); b) grupos que têm uma ou mais tarefas para desempenhar e que o seu trabalho resulta em produtos mensuráveis; e c) grupos que desenvolvem a sua actividade dentro de uma organização.

No que diz respeito à eficácia, Hackman (1987) utiliza três critérios que compreendem os *resultados* do trabalho em grupo, o *estado* do grupo como unidade de desempenho e ainda a *impacto* das experiências do trabalho em grupo para cada um dos seus membros. Assim, o autor considera que: a) o resultado produzido pelo grupo de trabalho deverá corresponder ou exceder os padrões de desempenho das pessoas que o recebem e/ou analisam; b) os processos sociais utilizados para realizar o trabalho deverão manter ou aumentar a capacidade dos membros do grupo de trabalhar em tarefas futuras; c) as experiências vividas no seio do grupo devem aumentar a satisfação dos membros e não colocar em causa a realização das suas necessidades pessoais.

Hackman (1987) assume que a eficácia dos grupos de trabalho na organização é função: a) do nível de esforço dos membros do grupo que colectivamente realizam tarefas de trabalho; b) do conhecimento e competências dos membros; e c) da adequabilidade das estratégias usadas pelo grupo no seu trabalho.

Para além das variáveis acima referidas, Hackman (1987) considera que a eficácia do grupo pode ainda ser influenciada pela *concepção do grupo* (estrutura e composição do grupo, assim como as normas que regulam o comportamento dos seus membros), pelo *contexto organizacional* (sistemas de recompensas e de informação e

recursos disponíveis) e pelas *sinergias do grupo* (resultante da interacção dos membros do grupo). Segundo o autor, a concepção do grupo deverá aumentar o desempenho eficaz da tarefa e simultaneamente diminuir a possibilidade dos membros serem confrontados com obstáculos que impeçam a sua realização. De facto, apesar da concepção não poder garantir a competência do grupo, este cria as condições que facilitam o desempenho eficaz da tarefa. Por outro lado, o contexto organizacional deverá reforçar a composição do grupo, permitindo-lhe explorar o seu potencial. Para além destes aspectos, Hackman (1987) considera ainda que os recursos disponíveis são um aspecto importante do contexto organizacional no sentido em que se os grupos não possuírem os equipamentos, tecnologia, as pessoas necessárias à realização da tarefa, não atingem os níveis de desempenho desejados. Por fim, as sinergias do grupo permitem harmonizar o impacto do desenho do grupo e do contexto. As sinergias positivas (isto é, quando os ganhos provocados pela interacção dos membros são superiores às perdas do processo) podem ajudar o grupo a ultrapassar as limitações de um mau contexto de trabalho e, no caso das condições de desempenho serem favoráveis, podem ajudar a explorar as oportunidades de que advém dessa situação. Contudo, se as sinergias forem negativas, Hackman (1987) considera que estas podem maximizar os efeitos de um mau contexto de desempenho ou impossibilitar o grupo de tirar mais valias de um contexto favorável ao desempenho.



**Figura 2.3.** Modelo de eficácia do grupo de Hackman (Adaptado de Hackman, 1987, p.410)

O modelo de Shea e Guzzo (1987) propõe que a eficácia do trabalho em equipa resulta essencialmente de três factores chave: a) interdependência dos resultados (percepção de partilha de um destino comum por parte dos membros); b) interdependência da tarefa (grau em que os membros necessitam de interagir e estão dependentes uns dos outros para realizar a tarefa) e potência (crença colectiva de que o grupo é capaz de ter um desempenho eficaz). Os autores consideram que existe uma relação dinâmica entre os determinantes da eficácia de tal forma que os níveis de desempenho passado podem alterar a potência do grupo ou mesmo a avaliação do resultado pode alterar a forma como o grupo realiza a tarefa (interdependência da tarefa).

O modelo de Tannenbaun, Beard e Salas (1992) procura integrar as diversas propostas existentes na literatura sobre os determinantes da eficácia do trabalho em equipa. Apesar dos autores considerarem que a eficácia diz essencialmente respeito ao desempenho objectivo (qualidade e quantidade do produto e/ou serviço), o modelo integra igualmente como resultado potencial as mudanças que ocorrem quer ao nível do

grupo (por exemplo, novas normas, regras de funcionamento, processos) quer ao nível do indivíduo (por exemplo, motivação, mudança de atitudes, novos conhecimentos). As variáveis de *input* (características da tarefa, características individuais, características do grupo e estrutura do trabalho) são vistas como tendo uma influência directa na eficácia do trabalho em equipa, assim como uma influência indirecta através dos processos de grupo (por exemplo, comunicação, tomada de decisão, resolução de conflitos). À semelhança do modelo de Shea e Guzzo (1987), os autores salientam a importância do contexto específico no qual a equipa actua assim como as experiências de trabalho passadas (feedback).

Mais recentemente, e partindo de uma reflexão do próprio conceito de eficácia, Beaudin e Savoie (1995) propõem um modelo multidimensional da eficácia do trabalho em equipa que assenta na lógica *input-processo-output-feedback*. Segundo os autores a eficácia, que assenta em quatro dimensões potenciais (social, económica, política e sistémica), é influenciada por um conjunto de quatro determinantes: a) interdependência com a envolvente; b) interdependência dos membros; c) qualidade das transacções entre os membros; e d) composição da equipa. Os autores referem ainda que a relação entre os determinantes e a eficácia é moderada pela coesão do grupo e pela potência (Shea & Guzzo, 1987). Uma das principais inovações do modelo consiste na identificação de um conjunto de alavancas de intervenção que potenciam os próprios determinantes da eficácia: alavancas reguladoras, alavancas sinérgicas, alavancas facilitadoras e alavancas estratégicas.

Apesar das propostas teóricas e empíricas para estudar a eficácia do trabalho em equipa em contexto organizacional serem cada vez mais complexas, pelas relações que estabelecem com as variáveis contextuais, pela incorporação da dimensão temporal ou pela procura dos processos mediadores que explicam a forma como as variáveis de *input* afectam os resultados, Ilgen et al. (2005) consideram que este trabalho não é suficiente para acompanhar os desenvolvimentos no domínio conceptual. De facto, conceptualmente, a investigação convergiu para a definição de equipa como um sistema complexo e dinâmico cuja a actividade se desenvolve em ciclos ao longo do tempo (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Neste sentido, os modelos discutidos anteriormente, que têm na base uma lógica de *input - processo - output* (I-P-O), ou em alternativa, a influência directa e indirecta dos *input* nos processos e resultados, não são capazes de capturar a natureza dinâmica complexa do funcionamento das equipas. Ilgen et al. (2005) propõem um modelo alternativo de *input - mediador - resultado - input*

tendo por base uma análise crítica às diferentes propostas presentes na literatura. Em primeiro lugar, os autores referem que muitas das variáveis mediadoras que os diferentes modelos identificam como intervenientes na relação entre inputs e resultados não são variáveis de processo mas sim estados cognitivos ou afectivos. Marks et al. (2001) definem processo de equipa como “*os actos interdependentes entre os membros da equipa que convertem os inputs em resultados através de actividades cognitivas, verbais e comportamentais, dirigidas para a organização do trabalho a realizar, no sentido de atingir o objectivo colectivo*” (p. 357). Se tivermos em conta esta definição, os processos de equipa envolvem sempre a interacção dos membros com outros membros ou com o seu contexto. Por outro lado, os estados emergentes dizem respeito ao estado cognitivo, afectivo e motivacional das equipas num dado momento (por exemplo, a coesão, potência ou eficácia colectiva), sendo independente da interacção dos membros. De facto, os estados emergentes podem ser considerados como input ou resultados de um determinado episódio de desempenho. A utilização dos estados emergentes como processos de equipa tem conduzido a uma contaminação dos constructos com implicações negativas para a própria investigação da eficácia do trabalho em equipa.

Em segundo lugar, Ilgen et al. (2005) referem que a estrutura dos modelos I-P-O têm subjacente uma relação linear entre as variáveis, apesar de alguns autores deixarem em aberto a possibilidade do feedback influenciar os resultados futuros (por exemplo, Hackman, 1987). Uma excepção a esta tendência dominante na literatura é o modelo de eficácia do trabalho em equipa proposto por Marks et al. (2001) que incorporam claramente a dimensão temporal. Segundo os autores, a relevância dos processos depende da fase de realização da tarefa, que se desenvolve através de um conjunto de episódios sequenciais de I-P-O ao longo do tempo. Nesta lógica, os resultados de um episódio são sempre *inputs* do episódio seguinte.

Por fim, os modelos na lógica I-P-O apontam essencialmente para o estudos dos efeitos principais de um conjunto de variáveis de *input* ou de processo na categoria seguinte (processo ou resultados). De acordo com Ilgen et al. (2005) a investigação mais recente sobre a eficácia do trabalho em equipa tem procurado identificar os efeitos conjuntos (interacções) de diferentes inputs, processos e estados emergentes (por exemplo, Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Simons & Peterson, 2000; Stewart & Barrick, 2000) nos resultados do trabalho em equipa. Esta nova forma de estudar a eficácia do trabalho em equipa permite clarificar quando, onde

e com quem os diferentes *input*, processos e estados emergentes se tornam relevantes (Ilgen *et al.*, 2005)

## 2.5 - Conclusões

1. Tendo como base a proposta de Poole *et al* (2004), apresentámos sumariamente um conjunto de nove perspectivas que procuram reflectir linhas de pensamento e de investigação actuais no estudo dos pequenos grupos: a perspectiva psicodinâmica, a perspectiva funcional, a perspectiva temporal, a perspectiva do conflito - poder – estatuto, a perspectiva simbólica interpretativa, a perspectiva da identidade social, a perspectiva da evolução social, a perspectiva das redes sociais e a perspectiva do género. Esta sistematização permite-nos, em certa medida, ultrapassar a especificidade de uma teoria ou autor (em alguns casos com trabalhos relevantes em mais do que uma perspectiva) e pensar a investigação sobre os grupos de forma integrada. A discussão destas perspectivas permitiu, simultaneamente, enquadrar teoricamente o presente trabalho que tem como objectivo genérico avaliar o funcionamento das equipas, procurando sempre que possível identificar as características da composição das equipas e os processos de grupo que distinguem as equipas eficazes das não eficazes. Neste sentido, e de acordo com a proposta de Poole *et al.* (2004), situámos o nosso trabalho no âmbito da perspectiva funcional, integrando, contudo, princípios da perspectiva do conflito-poder-estatuto, da perspectiva da identidade social, da perspectiva do género e da perspectiva temporal.

2. Tendo presente que um dos principais problemas da investigação sobre as equipas de trabalho, o qual tem dificultado a integração do conhecimento e recomendações práticas, é a utilização de diferentes tipos de equipas que realizam diferentes tipos de tarefas, procurámos sistematizar as propostas mais relevantes na literatura quer ao nível das tipologias de tarefas quer ao nível das tipologias de equipas. Assim, identificámos dois tipos distintos de tipologias: as tipologias que têm na base um conjunto de dimensões definidas *apriori* pelos investigadores (e.g., McGrath, 1984; Steiner, 1976) e as tipologias que categorizam as equipas com base na sua semelhança (e.g. Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1990; Sundstrom, 1999).

3. No que se refere ao estudo da eficácia do trabalho em equipa, a análise das diferentes propostas teóricas existentes na literatura permite-nos concluir que o modelo causal *input* – processo – *output* constitui o modelo dominante. Estes modelos são de alguma forma limitados, se definirmos equipa como uma sistema complexo e dinâmico cuja actividade se desenvolve em ciclos ao longo do tempo. Neste sentido, e com base em Ilgen *et al.* (2005) discutiu-se um modelo alternativo de *input* – variáveis mediadoras – resultado – *input*, que introduz claramente a dimensão temporal no estudo da eficácia. Este novo modelo remete o estudo da eficácia para um conjunto de episódios de desempenho, cujos resultados influenciam os episódios posteriores. É ainda de salientar que, ao substituir a designação de processos por variáveis mediadoras, Ilgen *et al.* (2005) chamam a atenção para a importância dos estados cognitivos ou afectivos na relação entre as variáveis de *input* o resultado do trabalho em equipa.

## **CONCLUSÕES DA PARTE I**

1. Na primeira parte deste trabalho procurámos sintetizar os trabalhos mais relevantes de muitos investigadores que, ao longo de mais de um século, realizaram contribuições teóricas e empíricas fundamentais para o actual estudo dos grupos e equipas de trabalho. A separação entre o conceito de grupo e de equipa é vista como estando mais relacionada com a especificidade do contexto em que actuam, do que devido a uma distinção teórica de fundo (Guzzo & Dickson, 1996; Lourenço, 2002). Embora os dois conceitos sejam entendido como sinónimos, reconhece-se que o tipo de interdependência entre os membros e as características específicas do contexto onde actuam, possam funcionar como um aspecto diferenciador que permite afirmar que todas as equipas são grupos mas nem todos os grupos são equipas.

2. Tendo como base as propostas de McGrath (1984, 1987) e de Arrow et al. (2000) apresentámos uma sistematização cronológica da evolução da investigação sobre grupos e das temáticas associadas. Os anos 50 e 60 do século passado correspondem certamente ao período de maior desenvolvimento da investigação sobre grupos no âmbito da psicologia social. De facto, vários autores procuraram, essencialmente em contexto experimental, compreender não só a forma como o grupo permitia satisfazer as necessidades individuais, mas também compreender as relações estabelecidas entre os membros, as suas influências recíprocas e o seu desenvolvimento enquanto grupo. É igualmente neste período que se surge um conjunto de investigações que analisam o grupo enquanto unidade de desempenho, introduzindo o debate científico, ainda hoje actual, sobre a importância do tipo de tarefa no desempenho dos grupos. O estudo dos grupos em contexto natural é reintroduzido pelos investigadores do *Tavistock Institute* que chamam a atenção para a necessidade de estudar o grupo enquanto sistema aberto, em interacção dinâmica com outros sistemas também eles complexos.

3. A partir dos anos 80 do século passado surgem na literatura um conjunto de abordagens no estudo dos grupos, quer devido ao desenvolvimento da cognição social quer por questões de ordem prática, como a utilização dos grupos enquanto unidades de desempenho das tarefas em contexto organizacional. Exemplo disso é o estudo dos grupos como unidade de processamento de informação e de tomada de decisão (e.g. Davis *et al.*, 1989; Wegner, 1986), como sistema de motivação e coordenação das actividades dos membros (e.g. Moreland & Levine, 1982), como sistemas de gestão de

conflitos e de interesses (e.g. Jehn, 1995; Simons & De Dreu & Van Vianen, 2001), ou como fonte de identidade social (e.g., Abrams & Hogg, 2004; Tajfel & Turner, 1979). De facto, apesar de os grupos continuarem a ser um tema central da investigação na psicologia social e na psicologia das organizações, o estudo dos processos internos aos grupos tem sido inversamente proporcional nestas duas áreas disciplinares (Moreland, Hogg & Hains, 1994; Sanna & Parks, 1997). Na psicologia social, a investigação sobre os grupos esteve associada principalmente a um aumento dos estudos sobre as relações intergrupais, enquanto na psicologia das organizações se tem vindo a incrementar cada mais o estudo dos processos e dinâmicas intragrúps.

4. Nesta primeira parte do trabalho procurámos ainda reflectir sobre as abordagens teóricas no estudo dos pequenos grupos, enquanto domínios de investigação com produção científica actual. Apresentámos sumariamente um conjunto de nove perspectivas que permitiram enquadrar teoricamente os objectivos deste trabalho. Neste sentido, situámos o nosso trabalho no âmbito da perspectiva funcional, integrando, contudo, princípios da perspectiva do conflito-poder-estatuto, da perspectiva da identidade social e da perspectiva temporal.

5. Tendo presente que um dos principais problemas da investigação sobre as equipas de trabalho, associado à dificuldade de integração do conhecimento, é a utilização de diferentes tipos de equipas que realizam diferentes tipos de tarefas, procurámos sistematizar as propostas mais relevantes na literatura quer ao nível das tipologias de tarefas quer ao nível das tipologias de equipas. Assim, identificámos dois tipos distintos de tipologias: as tipologias que têm na base um conjunto de dimensões definidas *a priori* pelos investigadores e as tipologias que categorizam as equipas com base na sua semelhança.

6. No que se refere ao estudo da eficácia do trabalho em equipa, a análise da literatura permitiu concluir que o modelo causal *input* – processo – *output* constitui o modelo dominante. Discutiram-se as limitações dos modelos e resumiu-se um modelo alternativo de *input* – variáveis mediadoras – resultado – *input*, que introduz claramente a dimensão temporal no estudo da eficácia. De acordo com este modelo, o estudo da eficácia das equipas de trabalho remete para um conjunto de episódios de desempenho, cujos resultados influenciam os episódios posteriores. Além disso, este modelo chama a

atenção para a importância das variáveis mediadoras, isto é, dos estados cognitivos ou afectivos na relação entre as variáveis de *input* o resultado do trabalho em equipa.

**PARTE II**

**O PAPEL DA DIVERSIDADE NO  
DESEMPENHO DAS EQUIPAS**

## Introdução

Nos últimos anos, a investigação sobre os efeitos da diversidade nos processos e desempenho das equipas tem sido realizada em vários domínios científicos, nomeadamente na psicologia, na sociologia e na economia. O interesse crescente por este tópico de investigação deve-se, em parte, a mudanças quer nas características da força de trabalho activa quer na forma como o próprio trabalho é estruturado no interior das organizações, com recurso cada vez mais sistemático a equipas de trabalho. Actualmente, homens e mulheres, com *backgrounds* académicos, culturais e ideológicos distintos, trabalham num mesmo espaço, sendo solicitado às organizações e aos seus gestores competências para gerir eficazmente esta força de trabalho cada vez mais diversificada.

Neste contexto, um dos principais desafios da psicologia social e das organizações é compreender os efeitos da diversidade no comportamento e resultados nos grupos e nas organizações (Williams & O'Reilly, 1998; Thatcher & Jehn, 1998). Apesar do elevado número de estudos que nos últimos 50 anos têm abordado esta questão, os resultados das investigações são pouco conclusivos. Enquanto alguns autores apresentam suporte para a hipótese do valor da diversidade no desempenho dos grupos e organizações (por exemplo, Cox, Lobel, & McLeod, 1991), outros sugerem que a diversidade tem efeitos negativos no funcionamento e desempenho das equipas e organizações em geral. De acordo com Williams e O'Reilly (1998) a maioria dos estudos que apontam para a funcionalidade da diversidade nos grupos tem sido realizada em contexto laboratorial. Neste contexto controlado, alguns estudos sugerem que as equipas heterogéneas produzem decisões de melhor qualidade e são mais criativas do que as equipas homogéneas. Por outro lado, a investigação realizada com equipas em contexto organizacional é menos optimista no que se refere ao valor potencial da diversidade. Vários estudos sugerem que a diversidade tende a aumentar a utilização de estereótipos nas relações entre membros de um mesmo grupo, assim como potencia o conflito disfuncional e saída de membros da equipa ou da organização (e.g., Bayazit & Mannix, 2003; Jehn et al., 1999; Pelled, 1996).

Neste trabalho adoptamos a perspectiva do estudo da composição dos grupos como factor determinante dos processos e do desempenho (Moreland, & Levine, 2003), procurando essencialmente investigar a influência da variabilidade das características

dos membros (diversidade) na dinâmica das equipas. Deste modo, começamos por realizar uma análise ao próprio conceito de diversidade, apresentando algumas propostas e tipologias que podem ajudar a compreender os potenciais efeitos destas variáveis nos processos e no desempenho das equipas. Apesar das inúmeras investigações sobre esta temática, não existe consenso na literatura sobre o conceito de diversidade nem sobre as interpretações teóricas avançadas para explicar os seus potenciais efeitos positivos e/ou negativos. Neste sentido, a análise dos principais modelos teóricos constitui o ponto de partida para a reflexão que se pretende fazer nesta segunda parte, discutindo diferentes modelos dos efeitos da diversidade, assim como as estratégias metodológicas utilizadas para o estudo do impacto desta variável nas equipas. Após essa sistematização, serão apresentados dois estudos empíricos.

No primeiro estudo propomos uma forma alternativa de estudar os efeitos da diversidade no desempenho das equipas, dando especial relevância à dimensão temporal. Procuramos em primeiro lugar identificar diferentes percursos de desempenho das equipas ao longo do tempo. Além disso, pretendemos avaliar se os diferentes percursos de desempenho têm subjacentes diferentes perfis de diversidade das equipas. Esta proposta constitui uma alternativa aos modelos lineares dominantes na literatura, permitindo incorporar os desenvolvimentos conceptuais na definição de equipa enquanto sistema complexo e dinâmico cuja a actividade se desenvolve essencialmente em ciclos temporais (Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001).

O segundo estudo visa avaliar os efeitos conjuntos de diferentes tipos de diversidade no conflito intragrupal e no desempenho das equipas, tendo por base a sugestão de Jackson, Joshi, e Eisenhardt (2003). Enquanto a maioria dos modelos dos efeitos da diversidade sugere uma influência única desta variável, ou moderada por variáveis contextuais como o tipo de tarefa (e.g., Pelled, 1996; Williams & O'Reilly, 1998), consideramos que o estudo dos efeitos conjuntos de diferentes tipos de diversidade podem ajudar a clarificar os resultados muitas vezes inconsistentes da investigação. Pretendemos ainda testar a influência dos tipos de diversidade (baseada em atributos visíveis versus baseada em atributos subjacentes) em momentos diferentes do trabalho em equipa.

## **Capítulo 3**

### **Abordagens ao estudo da diversidade nas equipas**

### **3.1. Introdução**

A investigação sobre a composição das equipas tem já uma longa história no âmbito da psicologia social e das organizações, sendo possível identificar algumas tradições que definem, em certa medida, o posicionamento dos autores face a esta temática (Moreland & Levine, 2003). Em primeiro lugar, para alguns investigadores o estudo da composição dos grupos consiste na análise das diferentes características dos membros, nomeadamente as suas características demográficas (por exemplo, sexo, idade, raça), os papéis desempenhados no seio do grupo ou no contexto em que estão inseridos, as competências que possuem e ainda os seus valores e as suas opiniões. Em segundo lugar, a composição das equipas tem sido operacionalizada de diferentes formas. Enquanto alguns autores utilizam medidas de tendência central como forma de avaliar a proporção de membros nas equipas que possuem uma determinada característica, outros têm utilizado medidas de variabilidade classificando os grupos como homogéneos ou heterogéneos face a uma determinada característica dos membros. Apesar de ser menos comum, encontramos ainda na literatura alguns autores que analisam configurações específicas das características entre os membros (por exemplo, uma mulher numa equipa só de homens). Por fim, e de acordo com Levine e Moreland (1990) é possível encontrar na literatura diferentes perspectivas sobre o papel da composição nos processos e desempenho das equipas. Alguns autores consideram que a composição dos grupos é uma consequência de determinados processos psicológicos e sociais. Esta linha de investigação, que estuda obviamente grupos naturais, tem sugerido alguns resultados interessantes, nomeadamente a preferência dos indivíduos em trabalharem em grupos de pequena dimensão (e.g., Burgess, 1984; McPherson, 1983), a preferência por trabalharem com outros com características semelhantes às suas (e.g., Royal & Golden, 1981) e ainda o papel da socialização e re-socialização na homogeneização dos membros (e.g., Moreland & Levine, 1989; Levine, 1989). Outros autores consideram que a composição dos grupos corresponde ao contexto social onde têm lugar outros fenómenos psicossociais. Neste sentido, a composição dos grupos é entendida como uma variável moderadora e não como um determinante directo dos processos e resultado do grupo. Por exemplo, alguns autores têm investigado o papel do comportamento dos homens e das mulheres em grupos mistos, verificando que os homens são mais influentes, mais centrados na tarefa e mais

preocupados em resolver questões de estatuto e de poder do que as mulheres (Eagly, 1987; Kanter, 1977). Contudo, a maioria dos autores encara a composição dos grupos como uma causa, com influência directa na estrutura, dinâmica e desempenho das equipas (e.g., Jackson, May, & Whitney, 1995; Moreland & Levine, 2003; Williams & O'Reilly, 1998). De facto, encontramos na literatura uma multiplicidade de estudos que procuram analisar a influência da dimensão das equipas, da variabilidade das características demográficas dos membros, dos valores, atitudes e competências no trabalho em equipa.

### 3.2 - Definição de diversidade

Apesar do estudo da composição dos grupos ter uma longa história na investigação em psicologia social e das organizações, o termo *diversidade* não é um constructo científico totalmente delimitado (Jackson & Ruderman, 1995; Guzzo & Dickson, 1996). De facto, não existe consenso sobre o significado de diversidade nem existe consenso sobre o tipo de fenómenos que constituem o domínio da investigação em diversidade.

Williams e O'Reilly (1998) apresentam uma definição alargada de diversidade tendo por base a perspectiva da psicologia social e, mais especificamente, a teoria da categorização social (Turner et al., 1987). Segundo os autores a diversidade “*pode resultar de qualquer atributo que os indivíduos utilizem para dizer que outra pessoa é diferente*” (p.81). Esta definição assenta no pressuposto de que os indivíduos possuem uma tendência natural para utilizar categorias sociais, no sentido de simplificarem as suas experiências numa realidade naturalmente complexa. Nesta perspectiva, os indivíduos tendem a utilizar qualquer atributo, normalmente os atributos mais salientes num contexto específico, para construir a realidade social. Este processo de categorização pode influenciar o funcionamento das equipas por salientar a distinções entre o endogrupo e exogrupo, independentemente da relevância dos atributos utilizados neste processo para a tarefa em causa (Williams & O'Reilly, 1998).

Para Jackson (1996) o termo diversidade refere-se à composição social das equipas, não podendo ser utilizado para nos referirmos a um indivíduo isoladamente. Para a autora, a diversidade (como oposição à homogeneidade) refere-se às diferenças (ou semelhanças) entre os membros de um determinado grupo ou equipa de trabalho.

Apesar do termo diversidade ser essencialmente utilizado para nos referirmos a diferenças demográficas, Jackson (1996) considera que a composição de um grupo pode também ser relativamente homogénea ou diversa em características psicológicas (por exemplo, personalidade, crenças e atitudes) e organizacionais (por exemplo, antiguidade e estatuto do grupo profissional).

### 3.3 - Tipologias de diversidade

Encontramos na literatura várias tipologias sobre o conteúdo da diversidade as quais procuram sistematizar o conjunto de atributos pessoais relevantes para as equipas, grupos e organizações em geral (por exemplo, Jackson, May, Whitney, 1995; Jehn et al., 1999; Milliken & Martin, 1996; Pelled, 1996). Um aspecto comum destas propostas é a distinção entre a diversidade baseada em *atributos observáveis ou facilmente detectáveis*, como é o caso do sexo, raça e idade, e a diversidade baseada em *atributos menos visíveis ou subjacentes*, como é o caso das habilitações académicas, ocupação profissional, valores ou personalidade. Uma razão para diferenciar entre tipos de diversidade observáveis e não observáveis é o facto de que as diferenças visíveis entre indivíduos aumentarem a probabilidade de interacções baseadas em estereótipos e preconceitos, com implicações importantes para os processos de grupo (Brown, 1995; Milliken & Martin, 1996).

Jackson et al. (1995) propõem uma tipologia bidimensional para caracterizar os diferentes tipos de diversidade. Segundo os autores, os atributos individuais que geram diversidade no seio de uma equipa podem ser categorizados em duas dimensões: *facilidade com que os atributos são detectados pelos outros membros* (atributos facilmente detectados ou observáveis *versus* atributos subjacentes ou não directamente observáveis) e *relevância para o funcionamento das equipas* (atributos relacionados com a tarefa *versus* atributos relacionados com a relação).

Os atributos observáveis, como o próprio nome indica, podem ser detectados facilmente a partir do momento em que o indivíduo é exposto aos restantes membros da equipa. Estes atributos são normalmente imutáveis e existe consenso entre os membros da equipa na sua atribuição. Por outro lado, os atributos subjacentes, sendo mais difíceis de verificar na interacção com os outros membros, são mais facilmente sujeitos a interpretações e a construções por parte dos indivíduos.

Os atributos relacionados com a tarefa são os que estão directamente orientados para a realização dos objectivos da equipa. Por outro lado, os atributos relacionados com a relação modelam o contexto das interacções sociais entre os membros da equipa. A distinção apresentada é de alguma forma semelhante à distinção entre *instrumental* e *socioemocional*. Contudo, os autores preferiram não utilizar esta designação por considerarem que “*as relações sociais têm um valor instrumental relevante para a tarefa a realizar pela equipa*”, assim como para as suas actividades futuras (Jackson et al., 1995, p.210).

McGrath, Berdahl, e Arrow (1995), partindo de uma concepção multidimensional do constructo, identificam cinco tipos distintos de diversidade que são especialmente importantes para o trabalho em equipa. O primeiro tipo de diversidade diz respeito aos *atributos demográficos* com significado social no contexto em que a organização está inserida, como, por exemplo, o sexo, a idade, a raça, a religião, a orientação sexual ou o nível educacional. As principais características destes atributos são a facilidade com que são observados na interacção presencial e, simultaneamente, a dificuldade ou impossibilidade de serem alterados. O segundo tipo de diversidade diz respeito aos *atributos directamente relacionados com a tarefa a realizar*, como é o caso do conhecimento, competências e aptidões específicas para a tarefa. O terceiro tipo de diversidade compreender os *valores, crenças e atitudes* dos membros das equipas. O quarto tipo de diversidade diz respeito à *personalidade e estilos cognitivos e comportamentais* dos membros. Apesar de serem muitas vezes inferidos, correcta ou incorrectamente, a partir dos atributos demográficos, estes três últimos tipos de diversidade descritos partilham o facto de serem relativamente difíceis de avaliar, só sendo possível inferi-los com base na interacção continuada entre os membros ou com auxílio de instrumentos de avaliação específicos (testes ou questionários). O último tipo de diversidade descrita diz respeito ao *estatuto dos membros* no contexto em que estão inseridos, como é o caso do nível hierárquico, do departamento organizacional de pertença e da antiguidade. Segundo os autores, este tipo de diversidade partilha com os atributos demográficos o facto de ser facilmente observado.

Jehn et al. (1999) sugerem a existência de três tipos distintos de diversidade: diversidade de informação, diversidade da categoria social e diversidade de valores. Os autores utilizam a designação de *diversidade de informação* para se referirem às diferenças de conhecimentos e de perspectivas que os membros trazem para a sua equipa de trabalho, considerando que estas diferenças têm normalmente origem na área

de formação de base, na experiência anterior e nas competências específicas dos membros. A *diversidade da categoria social* refere-se às diferenças explícitas entre os membros de uma equipa no que se refere à sua pertença a determinada categoria social, como é o caso do sexo, da raça ou da idade. Segundo os autores, esta pertença directamente observável constitui para os membros de uma equipa, uma base particularmente saliente para o processo de categorização social. Por fim, a *diversidade de valores* ocorre quando os membros de um grupo diferem no que consideram ser a tarefa, objectivos ou missão da sua equipa.

**Quadro 3.1.** Tipologias de diversidade

Autores	Tipos de Diversidade	Exemplos
Jackson, May, Whitney (1995)	Diversidade baseada em atributos observáveis relacionados com a tarefa	Departamento de inserção Antiguidade organizacional Habilitações académicas Pertença a associações profissionais
	Diversidade baseada em atributos não directamente observáveis relacionados com a tarefa	Conhecimento Competências Capacidades físicas Experiência na tarefa
	Diversidade baseada em atributos observáveis orientados para a relação	Sexo Idade Nacionalidade Raça Religião Orientação política Aparência física
	Diversidade baseada em atributos não directamente observáveis orientados para a relação	Estatuto sócio-económico Atitudes Valores Personalidade

**Quadro 3.1.** Tipologias de diversidade (continuação)

Autores	Tipos de Diversidade	Exemplos
McGrath, Berdahl & Arrow (1995)	Diversidade baseada em atributos demográficos	Sexo
		Idade
		Raça
		Orientação sexual
		Religião
	Educação	
Diversidade baseada no conhecimento relacionado com a tarefa	Conhecimento	
	Capacidades	
	Competência	
Experiência		
Diversidade baseada nos valores, crenças e atitudes	Valores	
	Crenças	
	Atitudes	
Diversidade baseada na personalidade, estilo cognitivo e comportamental	Personalidade	
	Estilo cognitivo	
	Estilo comportamental	
Diversidade baseada no estatuto no grupo de trabalho	Departamento de pertença	
	Nível hierárquico	
	Antiguidade	
Especialidade funcional		
Diversidade de informação	Área de formação	
	Experiência	
	Competências	
	Habilitações académicas	
Jehn, Northcraft & Neale (1999)	Diversidade da categoria social	Sexo
		Raça
		Idade
Diversidade de valores	Valores	
	Crenças	
	Atitudes	

A tipologia proposta por McGrath et al. (1995) é de alguma forma semelhante à de Jackson et al. (1995), apesar dos autores não identificarem explicitamente as dimensões diferenciadoras dos tipos de diversidade propostos. Contudo, ambos os autores salientam a importância de distinguir entre a diversidade baseada nos atributos visíveis *versus* inferidos, a possibilidade desses atributos mudarem com o tempo e/ou

com as interacções levadas a cabo entre os membros assim como a sua relevância para a tarefas que os indivíduos têm que realizar. Apesar da distinção proposta, os autores referem que por vezes, na prática, é extremamente difícil distinguir estes tipos de diversidade.

### 3.4 – Abordagens teóricas para explicar os efeitos da diversidade

O estudo da diversidade, enquanto conceptualização da composição das equipas, tem assumido nas últimas décadas um lugar de destaque na investigação sobre grupos e equipas de trabalho. Apesar das inúmeras investigações sobre a composição dos grupos, seja como determinante, como contexto ou como consequência do funcionamento das equipas (Moreland & Levine, 1990, 2003), os resultados das investigações têm sido pouco conclusivos, ficando ainda por esclarecer de que forma a diversidade dos membros de uma equipa contribui para o seu desempenho.

Encontramos na literatura diversas propostas teóricas que têm sido utilizadas para explicar os efeitos da diversidade nos processos e desempenho das equipas. A maioria destas perspectivas permite explicar os efeitos quer positivos quer negativos da diversidade no trabalho em equipa. Todavia, o seu poder preditivo é relativamente pequeno (Van Knippenberg et al., 2004). Tendo por base uma revisão da literatura de mais de 80 artigos publicados sobre a diversidade e a demografia nas organizações, Williams e O'Reilly (1998) identificam três tradições teóricas no estudo da diversidade e do desempenho das equipas: a perspectiva da identidade/ categorização social, a perspectiva da semelhança/ atracção e a perspectiva da informação/ tomada de decisão.

A *perspectiva da identidade/categorização social* é provavelmente a mais referida pelos investigadores que procuram explicar os efeitos negativos da diversidade nos processos e no desempenho das equipas.

Desde meados do século passado que vários autores têm procurado integrar a realidade social com a representação psicológica. Bruner (1957) foi certamente um dos primeiros autores a reconhecer que a percepção e as cognições seriam influenciadas pelos objectivos e motivações individuais. Contudo, o desenvolvimento destas ideias só vem a acontecer mais tarde com os trabalhos de Tajfel (1981) que procurou compreender o impacto da categorização social em fenómenos sociais, nomeadamente nos estereótipos e no preconceito.

A teoria da categorização social nasce mais tarde como resultado dos trabalhos realizados na década de 80 por Turner e colaboradores (e.g., Turner et al., 1987) que procuraram investigar a componente mais cognitiva da teoria da identidade social, ou seja, o processo de categorização. De facto, esta teoria procura explicar de que forma é que a categorização do próprio e de outros indivíduos como membros de um grupo condiciona um conjunto de fenómenos, essencialmente de natureza intergrupala. De acordo com a teoria, os indivíduos representam cognitivamente os grupos em termos de protótipos que correspondem a um conjunto de atributos que procuram capturar as semelhanças existentes entre os membros de um grupo ao mesmo tempo que os distinguem de todos os outros grupos (Hogg et al., 2004; Turner et al., 1987), procurando uma representação positiva do endogrupo (favoritismo endogrupal). A construção sociocognitiva dos protótipos tem por base o princípio do *metacontraste*, que corresponde à maximização do rácio entre a percepção de diferenças do exogrupo e do endogrupo, assim como o princípio da acentuação da *entatividade*, ou seja, do grau em que uma categoria surge como uma entidade estruturada e distinta (Campbel, 1958).

De facto, esta perspectiva propõe um conjunto de elementos que nos ajudam a compreender o impacto da diversidade nos processos e desempenho das equipas. Como ponto de partida, a teoria assume que os indivíduos estão motivados para manter uma elevada auto-estima, conseguindo-o através de um processo de comparação social com outros indivíduos. Neste processo de comparação social com os outros, os indivíduos utilizam as categorias sociais mais salientes (como, por exemplo, o sexo, a raça ou a idade) para se classificarem a si e aos outros, permitindo-lhes uma definição pessoal em termos da identidade social. A procura de uma identidade positiva leva os indivíduos a maximizarem as diferenças entre o endogrupo e o exogrupo, ou mesmo entre membros do seu próprio grupo, o que pode produzir subgrupos dentro da equipa de trabalho transformando as relações intragrupais em relações intergrupais.

Uma das teorias utilizadas para explicar os efeitos da diversidade no desempenho das equipas é a *teoria da semelhança – atracção* (Byrne, 1971; Berscheid, 1985; Williams & O'Reilly, 1998), segundo a qual os indivíduos se sentem atraídos por outros semelhantes a si, seja essa semelhança baseada nas atitudes, valores, comportamentos ou em características demográficas.

O estudo da atracção interpessoal tem já uma longa história no âmbito da psicologia social. Desde os anos 30 do século passado que vários investigadores têm procurado compreender as razões que levam as pessoas a sentirem-se atraídas por

outras. Berscheid (1985) conceptualiza a atracção como uma atitude dirigida a uma pessoa, identificando três componentes principais: as cognições (crenças sobre o indivíduo), os afectos (emoções em relação ao indivíduo) e as predisposições comportamentais (tendência para actuar de uma determinada forma face ao indivíduo).

A teoria de Byrne (1971), que podemos enquadrar nas teorias de reforço e da troca social (Alferes, 1996), concebe a atracção como uma resposta afectiva antecipatória, no sentido em que a mera presença do outro é associada a um estímulo positivo. De facto, desde os anos 60 que Byrne (1971) tem conduzido uma série de investigações experimentais que demonstram que o grau de atracção depende da semelhança atitudinal percebida. Para o autor, a relação entre semelhança e atracção pode ser explicada com recurso à noção de validação social (Festinger, 1954) e do conceito clássico de reforço no sentido em que a percepção de atitudes semelhantes no outro funciona como um reforço intrínseco do próprio, permitindo a validação da sua própria forma de pensar e agir. Todavia, esta explicação não é consensual na literatura, existindo autores que consideram ser exactamente as assimetrias em diferentes atributos que geram atracção (Winch, 1958; Rosenbaum, 1986).

As hipóteses sobre a relação entre a diversidade e o desempenho das equipas que derivam da perspectiva da semelhança/atracção são semelhantes às enunciadas para a perspectiva da identidade/categorização<sup>3</sup>. Assim, segundo a perspectiva da semelhança/atracção a diversidade dos membros, especialmente baseada em características facilmente detectadas, diminui a eficácia dos processos e o desempenho das equipas (Steiner, 1972), pela diminuição da frequência das interacções entre os membros, menor partilha de informação e pelo desenvolvimento de atitudes menos positivas.

Ao contrário das abordagens descritas, a *perspectiva da informação/tomada de decisão* propõe que diversidade nas equipas tem uma influência positiva no desempenho independentemente da eficácia dos processos utilizados, por aumentar as competências, a informação e o conhecimento disponível nas equipas (Bantel, & Jackson, 1989; van Knippenberg et al, 2004, Williams, & O'Reilly, 1998). O aumento dos recursos

---

<sup>3</sup> Alguns autores não fazem qualquer distinção entre a perspectiva da identidade/categorização social e a perspectiva da semelhança/atracção para o estudo dos efeitos da diversidade, uma vez que as hipóteses que derivam destas duas perspectiva são de facto idênticas (e.g., van Knippenberg et al., 2004).

cognitivos tende a melhorar as diferentes fases do processo de tomada de decisão, com implicações positivas quer na fase de identificação do problema, quer na conseqüente exploração, formalização e implementação da decisão (Bantel & Jackson, 1989; Daft, & Weick, 1984; Van de Ven & Ferry, 1980). De facto, o aumento da diversidade nas equipas não só influencia a informação disponível na fase de identificação do problema, como também influencia o número, a qualidade das soluções propostas e a natureza da discussão sobre soluções alternativas na fase da resolução dos problemas concretos. A necessidade de reconciliar soluções e propostas distintas previne o pensamento de grupo e conduz a decisões de maior qualidade (e.g., Bantel & Jackson, 1989; Hoffman & Maier, 1961; Janis, 1972; Nemeth, 1985), tal como tem vindo a ser demonstrado pelas investigações realizadas no âmbito da resolução de problemas (e.g., Schwenk, 1982; Schwenk, & Cosier, 1980).

### **3.5 - Modelos dos efeitos da diversidade nos processos e desempenho das equipas**

Encontramos na literatura um número relativamente elevado de modelos que procuram explicar de que forma a diversidade, enquanto variável estrutural, influencia os processos e o desempenho das equipas (e.g., Brewer, 1995; Jehn et al., 1999; McGrath et al., 1995; Pelled, 1996). Ao contrário dos modelos gerais da eficácia do trabalho em equipa, discutidos no Capítulo 2, estes modelos visam clarificar os processos através dos quais as dimensões da diversidade influenciam a dinâmica e resultados do trabalho em equipa. De facto, os modelos de diversidade acrescentam conteúdo aos modelos de eficácia (e.g., Gladstein, 1984; Hackman, 1987) especificando o significado da composição dos grupos e da diversidade.

Não sendo o objectivo uma descrição exaustiva de todos os modelos existentes na literatura, optámos por descrever três modelos, que, no nosso entender, reflectem três formas distintas de conceptualizar o estudo da diversidade. O modelo de Williams e O'Reilly (1998) constitui ele próprio uma síntese, quer das principais abordagens teóricas ao estudo da diversidade, quer das variáveis que ao longo do tempo foram identificadas por diversos autores como mais relevantes (e.g., Bantel & Jackson, 1989, Milliken, & Martins, 1996; Pelled, 1996). De acordo com o modelo o impacto da

diversidade nos processos e desempenhos da equipa é contingencial com o tipo de diversidade, de tal forma que a diversidade baseada em atributos visíveis afecta negativamente o desempenho, enquanto que a diversidade baseada em atributos inferidos relevantes para a tarefa influencia positivamente os resultados do trabalho em equipa. O modelo da categorização-elaboração, reconceptualiza e integra a perspectiva da identidade/categorização com a perspectiva da informação/tomada de decisão, identificando um conjunto de novas variáveis mediadoras e moderadoras da relação entre diversidade e desempenho. Segundo este modelo o impacto da diversidade está mais dependente do processo de elaboração da informação por parte dos membros do que do tipo específico de diversidade. Por fim, apresentamos o modelo causal da dinâmica da diversidade proposto por Jackson et al. (1995). A apresentação deste modelo deve-se essencialmente ao facto de que os autores sugerem uma estrutura multinível para explicar os efeitos da diversidade. Este constitui o principal aspecto diferenciador desta proposta face ao modelo de Williams e O'Reilly (1998) uma vez que, as relações intra-nível são semelhantes às propostas por estes autores.

### *3.5.1 - Modelo integrado do impacto da diversidade de Williams e O'Reilly*

Williams e O'Reilly (1998) propõem um modelo que integra as três principais perspectivas teóricas no estudo da diversidade: a perspectiva da identidade/categorização social, a perspectiva da semelhança/ atracção e a perspectiva da informação/ tomada de decisão (ver Figura 3.1). Os autores partem do pressuposto de que as variações demográficas nos grupos afectam a forma como estes funcionam e exploram as principais hipóteses teóricas que derivam directamente das perspectivas referidas anteriormente. A perspectiva da informação/tomada de decisão coloca a ênfase na capacidade dos membros resolverem problemas, considerando que a diversidade aumenta a informação disponível e consequentemente a capacidade da equipa em desenvolver uma resposta criativa para o problema ou chegar mais facilmente à resposta correcta. A perspectiva da identidade/categorização social e a perspectiva da semelhança/ atracção salientam que o aumento da diversidade tende, pelos menos em termos potenciais, a aumentar os enviesamentos cognitivos e a diminuir a atracção em relação aos outros membros. Neste sentido, as equipas mais heterogéneas tendem a revelar maiores níveis de conflito, maior dificuldade de comunicação e a diminuir a

coesão dos membros. Por outro lado, estes processos diminuem as capacidades de resolução de problemas e a implicação dos membros, uma vez que os grupos heterogéneos diversificados têm menor capacidade de satisfazer as necessidades dos membros individualmente.

O modelo assume ainda que os efeitos da diversidade podem ser moderados pela situação. Williams e O'Reilly (1998) consideram que os processos cognitivos que explicam os efeitos negativos da diversidade podem ser simultaneamente utilizados para anular ou pelo menos diminuir estes efeitos. A criação de uma identidade grupal ou estabelecer objectivos supra-ordenados reduz os enviesamentos endo/exogrupo, potenciando uma maior solidariedade entre os membros do grupo (Sherif, 1936) e conseqüentemente uma diminuição dos efeitos potencialmente negativos da diversidade. Uma outra variável moderadora diz respeito aos valores culturais dominantes num determinado contexto, uma vez que a investigação tem demonstrado que as culturas colectivistas podem reduzir consideravelmente os efeitos indesejados da categorização social (e.g. O'Reilly & Chatman, 1996). Os autores salientam ainda o papel moderador da tecnologia e da concepção da própria tarefa, que consideram poder determinar a influência normativa e informativa nas interpretações dos membros da equipa.

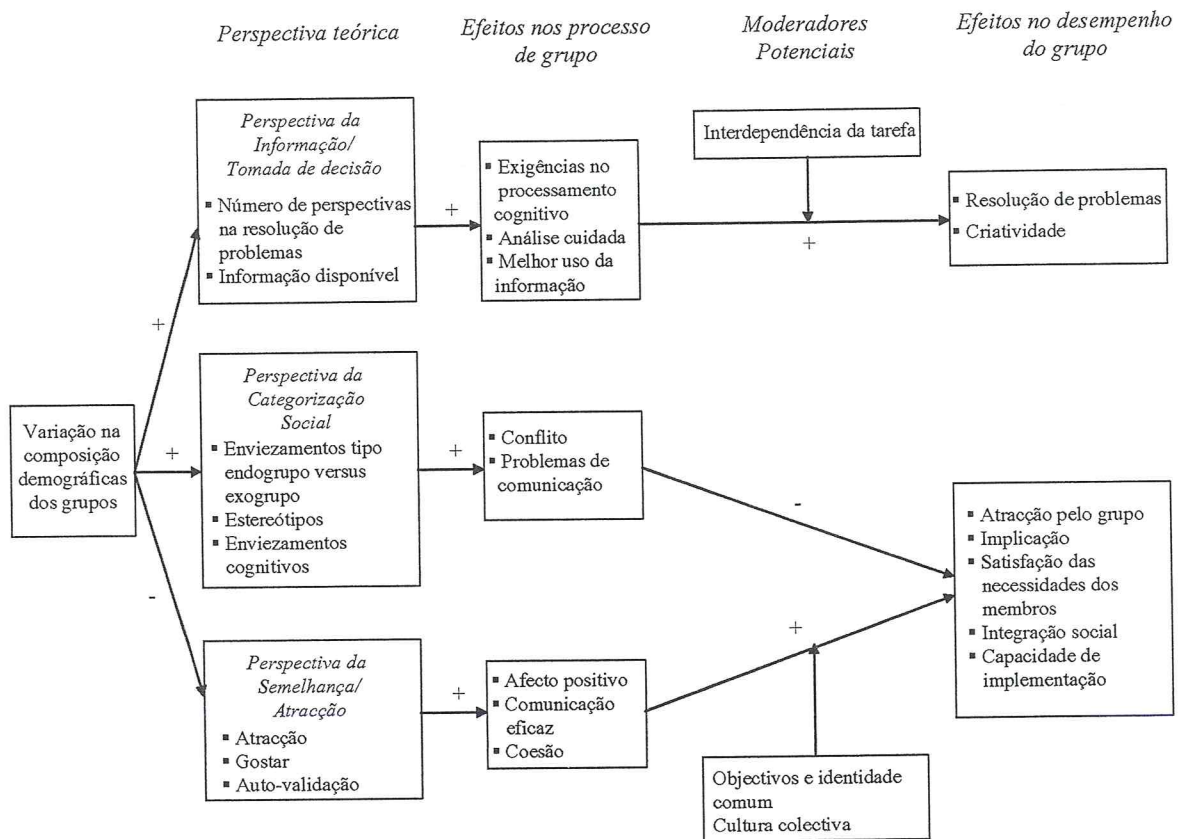


Figura 3.1. Modelo integrado do impacto da diversidade nos processos e desempenho de grupo de Williams e O'Reilly (aptado de Williams & O'Reilly, 1998, p. 89).

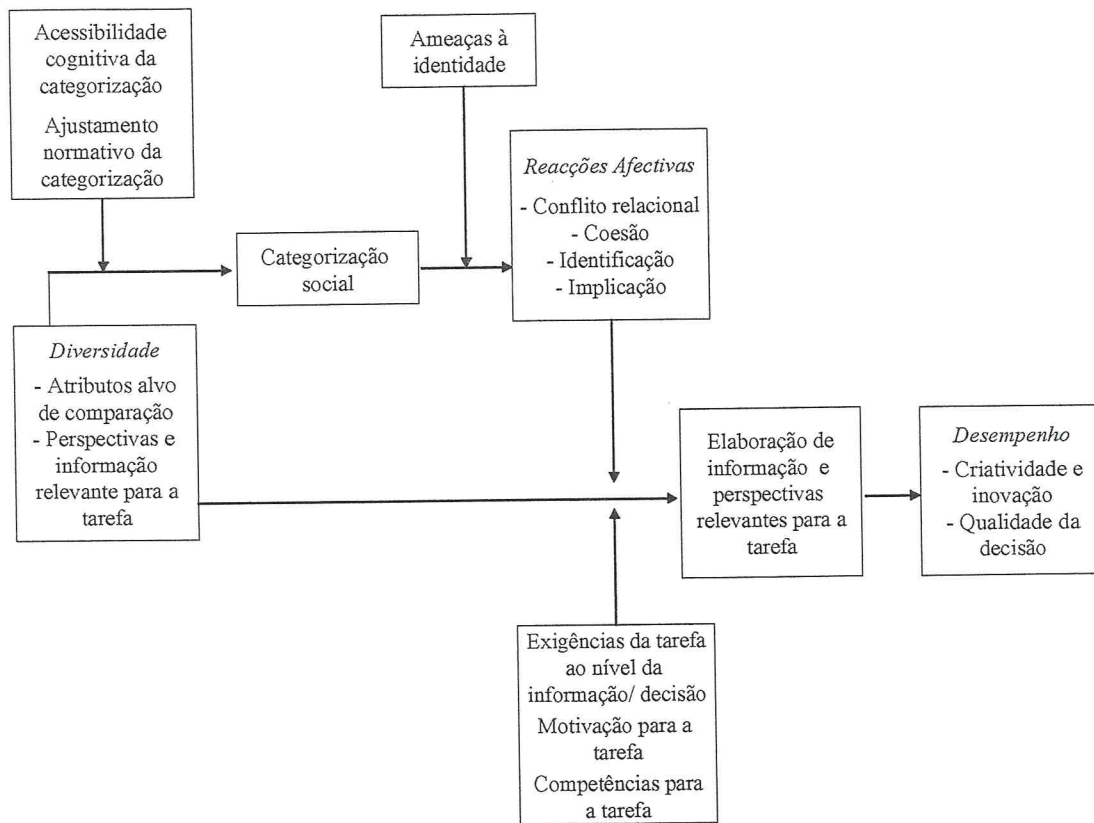
### 3.5.2 -Modelo da Categorização – Elaboração

Tendo por base uma análise crítica à investigação e às teorias que procuram explicar os efeitos da diversidade no desempenho e respostas afectivas dos membros das equipas, van Knippenberg et al. (2004) propõem o modelo da categorização – elaboração. Os autores partem da premissa de que os diferentes tipos de diversidade, independentemente de terem na base variações nos atributos visíveis ou subjacentes dos membros, podem produzir quer efeitos positivos (proposta da perspectiva da informação/tomada de decisão) quer efeitos negativos (proposta das perspectivas da categorização social e da semelhança/atracção). Este pressuposto questiona os modelos de investigação que assumem que os efeitos da diversidade são contingenciais com o tipo de diversidade em causa. Tal como vimos anteriormente, enquanto as perspectivas da identidade/categorização social e da semelhança/atracção sugerem que os efeitos

negativos da diversidade têm na base atributos facilmente detectáveis, tal como o sexo e a idade, a perspectiva da informação/tomada de decisão faz referência às variações nos atributos subjacentes, tal como formação académica e área funcional, para explicar os efeitos positivos da diversidade. Apesar da congruência e razoabilidade do argumento, van Knippenberg et al. (2004) referem que a investigação empírica não tem conseguido suporte consistente para esta hipótese (Bower, Pharmer, & Salas, 2000; Simons, Pelled & Smith, 1999; Webber & Donahue, 2001).

O modelo da categorização – elaboração (ver Figura 3.2) propõe que a diversidade influencia positivamente o desempenho (especialmente a criatividade, a inovação e a qualidade da tomada de decisão) através da elaboração da informação e de perspectivas relevantes para a tarefa por parte dos membros (por exemplo discussão, integração de ideias, conhecimentos relevantes para a tarefa). Os autores identificam contudo um conjunto de variáveis moderadoras que condicionam a relação entre diversidade e elaboração. Assim, a diversidade tende a conduzir a uma maior elaboração da informação e das perspectivas quando a tarefa da equipa possui um maior número de componentes de processamento de informação e de tomada de decisão, quando os membros da equipa estão motivados para processar essa informação e ainda quando possuem competências relevantes para a realização da tarefa.

Van Knippenberg et al. (2004) atribuem igualmente um papel de relevo à categorização social, ou seja, à diferenciação entre os membros do endogrupo, com características semelhantes ao próprio, e os membros do exogrupo, que são subjectivamente diferentes do próprio. Segundo os autores, o grau em que as diferenças entre os membros do grupo (diversidade) conduz à categorização social depende essencialmente de três factores: a) acessibilidade cognitiva (facilidade com que a categoria social é activada); b) congruência normativa (grau em que a categorização é aceite pelos membros do grupo); e c) congruência comparativa (grau em que a categorização leva à identificação de subgrupos com características internas muito semelhantes).

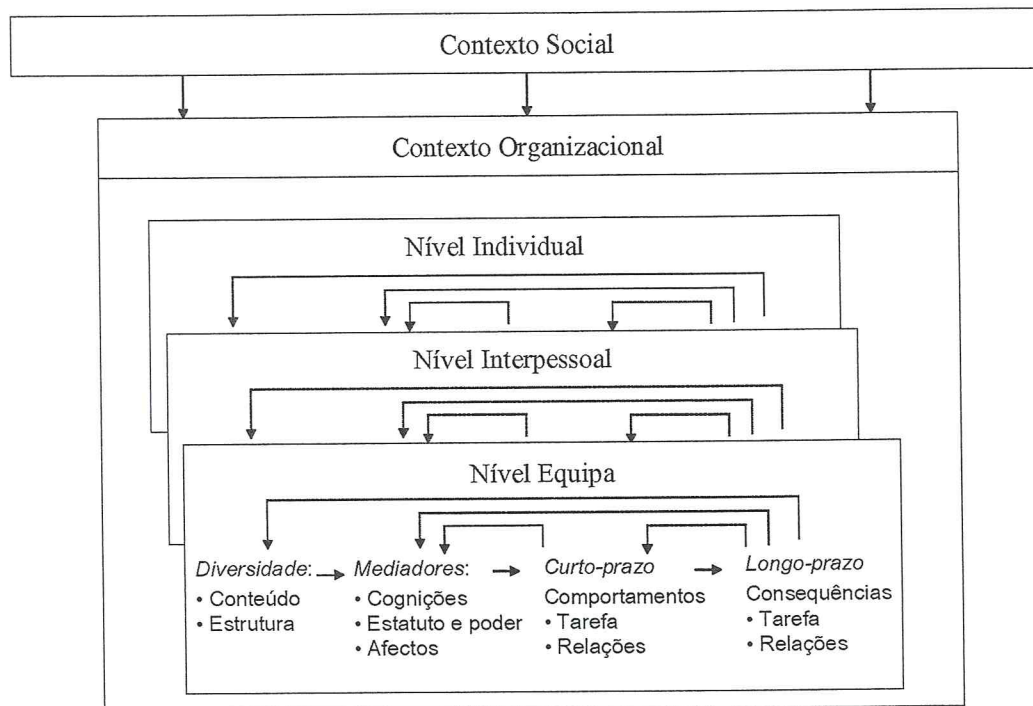


**Figura 3.2.** Modelo da categorização – elaboração da diversidade e do desempenho das equipas (adaptado de Van Knippenberg et al., 2004, p. 1010)

### 3.5.3 - Modelo causal da dinâmica da diversidade

Jackson et al.(1995), partindo de uma perspectiva sistémica, sugerem uma estrutura teórica multinível para o estudo dos efeitos da diversidade. Este modelo é particularmente interessante por considerar que a dinâmica da diversidade para os processos e resultados do trabalho em equipa não acontece num vazio, salientando a importância do nível macro (nível societal e organizacional) para o estudo dos efeitos da composição das equipas. Neste modelo a diversidade surge no início de uma cadeia de relações causais, sendo a principal preocupação dos autores a identificação e discussão das suas consequências e não dos seus determinantes ou do seu papel enquanto variável moderadora. Tal como é ilustrado na Figura 5.3, os autores organizam os constructos mais relevantes para o estudo das consequências da diversidade em quatro categorias gerais: a) aspectos da diversidade b) processos mediadores; c) manifestações

comportamentais a curto-prazo; e d) consequências a longo prazo. Dentro da cada categoria, os constructos estão organizados de forma vertical para reflectir os três níveis de análise considerados pelos autores: nível individual, nível interpessoal e nível grupal.



**Figura 3.3 -** Modelo da dinâmica da diversidade nas equipas (adaptado de Jackson et al., 1995, p. 209)

Embora Jackson et al. (1995) considerem que a diversidade é um constructo pelo menos de nível grupal, o nível individual é introduzido no modelo porque as diferenças dos indivíduos em vários atributos criam diversidade ao nível da equipa, departamento ou organização. Nas palavras dos autores, “*os atributos individuais reflectem o conteúdo da diversidade enquanto a configuração dos atributos numa unidade social reflecte a estrutura da diversidade*” (p.217).

O modelo proposto por Jackson et al. (1995) tem a vantagem de ser bastante genérico, podendo ser aplicado a diversos domínios de investigação. Contudo, a sua aplicação a tópicos específicos, exige algum esforço por parte dos investigadores na operacionalização dos constructos identificados no modelo, o que pode ser entendido como um custo associado à sua formulação genérica.

### **3.6. Evidência empírica da relação entre tipos de diversidade e desempenho**

A revisão de literatura à evidência empírica sobre os efeitos da diversidade nos processos e desempenho das equipas constitui um si mesma um desafio, dada a multiplicidade de estudos publicados nos últimos anos em diversas revistas e manuais científicos. Só entre 1997 e 2000, Jackson et al. (2003) identificaram 63 estudos empíricos que avaliam o efeito de pelo menos um tipo específico de diversidade na dinâmica do trabalho em equipa. Optámos por organizar esta revisão por tipo de diversidade, tendo por base a distinção proposta na literatura entre diversidade baseada em atributos observáveis e diversidade baseada em atributos subjacentes (e.g., Jackson et al., 1995; Jehn et al, 1999; Milliken, & Martin, 1996; Pelled, 1996), dando especial relevo aos atributos que serão investigados neste trabalho e ao seu impacto nos conflitos intragrupais bem como no desempenho e nas respostas afectivas dos membros das equipas.

#### *3.6.1 – Diversidade baseada em atributos observáveis*

A evidência empírica desenvolvida no âmbito da teoria da identidade e da categorização social tem sugerido que a simples categorização de um membro como sendo do endogrupo ou do exogrupo determina o tipo de interacção desenvolvida com essa pessoa. A diversidade baseada nos atributos directamente observados, tal como a idade, sexo ou mesmo a ocupação profissional dos sujeitos (Jackson et al, 1995) estimulam a atribuição da pertença grupal de tal forma que nas equipas cujos os membros são semelhantes nesse conjunto de atributos, existe tendência para se percepcionarem mutuamente como pertencentes ao mesmo grupo (Ashforth & Meal, 1989; Joshi & Jackson, 2003). Este aspecto é especialmente relevante se tivermos em atenção que o processo de categorização que determina a distinção entre grupos, pode acontecer com base num nível mínimo de informação (Oakes, Haslam, & Turner, 1994). Tal como referimos anteriormente, a teoria sugere que a diversidade baseada em atributos directamente observáveis tem uma influência negativa no funcionamento e consequente desempenho das equipas. Contudo a investigação empírica nem sempre

tem conseguido mostrar a existência de uma relação entre diversidade baseada em atributos observáveis e desempenho, nem, no caso de existir uma relação, que esta é negativa.

No que se refere ao impacto da *diversidade de sexo*, a maioria dos estudos não tem encontrado qualquer tipo de efeito directo deste tipo de diversidade nos processos e no desempenho das equipas. Pelled (1996) colocou a hipótese de que a diversidade de sexo tem um efeito negativo nas equipas, por aumentar os níveis de conflito relacional. Contudo, a autora não encontrou suporte empírico para esta hipótese. O'Reilly, Williams e Barsade (1997) e Pelled et al. (1999) também não encontraram qualquer relação entre diversidade de sexo e conflito intragrupal. Por outro lado, Jehn et al. (1999) verificaram que a diversidade da categoria social aumentava o conflito relacional nas equipas.

Ao contrário das hipóteses teóricas, Hoffman e Maier (1961) verificaram que os grupos heterogêneos produziram soluções de melhor qualidade do que os grupos constituídos apenas por homens. Os autores avaliaram igualmente o efeito de interacção entre a diversidade em atributos de personalidade e a diversidade de sexo, verificando que os grupos heterogêneos em ambos os atributos produzem soluções de melhor qualidade do que os grupos constituídos apenas por membros do sexo masculino e homogêneos em termos de personalidade. Contudo ao nível da satisfação, os autores não encontraram qualquer relação entre a diversidade de sexo e esta variável. Alexander, Lichtenstein, Jinnett, e Aunno (1996) verificaram que os membros das equipas mais heterogêneas em termos de sexo fazem uma avaliação mais positiva do funcionamento sua equipa. Os resultados estudo de Hoffman e Maier (1961) podem ser vistos como uma excepção na literatura, uma vez que a maioria dos estudos não tem encontrado qualquer tipo de relação entre diversidade de sexo e o desempenho de tarefas de natureza cognitiva (Milliken & Martins, 1996).

Contudo, em relação aos resultados do impacto da diversidade de sexo nos processos e desempenho dos grupos, encontramos na literatura pelo menos uma explicação possível para a incongruência dos resultados. Segundo Kanter (1977), a relação entre estas variáveis depende da proporção de homens e mulheres presentes numa equipa e não apenas da heterogeneidade dos membros como um todo. Esta hipótese foi testada por Pelled et al. (1999) mas os autores não encontram suporte empírico para este argumento.

No que diz respeito à *diversidade de idade*, os resultados das investigações empíricas têm igualmente revelado resultados contraditórios. Knight et al. (1999) verificaram que nas equipas de gestão de topo, a diversidade de idade diminui os comportamentos de procura de apoio que facilitam as decisões consensuais. Ziller & Exline (1958) realizaram um estudo com o objectivo de analisar a relação entre a idade dos membros e a sua influência ou poder numa situação de tomada de decisão em grupo. Os autores compararam ainda os processos e resultados de grupos de homens e de mulheres, heterogéneos ou homogéneos em relação à idade. Os resultados do seu estudo revelaram uma interacção significativa entre o sexo e a idade dos membros dos grupos em relação à participação. Enquanto nos grupos de homens, os mais velhos participaram mais frequentemente do que os mais novos, nos grupos de mulheres, foram as mais novas que contribuíram mais frequentemente para a decisão. Os resultados do seu estudo mostram ainda que os grupos de homens homogéneos relativamente à idade têm pior desempenho (numa tarefa de estimativa) do que os grupos com diversidade de idade. Pelo contrário, no que diz respeito às mulheres, a heterogeneidade na idade dos membros teve um efeito negativo no seu desempenho. Num estudo mais recente, Pelled et al. (1999) não encontraram nenhuma relação directa significativa entre diversidade de idade e desempenho, apesar de terem verificaram que a diversidade de idade reduzia o conflito relacional nas equipas. Para explicar este resultado inesperado, os autores sugerem que nas equipas mais homogéneas em termos de idades os membros podem rivalizar mais entre si pelo papel de líder.

Os efeitos da *diversidade de ocupação profissional* têm sido menos investigados na literatura, Milliken e Martins (1996) sugerem que a diversidade de ocupação dificulta a integração dos membros, impedindo-os de funcionarem enquanto equipa. Alexander et al. (1996) verificaram a diversidade de ocupação profissional tende a produzir avaliações mais negativas do funcionamento das equipas. Ao interpretar este resultado os autores avançam a hipótese de que a diversidade na ocupação profissional tende a aumentar os conflitos disfuncionais ao mesmo tempo que torna saliente as diferenças de estatuto e poder entre os membros.

### 3.6.2 – Diversidade baseada em atributos subjacentes

A investigação levada sobre os efeitos da diversidade com base em atributos subjacentes tem sido maioritariamente realizada com equipas de gestão de topo. Esta realidade contrasta com a investigação sobre o impacto da diversidade de atributos observáveis que referimos anteriormente.

Em relação aos efeitos da *diversidade de formação*, a investigação realizada no âmbito da tomada de decisão sugere que as decisões realizadas por grupos com informação diversa será de melhor qualidade do que as decisões tomadas por grupos compostos por indivíduos com conhecimentos semelhantes. Bantel e Jackson (1989) testaram este argumento verificando que as equipas com elevada diversidade funcional são mais inovadoras e tomam decisões de melhor qualidade do que as equipas relativamente homogéneas em relação a esta característica. Jehn et al.(1999) verificaram que a diversidade de informação (formação académica e área funcional) está relacionada com o conflito de tarefa e por sua vez com o desempenho das tarefas cognitivas. Este resultado é semelhante ao encontrado por Pelled et al. (1999). Ou seja, que o conflito de tarefa é mediador da relação entre diversidade funcional e desempenho das equipas.

Embora os resultados destas e de outras investigações (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998) venham globalmente a sugerir que a diversidade de formação académica e a diversidade funcional têm um efeito positivo no desempenho, através de uma influência directa ou indirectamente através dos processos da equipa, podemos igualmente considerar que o aumento deste tipo de diversidade poderá ter consequências negativas para o funcionamento das equipas. Tal como Williams e O'Reilly (1998) sugerem, é possível que as potenciais vantagens de aumentar a diversidade funcional nas equipas seja perdida se os processos de grupo são afectados. Jehn, Chadwick e Thatcher (1997) verificaram que as equipas mais diversas em termos de formação académica têm maior dificuldade em definir o procedimento para a realização da tarefa. Da mesma forma, Knight et al. (1999) verificaram que este tipo de diversidade está associada com baixo nível de consenso da tomada de decisão.

Jackson et al (2003) consideram que uma das principais falhas da literatura sobre os efeitos da diversidade baseada em atributos subjacentes e o desempenho consiste no

facto de que os investigadores sistematicamente ignorarem uma dimensão extremamente importante da diversidade – a diversidade de competência específicas para a realização da tarefa.

Embora os estudos individualmente sugiram um conjunto de relações entre os diferentes tipos de diversidade e os resultados do trabalho em equipa, quer ao nível do desempenho quer ao nível das reacções afectivas, os resultados de duas meta-análises recentemente publicadas questionam esta influência. Bower, Pharmer e Salas (2000) verificaram que a maioria dos efeitos da diversidade no desempenho é muito reduzido ou não significativo. Da mesma forma, Webber e Danohue (2001) não encontraram relação entre nenhum tipo de diversidade e a coesão e o desempenho das equipas.

### **3.7 - Conclusões**

1. Como decorre da revisão de literatura efectuada, o estudo do impacto da diversidade das equipas constitui um área de investigação em crescimento no âmbito da psicologia social e das organizações. Apesar do elevado número de estudos publicados sobre esta temática, os resultados das investigações são pouco conclusivos. Alguns autores apresentam suporte para a hipótese da relevância da diversidade no desempenho dos grupos e organizações, enquanto outros sugerem que a diversidade tem efeitos negativos no funcionamento e desempenho das equipas e nas organizações em geral.

2. Ao nível teórico, identificámos três perspectivas que têm sido utilizadas para explicar os efeitos da diversidade e do desempenho das equipas: a perspectiva da identidade/categorização social, a perspectiva da semelhança/ atracção e a perspectiva da informação/ tomada de decisão. Enquanto que as perspectivas da identidade/categorização social e da semelhança/atracção têm fornecido argumentos teóricos para explicar os efeitos negativos da diversidade no desempenho, a perspectiva da informação/tomada, pelo contrário, serve para justificar a hipótese do valor da diversidade, especialmente para a tomada de decisão em equipa. Contudo, enquanto modelos teóricos, estas perspectivas têm um poder preditivo relativamente reduzido.

3. Ao nível das abordagens que procuram explicar de que forma a diversidade influencia o desempenho e as respostas afectivas dos membros, optámos por descrever

apenas três dos modelos existentes na literatura por considerarmos que reflectem três formas distintas de conceptualizar o estudo da diversidade. De acordo com o modelo integrado de Williams e O'Reilly (1998) o impacto da diversidade nos processos e desempenhos da equipa é contingencial com o tipo de diversidade, de tal forma que a diversidade baseada em atributos visíveis afecta negativamente o desempenho, enquanto que a diversidade baseada em atributos inferidos, relevantes para a tarefa, influencia positivamente os resultados do trabalho em equipa. O modelo da categorização-elaboração, reconceptualiza e integra a perspectiva da identidade/categorização com a perspectiva da informação/tomada de decisão, identificando um conjunto de novas variáveis mediadoras e moderadoras da relação entre diversidade e desempenho. Segundo este modelo, o impacto da diversidade está mais dependente do processo de elaboração da informação por parte dos membros do que do tipo específico de diversidade. Por fim, apresentamos o modelo causal da dinâmica da diversidade proposto por Jackson et al. (1995) que sugere uma estrutura multinível para explicar os efeitos da diversidade.

4. A evidência empírica sobre a relação entre diversidade e resultados do trabalho em equipa foi apresentada e discutida tendo por base a distinção proposta na literatura entre diversidade baseada em atributos observáveis e diversidade baseada em atributos subjacentes. A análise da literatura empírica evidencia algumas limitações, que no seu conjunto podem explicar a inconsistência dos resultados, quer ao nível da diversidade baseada em atributos visíveis quer em atributos subjacentes.

A investigação sobre os efeitos da diversidade com base em atributos subjacentes tem sido maioritariamente realizada com equipas de gestão de topo. Esta realidade contrasta com a investigação sobre o impacto da diversidade de atributos observáveis. Esta diferença ao nível das amostras pode dificultar a integração de resultados uma vez que, tal como vem sendo demonstrado na literatura, o tipo de tarefa é uma variável moderadora da relação entre diversidade e resultado do trabalho em equipa. Um outro aspecto que dificulta a leitura dos resultados produzidos na literatura é a escassez de informação face ao contexto específico em que os estudos têm lugar e a caracterização das tarefas que as equipas têm que realizar. Este aspecto é especialmente relevante para compreendermos em que circunstâncias a diversidade produz os resultados pretendidos. Por fim, a ausência da dimensão temporal na maioria dos estudos, permite-nos questionar se a influência da diversidade se mantém constante ao

longo do tempo ou, em alternativa, varia com o aumento da experiência do trabalho em equipa. Neste sentido, consideramos relevante introduzir alterações quer ao nível conceptual quer ao nível metodológico na investigação sobre os efeitos da diversidade.

## **Capítulo 4**

# **Estudos empíricos sobre os efeitos da diversidade nas equipas**

#### **4.1 – Introdução**

Tal como foi referido anteriormente, a investigação realizada sobre os efeitos da diversidade no desempenho das equipas tem produzido resultados contraditórios. A análise da literatura sobre esta temática remete-nos para a necessidade de introduzir alterações quer ao nível conceptual quer ao nível metodológico na investigação sobre os efeitos da diversidade no trabalho em equipa.

Neste capítulo apresentamos dois estudos que procuram contribuir para explicar os efeitos da diversidade no desempenho das equipas. No primeiro estudo, propomos uma forma alternativa de estudar os efeitos da diversidade no desempenho das equipas, a qual, em vez dos modelos lineares dominantes na literatura, dá especial relevância à dimensão temporal.

No segundo estudo avaliamos o impacto da diversidade sobre o conflito intragrupal e sobre o desempenho das equipas em dois momentos distintos. Com este estudo pretendemos testar a relevância da análise dos efeitos conjuntos da diversidade. Procuramos ainda testar em que medida os efeitos da diversidade no desempenho são afectados pela dimensão temporal.

Convém desde já salientar que as análises apresentadas nestes estudos têm subjacente a mesma amostra. Como é descrito mais à frente, utilizámos um universo de 512 equipas (1997 indivíduos), que, ao longo de cinco semanas, estiveram envolvidas numa competição de gestão. No primeiro estudo utilizámos o universo das 512 equipas. A informação necessária à concretização dos objectivos do primeiro estudo (caracterização sócio-demográfica das equipas<sup>4</sup>) foi facultada pela empresa organizadora da competição, assim como os dados referentes ao desempenho objectivo das equipas. Durante o período da competição, foram enviados semanalmente questionários a todos os participantes (1997) que visavam recolher a sua opinião sobre um conjunto de dimensões relacionadas com o funcionamento da sua equipa. Dado que o nível de análise neste estudo é o grupo, a integração das equipas na amostra implicou

---

<sup>4</sup> A informação sócio-demográfica foi igualmente solicitada aos participantes no primeiro questionário enviado, sendo posteriormente validada junto da organização da competição.

que todos os membros respondessem aos questionários semanais durante as cinco semanas, pelo que, no segundo estudo, são apresentados apenas os dados referentes às 45 equipas que cumpriram este critério. Embora estejamos conscientes de que este procedimento não corresponde certamente ao desejável, consideramos que a oportunidade de trabalhar com uma amostra tão significativa de equipas, com desempenhos directamente comparáveis, se traduz numa mais valia importante para a investigação neste domínio. De facto, uma das principais limitações apontadas aos estudos que investigam em contexto real o efeito da diversidade no desempenho consiste exactamente na utilização de medidas de desempenho nem sempre comparáveis entre equipas e menos ainda entre organizações (e.g., Caetano, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Para facilitar a leitura, o procedimento utilizado e a operacionalização das variáveis, ainda que semelhantes, são descritos em cada um dos estudos, tendo em vistas os seus objectivos concretos.

#### **4.2 – Estudo 1: Percursos de desempenho em contexto de competição**

A necessidade de identificar a melhor forma de gerir uma força de trabalho cada vez mais diversificada, tem colocado desafios importantes aos psicólogos sociais e das organizações. Como se referiu acima, a investigação realizada tem produzido resultados contraditórios, não existindo consenso sobre as dimensões da diversidade que contribuem para a eficácia do trabalho em equipa, nem sobre os processos que potenciam essa influência. O modelo convencional da investigação neste domínio pressupõe o estudo dos efeitos directos de um conjunto de dimensões de diversidade ou, em alternativa, integram um conjunto de variáveis mediadoras e moderadoras, que, num determinado período no tempo, afectam o desempenho e as respostas afectivas dos membros. O modelo da categorização-elaboração proposto recentemente por van Knippenberg et al. (2004), apesar de introduzir uma reflexão importante sobre os mecanismos que potenciam a influência da diversidade, é omissivo em relação à dimensão temporal.

Os estudos empíricos publicados que avaliam o impacto da dimensão temporal na relação entre diversidade e desempenho, embora escassos, apresentam resultados globalmente bastante interessantes. Watson, Kumar e Michaelsen (1993) realizaram um estudo longitudinal sobre a tomada de decisão, em contexto laboratorial, e verificaram

que o impacto da diversidade cultural (étnica) nos processos e desempenho dos grupos diferia nas diferentes fases/períodos da experiência. Os resultados desta investigação mostram que ao nível dos processos, os grupos homogéneos fazem uma avaliação mais positiva do seu funcionamento do que os heterogéneos, nos três primeiros períodos da experiência. Contudo, no quarto período não se registam diferenças significativas nas avaliações. Por outro lado, as equipas homogéneas tiveram um desempenho superior em todas as medidas consideradas no primeiro período, mas no último período os grupos heterogéneos foram significativamente melhores em duas medidas de desempenho (número de perspectivas e criação de alternativas). Ao nível do desempenho global, os autores verificaram que no último período, não existiam diferenças entre os grupos homogéneos e os heterogéneos. Num outro estudo, Harrison, Price, Gavin, e Florey (2002) verificaram que o impacto da diversidade baseada em atributos observáveis na integração social dos membros diminui com o tempo, enquanto que aumenta o impacto da diversidade baseada em atributos subjacentes.

Neste estudo utilizámos uma forma alternativa e inovadora de identificar as variáveis estruturais que distinguem as equipas eficazes das equipas não eficazes ao longo do tempo.

#### *4.2.1 - Objectivo do estudo*

O primeiro objectivo deste estudo foi avaliar a possibilidade de identificar diferentes percursos de desempenho das equipas envolvidas numa competição de gestão, tendo por base os resultados obtidos ao longo de um período de 5 semanas.

Um segundo objectivo deste estudo foi determinar em que medida os diferentes percursos de desempenho estão relacionados com a composição inicial das equipas em termos de diversidade de sexo, idade, ocupação profissional, área de formação e experiência na tarefa.

#### 4.2.2. - Método

##### 4.2.2.1 - Participantes

Participaram neste estudo 512 equipas (1997 indivíduos) envolvidas numa competição de gestão de âmbito nacional por um período de cinco semanas. A dimensão média das equipas é de 3.87 elementos (desvio padrão = 1.27) e a média de idades é de 25 anos. Dos 1997 participantes envolvidos nesta competição, 68.7% são do sexo masculino e 67.7% são estudantes universitários.

##### 4.2.2.2 - Procedimento

Os dados deste estudo foram recolhidos junto da organização do Gestão Global 2003, SDG – Simuladores de Gestão, Lda. No processo de inscrição nesta competição, cada equipa tem que entregar junto da organização uma ficha na qual constam os dados referentes a cada elemento, nomeadamente sexo, idade, ocupação, habilitações académicas e número de participações em edições anteriores da competição (ver Anexo 1). O Gestão Global é um jogo de estratégia e gestão, no qual um conjunto de empresas virtuais, cada uma delas representadas por uma equipa, competem entre si num mesmo ambiente económico. Esta competição tem por base um modelo informático que simula não só a interacção dos diversos departamentos da empresa virtual, como também as relações de concorrência do mercado e a influência da situação económica real.

##### 4.2.2.3 - Operacionalização das variáveis

###### *Diversidade*

A operacionalização da diversidade nas equipas teve por base as seguintes variáveis: sexo, idade, ocupação profissional (estudantes *versus* profissional), formação académica (área de estudo da licenciatura) e experiência no Gestão Global (número de participações em edições anteriores da competição).

Utilizámos neste estudo dois tipos de índices para o cálculo da diversidade das equipas: um para os dados de variáveis contínuas e outro tipo para os dados de variáveis categoriais. Tendo como base a sugestão de Pelled et al. (1999), utilizámos o coeficiente de variação (desvio padrão dividido pela média) para medir a diversidade de idade e a diversidade de experiência no jogo.

$$\text{Coeficiente de Variação} = \frac{\text{Desvio padrão da variável na equipa}}{\text{Média da variável na equipa}}$$

Desta forma, a diversidade de idade para cada equipa foi calculada dividindo o desvio padrão da idade em cada equipa pela média de idade dos membros da equipa. Da mesma forma, para o cálculo da diversidade de experiência no jogo em cada equipa, dividimos o desvio padrão da experiência anterior no jogo dos membros pela média do número de participações em edições anteriores do jogo de cada equipa.

Para o cálculo da diversidade das variáveis categoriais (sexo, formação académica e ocupação profissional) utilizámos o índice de entropia sugerido por Teachman (1980). Este índice tem em consideração a forma como os membros de uma equipa estão distribuídos entre as possíveis categorias de uma variável.

$$\text{Índice de entropia} = - \sum_{i=1}^I P_i (\ln P_i)$$

I – número de categorias de uma variável

$P_i$  – proporção de membros da equipa na categoria da variável

Por exemplo, a variável sexo tem duas categorias possíveis ( $I = 2$ ): homens (1) e mulheres (2). No caso de termos uma equipa de 5 elementos, na qual três são homens e dois são mulheres, então  $P_1 = 0.6$  e  $P_2 = 0.4$ . Neste caso, o índice de entropia seria  $- [(0.6 \times \ln 0.6) + (0.4 \times \ln 0.4)]$ , ou seja, 0.67. A exceção para o cálculo do índice de entropia é quando  $P_i$  é zero, uma vez que o logaritmo neperiano de zero não existe. Nestas situações considera-se apenas as outras categorias representadas nas equipas (Pelled et al., 1999).

Alexander, Nuchols, Bloom, & Lee (1995) chamam a atenção para o facto de este índice ser afectado não só pela distribuição dos elementos pelas categorias como também pelo número de categorias de uma variável. No sentido de comparar o grau de variação entre medidas de diversidade que diferem no número de categorias, utilizámos a forma estandardizada do índice de entropia para controlar os efeitos do número de categorias. Para estandardizar dividimos o índice de entropia pelo logaritmo neperiano de N (sendo N o número de categorias possíveis da variável). Desta forma, a diversidade de sexo, a diversidade de formação académica e a diversidade de ocupação profissional variam entre 0 e 1, sendo que os valores mais elevados correspondem a uma maior diversidade.

### *Desempenho*

Durante cinco semanas, as equipas tiveram que gerir uma empresa virtual tomando decisões sobre diversas áreas da empresa (marketing, produção, recursos humanos e finanças). O principal objectivo de cada equipa era obter a mais alta cotação da acção da sua empresa na bolsa. Semanalmente, após a análise das decisões por parte do simulador, cada equipa recebia informação sobre a cotação da sua empresa na bolsa e o seu posicionamento face à concorrência directa. A posição ocupada pela equipa no grupo em que competia (mercado) foi utilizada como um indicador de desempenho objectivo. Este valor variava entre 1 (equipa em primeiro lugar no seu grupo) e 8 (equipa em último lugar do seu grupo).

#### *4.2.3 - Estratégia de Análise de Dados*

A análise de clusters é um procedimento estatístico multivariado que permite agrupar indivíduos, equipas, ou objectos em clusters, de tal forma que os objectos no mesmo grupo são mais semelhantes entre si do que com os objectos de outros clusters. O objectivo desta análise é então maximizar a homogeneidade dos objectos dentro do mesmo grupo, ao mesmo tempo que permite maximizar a heterogeneidade entre clusters (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

Neste estudo, as equipas foram agrupadas tendo por base os resultados obtidos em cada uma das cinco semanas da competição. Segundo Hair et al. (1998) a transformação das variáveis em *Z scores* (para cada variável, subtrair a média e dividir

pelo desvio-padrão) tem como objectivo eliminar os enviesamentos introduzidos nos dados pela utilização de diferentes escalas de medida. Dado que todas as variáveis têm subjacente a mesma escala (de 1=melhor desempenho; a 8 = pior desempenho), não foi necessário estandardizar os dados antes de iniciar a análise de clusters.

Utilizámos uma combinação dos métodos hierárquico e não hierárquico para a análise de clusters. Num primeiro passo, utilizámos um procedimento hierárquico para identificar o número mais apropriado de clusters. No segundo passo, utilizámos um procedimento não hierárquico para refinar os resultados.

Assim, num primeiro passo, utilizámos o método Ward para formar os *clusters*. A grande vantagem na utilização deste método hierárquico é facto de permitir minimizar as diferenças intra-grupo. Na primeira etapa deste procedimento todas as  $n$  equipas (unidade de análise neste estudo) são consideradas como sendo clusters separados. Ou seja, na primeira etapa o número de *clusters* é igual ao número de observações ( $n$ ) consideradas. Nas etapas seguintes deste processo de análise, os dois *clusters* mais semelhantes são agrupados. Neste sentido, o processo de análise de *clusters* através do método Ward tem  $n - 1$  etapas, sendo que a última etapa corresponde a um único cluster com todos os casos em análise. Em cada etapa, este método escolhe os dois clusters cuja junção conduz ao menor aumento da distância euclidiana quadrática (*squared euclidean distance*), que pode ser definida como a soma total do quadrado das distâncias de cada caso para o centro do cluster a que pertence. Um grande aumento na soma dos quadrados da distância euclidiana significa que foram agrupados clusters com equipas algo diferentes entre si. Desta forma, esta medida pode ser utilizada para ajudar na decisão de quantos clusters deverão ser considerados no sentido de representar correctamente os dados em análise.

#### 4.2.4 - Resultados

Tal como referimos anteriormente, a primeira etapa da nossa análise de dados consistiu em realizar uma análise de clusters hierárquica através do método Ward, com o objectivo de identificar o número mais apropriado de clusters. Ao pretendermos identificar os percursos de desempenho das equipas, temos que ter em consideração que um número muito alargado de clusters pode dificultar a sua interpretação e, conseqüentemente, colocar em risco o objectivo da análise. Por outro lado, um número

muito restrito de clusters pode significar que grupos pouco homogéneos entre si (ou seja, com padrões de resultados distintos) estão a ser agregados num mesmo cluster. Assim, consideramos que o ideal será uma solução entre 3 e 7 clusters. No sentido de identificar o maior aumento relativo na homogeneidade dos clusters, calculámos a percentagem de mudança no coeficiente de aglomeração nas últimas 10 etapas da análise de clusters. Tal como podemos verificar, o primeiro grande aumento no coeficiente de aglomeração surge quando os cinco clusters são agrupados em quatro. A análise do aumento das distâncias euclidianas permite-nos considerar que a escolha de quatro clusters é a mais apropriada.

**Quadro 4.1.** Análise do coeficiente de aglomeração para análise de clusters hierárquica através do método Ward

Número de clusters	Coeficiente de aglomeração	% de mudança no coeficiente em relação ao próximo nível
10	2702.2	6.9
9	2889.1	8.0
8	3119.2	16.6
7	3637.5	8.7
6	3953.9	11.1
5	4393.1	12.5
4	4943.2	26.2
3	6240.6	26.8
2	7915.8	58.7
1	13476.9	-

Para analisar as diferenças entre os clusters, realizámos uma análise de variância (ANOVA), sendo a pertença ao cluster o factor entre-sujeitos e os desempenhos ao longo das cinco semanas as variáveis dependentes. Com esta análise pretendemos apenas assegurar que os quatro clusters são efectivamente distintos e não proceder desde já à sua interpretação.

**Quadro 4.2.** Perfil das variáveis utilizadas para a análise de clusters para a solução de quatro clusters (análise hierárquica)

Médias* das variáveis utilizadas na análise de clusters						
Cluster	Desempenho Tempo 1	Desempenho Tempo 2	Desempenho Tempo 3	Desempenho Tempo 4	Desempenho Tempo 5	Dimensão do Cluster
1	2.82	1.95	1.83	2.20	2.29	133
2	7.29	7.12	6.98	6.13	5.95	107
3	3.54	4.22	5.35	6.27	6.34	173
4	5.03	5.58	3.93	2.69	2.68	99

\* Escala de 8 pontos (1 = melhor desempenho; 8 = pior desempenho)

Tal como podemos verificar na Quadro 4.2, os quatro clusters diferem significativamente entre si, pressupondo que cada cluster representa efectivamente um conjunto de equipas com percursos diferentes de desempenho ao longo da competição.

**Quadro 4.3.** Teste de significância das diferenças entre os centros (médias) dos clusters

	Quadrado da média do cluster	Graus de liberdade	Erro do quadrado da média	Graus de liberdade	F	Sig.	Eta <sup>2</sup>
Desempenho Tempo 1	464.48	3	2.61	508	178.27	.000	.51
Desempenho Tempo 2	576.70	3	1.91	508	302.06	.000	.64
Desempenho Tempo 3	588.44	3	1.82	508	323.98	.000	.66
Desempenho Tempo 4	618.59	3	1.63	508	379.46	.000	.69
Desempenho Tempo 5	596.38	3	1.77	508	337.05	.000	.67

O segundo passo da nossa análise de clusters consistiu na realização de uma análise não hierárquica através do método *K-means*. Um dos principais problemas na utilização dos métodos não hierárquicos nas análises de clusters é a selecção das médias iniciais para o processo de análise (Hair et al., 1998). Para ultrapassar este problema, foram utilizados os valores médios dos clusters (*centroid values*) obtidos na análise hierárquica. N Quadro 4.4. apresentamos os resultados das análises de variância (ANOVA) para os novos clusters, tendo por base o desempenho das equipas ao longo das cinco semanas da competição.

**Quadro 4.4.** Solução de 4 clusters da análise não hierárquica

Médias\* das variáveis utilizadas na análise de clusters

Cluster	Desempenho Tempo 1	Desempenho Tempo 2	Desempenho Tempo 3	Desempenho Tempo 4	Desempenho Tempo 5	Dimensão do Cluster
1	2.77	2.05	1.95	2.15	2.28	141
2	6.87	7.10	7.17	6.77	6.72	112
3	3.12	3.84	5.11	6.18	6.20	142
4	5.66	5.76	4.27	3.08	2.98	117

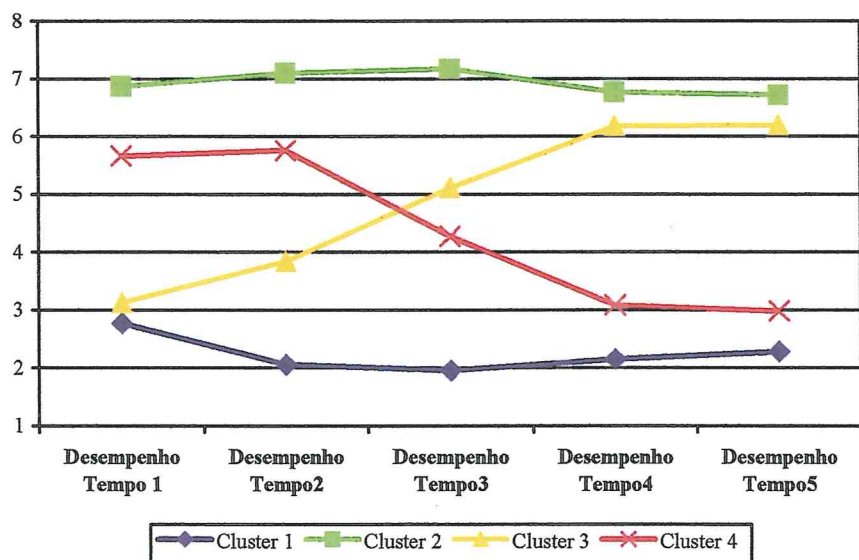
\* Escala de 8 pontos (1 = melhor desempenho; 8 = pior desempenho)

Tal como podemos verificar no Quadro 4.4., todos os clusters diferem entre si, sendo o perfil encontrado semelhante ao produzido pela análise hierárquica. No que diz

respeito à dimensão dos clusters, verificamos que a distribuição das equipas é semelhante à obtida na análise hierárquica, sendo a principal diferença no cluster 3 com uma variação de 31 equipas. De facto, a correspondência e a estabilidade obtida entre os dois métodos de análise de clusters leva-nos a aceitar esta solução de quatro clusters e proceder à sua interpretação.

**Quadro 4.5.** Teste de significância das diferenças entre as médias dos clusters (*centroids*)

	Quadrado da média do cluster	Graus de liberdade	Erro do quadrado da média	Graus de liberdade	F	Sig.	Eta <sup>2</sup>
Desempenho Tempo 1	490.67	3	2.45	508	200.21	.000	.54
Desempenho Tempo 2	616.95	3	1.67	508	369.09	.000	.69
Desempenho Tempo 3	591.38	3	1.80	508	281.73	.000	.66
Desempenho Tempo 4	663.73	3	1.36	508	486.72	.000	.74
Desempenho Tempo 5	644.11	3	1.49	508	433.00	.000	.72



**Figura 4.1.** Representação gráfica do perfil dos 4 clusters tendo por base a análise de clusters não hierárquica

Para facilitar a interpretação dos clusters, utilizamos a representação gráfica da solução encontrada na análise de clusters não hierárquica. Como se pode verificar na Figura 4.1., as equipas no clusters 1 obtiveram um desempenho significativamente superior às restantes ao longo de toda a competição, com excepção do desempenho no tempo 1. Pelo contrário, as equipas do cluster 2 ficaram sistematicamente nos últimos lugares ao longo das cinco semanas, sendo o seu desempenho significativamente pior do que todas as outras equipas no tempo 1, 2 e 3. Já em relação ao tempo 4 e 5, as equipas do cluster 2 não diferem das do cluster 3. Em relação às equipas do cluster 3, verificamos que o seu desempenho foi sempre piorando ao longo das semanas. Por fim, as equipas dos cluster 4, iniciaram a competição nos últimos lugares, melhorando progressivamente com o tempo. Por considerarmos que o resultado da análise de clusters traduz de facto percursos distintos de desempenho das equipas ao longo da competição designamos, os clusters da seguinte forma:

Cluster 1 - Desempenho sempre bom - equipas com elevado nível de desempenho ao longo de toda a competição

Cluster 2 - Desempenho sempre mau - equipas com baixo nível de desempenho ao longo de toda a competição

Cluster 3 - Desempenho sempre a piorar - equipas com decréscimo de desempenho ao longo da competição

Cluster 4 - Desempenho sempre a melhorar - equipas com melhoria de desempenho ao longo da competição

A fim de validar os resultados da análise de clusters foi realizada uma análise discriminante, utilizando como variáveis independentes os resultados obtidos pelas equipas ao longo das cinco semanas da competição. Os resultados revelam que 96.1% dos casos estão bem classificados nos clusters, o que nos permite validar a nossa escolha de quatro percursos distintos de desempenho. Nas análises posteriores, retirámos as 19 equipas que se encontravam mal classificadas.

#### *Análise discriminante múltipla*

Para avaliar em que medida os diferentes tipos de diversidade explicam os percursos de desempenho das diferentes equipas utilizámos uma análise discriminante múltipla. A análise discriminante é a técnica estatística mais apropriada quando a variável dependente é categorial e possui mais de dois níveis e as variáveis

independentes são contínuas (Hair et al.,1998). A vantagem da análise discriminante é permitir a combinação das diferentes medidas de diversidade no sentido de prever o desempenho. Para além de determinar em que medida as equipas com diferentes percursos de desempenho podem ser diferenciadas entre si, esta análise permite também identificar quais os tipos de diversidade que melhor os diferenciam.

Como neste caso temos quatro categorias da variável dependente (cada um correspondendo a um percursos de desempenho) podemos estimar no máximo três funções de discriminação, cada uma representando uma dimensão diferente de discriminação.

Para realizar esta análise utilizámos cinco tipos de diversidade: diversidade de sexo, diversidade de idade, diversidade de ocupação profissional, diversidade de área de formação e diversidade de experiência. Utilizámos ainda a variável experiência da equipa na tarefa e dimensão da equipa. Pretendemos avaliar como é que os diferentes tipos de diversidade e variáveis de composição das equipas se combinam entre si para explicar os percursos de desempenho das equipas na competição de gestão. De facto, a análise discriminante permite uma combinação ponderada das diferentes variáveis no sentido de diferenciar as características das equipas que manifestaram um determinado tipo de percurso de desempenho.

Realizámos um conjunto de análises de variância (ANOVA) no sentido de investigar se as equipas com diferentes percursos de desempenho diferem entre si em relação às variáveis independentes consideradas. No Quadro 4.6, apresentamos as médias e desvios-padrão, o valor de  $F$  (Anova) e o Wilks' lambda para cada variável independente.

**Quadro 4.6.** Médias\*, desvios-padrão e teste para a igualdade das médias dos clusters

Variáveis Independentes	Cluster 1		Cluster 2		Cluster 3		Cluster 4	
	Desempenho sempre bom		Desempenho sempre mau		Desempenho sempre a piorar		Desempenho sempre a melhorar	
	M	d.p.	M	d.p.	M	d.p.	M	d.p.
Diversidade sexo <sup>a</sup>	.55	.43	.52	.45	.45	.45	.51	.44
Diversidade idade	.09	.09	.08	.08	.08	.10	.10	.10
Diversidade ocupação <sup>a</sup>	.13	.33	.05	.20	.09	.27	.09	.28
Diversidade formação <sup>a</sup>	.25	.28	.26	.28	.23	.23	.31	.29
Diversidade experiência	.71	.78	.35	.67	.39	.67	.69	.85
Experiência na tarefa	.90	1.13	.47	.87	.46	.81	.52	.68
Dimensão da equipa	4.04	1.31	3.81	1.24	3.36	1.10	4.31	1.17
Dimensão do cluster	134		105		137		106	
	Wilks' Lambda <sup>b</sup>		F (Anova) <sup>b</sup>				p	
Diversidade sexo <sup>a</sup>	.992		1.23				.299	
Diversidade idade	.994		.90				.441	
Diversidade ocupação <sup>a</sup>	.989		1.81				.144	
Diversidade formação <sup>a</sup>	.989		1.84				.139	
Diversidade experiência	.953		7.89				.000	
Experiência na tarefa	.957		7.20				.000	
Dimensão da equipa	.920		13.86				.000	

<sup>a</sup> - Como as variáveis estão estandardizadas, quanto mais próximo a média estiver de zero mais homogêneas são as equipas

<sup>b</sup> - Wilks' Lambda e F com 3 e 478 graus de liberdade

Apesar dos valores do lambda de Wilk serem relativamente altos, os resultados das Anovas revelam que existem diferenças significativas entre os diferentes percursos de desempenho no que se refere à diversidade de experiência na tarefa, à experiência na tarefa e ainda à dimensão da equipa.

Para estimar as funções de discriminação utilizámos o procedimento *stepwise* com recurso ao método Mahalanobis  $D^2$ . Este procedimento inicia-se com todas as variáveis a serem excluídas do modelo, sendo seleccionada, em primeiro lugar, a

variável que maximize a distância Mahalanobis entre os grupos. O critério utilizado foi um valor mínimo significativo de .05.

No Quadro 4.7 apresentamos o resumo dos passos da análise *stepwise* efectuada. A análise discriminante produziu três funções significativas, definidas por três variáveis: a dimensão da equipa, a experiência dos membros na tarefa e a diversidade de experiência na tarefa. A primeira variável a entrar no modelo é a *dimensão da equipa*. O segundo passo deste procedimento adicionou a *experiência da equipa na tarefa* à função de discriminação. A diminuição do lambda de Wilk e o aumento do  $D^2$  mínimo revelam que a introdução desta nova variável aumentou a discriminação entre os grupos. Com a introdução da diversidade de experiência na tarefa em terceiro lugar, ficou concluído o processo de estimação, uma vez que as restantes variáveis têm um nível de significância para a sua inclusão superior a .05. Quando comparamos o lambda de Wilk final (.850) com o obtido para a variável isolada *diversidade de experiência na tarefa* (.953), podemos concluir que a utilização das funções de discriminação para perceber o que distingue os diferentes grupos é superior à que seria conseguida pelas variáveis individualmente.

**Quadro 4.7.** Síntese dos resultados da análise discriminante através do método *stepwise*

Passos	Variáveis	Wilks' Lambda		Mínimo $D^2$		Entre Grupos
		Valor	p	Valor	p	
1	Dimensão da equipa	.920	.000	.036	.149	1 e 2
2	Experiência na tarefa	.868	.000	.149	.013	2 e 3
3	Diversidade de experiência	.850	.000	.169	.019	2 e 3

Funções canónicas discriminantes

Função	Eigenvalue	% de variância	Correlação Canónica	Wilk's Lambda	Qui-quadrado	g.l.	p
1	.136	79.2	.346	.850	77.60	9	.000
2	.028	16.2	.165	.965	16.79	4	.002
3	.008	4.6	.088	.992	3.68	1	.050

Teste das diferenças entre os grupos depois do 3º passo\*

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
	Desempenho sempre bom	Desempenho sempre mau	Desempenho sempre a piorar
Cluster 2	8.68		
Desempenho sempre mau	(.000)		
Cluster 3	16.87	3.331	
Desempenho sempre a piorar	(.000)	(.019)	
Cluster 4	3.852	5.727	14.498
Desempenho sempre a melhorar	(.000)	(.001)	(.000)

\* Estatística F para as diferenças entre os grupos depois do 3º passo da análise discriminante *stepwise*, sendo apresentado entre parêntesis o nível de significância do teste. Cada estatística F tem 3 e 476 graus de liberdade

A primeira função contribui com 79.2% da variância explicada pelas três funções e explica 12% da variância da variável dependente (percursos de desempenho). A segunda função explica 3% da restante variância (88%) e a terceira explica apenas 1%. Ou seja, as três funções explicam 15.49% da variância total da variável dependente<sup>5</sup>.

Na última parte do Quadro 4.7 são apresentados os testes das diferenças entre cada um dos grupos considerados depois do 3º passo da análise discriminante *stepwise*. Tal como podemos verificar, todos os pares diferem significativamente entre si o que revela que as funções de discriminação permitem separar os grupos na generalidade mas também cada grupo em relação a todos os outros.

No Quadro 4.8 apresentamos os coeficientes das funções de discriminação, a matriz de estrutura e as médias dos grupos (centróides) para cada uma das funções. No

<sup>5</sup> A variância da variável dependente explicada pela primeira função é igual ao quadrado da correlação canónica. Para o calcula da variância explicada pelas restantes funções devemos ter em consideração não só o valor da correlação canónica, mas também a percentagem de variância explicada pelas funções anteriores. Neste caso:  $.12 + (.03 \times .88) + (.01 \times .85) = .1549$

sentido de facilitar a interpretação das funções de discriminação procedemos a uma rotação ortogonal (*varimax*).

**Quadro 4.8.** Medidas relevantes para a interpretação da análise discriminante

4.8.1. Coeficientes das funções de discriminação (com rotação *varimax*)

	Solução estandardizada			Solução não estandardizada		
	Função 1	Função 2	Função 3	Função 1	Função 2	Função 3
Diversidade de experiência	-.089	-.032	1.030	-.120	-.043	1.386
Experiência na tarefa	.071	1.022	-.143	.080	1.141	-.160
Dimensão da equipa	1.025	.144	-.138	.849	.120	-.114
Constante				-3.256	-1.117	-.208

4.8.2. Matriz de estrutura (com rotação *varimax*)

Variáveis	Função 1	Função 2	Função 3	Índice de Potência
Dimensão da equipa	.995*	-.058	.084	.507
Diversidade sexo	.223*	-.055	.050	.024
Diversidade idade	.217*	-.022	.127	.036
Diversidade ocupação	.098*	-.011	.087	.001
Experiência na tarefa	-.137	.990*	.019	.263
Diversidade experiência	.114	.130	.985*	.280
Diversidade formação	.164	-.089	.208*	.025

4.8.3. Centróides dos grupos para as funções discriminantes

Centróides dos grupos	Função 1	Função 2	Função 3
Desempenho sempre bom	.158	.360	.170
Desempenho sempre mau	-.026	-.141	-.230
Desempenho sempre a piorar	-.416	-.218	-.125
Desempenho sempre a melhorar	.363	-.033	.175

4.8.4. Coeficientes de classificação nas funções

	Desempenho sempre bom	Desempenho sempre mau	Desempenho sempre a piorar	Desempenho sempre a melhorar
Diversidade de experiência	.050	-.460	-.264	.049
Experiência na tarefa	1.897	1.375	1.239	1.464
Dimensão da equipa	3.032	2.861	2.509	3.158
Constante	-8.376	-7.077	-5.826	-8.595

A análise dos centróides dos grupos revela que a primeira função discrimina entre as equipas com desempenho sempre bom e desempenho sempre a melhorar *versus* as equipas com desempenho sempre mau e desempenho sempre a piorar (Quadro 4.8.3.). Tendo por base a matriz de estrutura rodada (Quadro 4.8.2.), verificamos que as equipas com melhor desempenho são de maior dimensão e são mais diversas em termos de sexo e de idade (ter em atenção que estas duas últimas variáveis não entraram para o modelo, pelo que a sua análise requer alguma prudência). A segunda função distingue as equipas com um percurso de desempenho sempre bom das restantes equipas, sendo a experiência da equipas na tarefa em causa a variável de composição diferenciadora. Por fim, a terceira função volta a distinguir as equipas com desempenho sempre bom e desempenho sempre a melhorar *versus* as equipas com desempenho sempre mau e desempenho sempre a piorar. De facto, as equipas com percursos de desempenho mais positivos (sempre bom e sempre a melhorar) são mais diversas em termos de experiência na tarefa e os seus membros provêm de diferentes áreas de formação.

A terceira função de discriminação, apesar de significativa contribui muito pouco para a variância explicada dos diferentes percursos de desempenho (ver Quadro 4.7). Contudo, considerámos importante proceder à sua interpretação, distinguindo o peso relativo da variável diversidade de experiência da tarefa da variável dimensão da equipa.

O último passo para avaliar a adequação do modelo consiste em determinar a capacidade preditora das funções de discriminação. A análise do Quadro 4.9 revela que a combinação das três funções de discriminação classifica correctamente 39.4% das equipas<sup>6</sup>. Apesar deste valor ser relativamente baixo, é superior aos 28.4% que seriam alcançados devido ao acaso (*maximum chance criterion*). Para avaliar em que medida as funções discriminantes têm maior poder preditivo do que seria conseguido devido ao acaso calculámos o valor *Press Q*. Como este valor (67.4) ultrapassa o valor crítico de 6.63 para um nível de significância de .01, podemos afirmar que a nossa análise foi bem sucedida para discriminar os percursos das equipas envolvidas na competição.

---

<sup>6</sup> A percentagem de equipas correctamente classificadas foi realizado da seguinte forma:  $(49+36+78+27)/482 = .394$

**Quadro 4.9.** Matriz de classificação

Pertença actual	Número de casos	Pertença esperada nos grupos			
		Desempenho sempre bom	Desempenho sempre mau	Desempenho sempre a piorar	Desempenho sempre a melhorar
Desempenho sempre bom	134	49 36.6%	28 20.9%	30 22.4%	27 20.1%
Desempenho sempre mau	105	15 14.3%	36 34.3%	42 40.0%	12 11.4%
Desempenho sempre a piorar	137	19 13.9%	28 20.4%	78 56.9%	12 8.8%
Desempenho sempre a melhorar	106	26 24.5%	34 32.1%	19 17.9%	27 25.5%
Número de casos		109	126	169	78

#### 4.2.5 - Discussão dos resultados

A análise de clusters aos resultados obtidos ao longo das cinco semanas de competição permitiu identificar quatro percursos de desempenhos distintos por parte das equipas que estiveram envolvidas no Gestão Global. O segundo objectivo deste estudo consistiu em avaliar em que medida as variáveis de composição das equipas poderiam por si só explicar os diferentes percursos de desempenho.

Os resultados da análise discriminante permitem compreender as configurações das equipas que potencialmente promovem o sucesso num contexto de elevada competição. De facto, os resultados sugerem que diferentes configurações de variáveis de composição estão associadas a diferentes percursos de desempenho. A análise discriminante revelou que a dimensão da equipa, experiência na tarefa e a diversidade de experiência na tarefa permitem diferenciar as equipas com bom desempenho e desempenho sempre a melhorar de todas as outras equipas. Estes resultados têm várias implicações para a investigação da problemática da diversidade nas equipas.

Em primeiro lugar, apesar de muito estudos se basearem nos atributos facilmente observados como é o caso do sexo e da idade, os resultados do presente estudo sugerem

que estes não serão tão relevantes para discriminar os diferentes percursos de desempenho, em contextos em que a competição é elevada.

Jackson et al. (2003) consideram que um dos principais pontos fracos da investigação sobre os efeitos da diversidade nas equipas reside no facto de os investigadores terem ignorado o estudo dos efeitos da diversidade de competências relevantes para a tarefa em causa. Este estudo salienta a pertinência desta observação ao demonstrar que a experiência na tarefa e a diversidade de experiências são importantes preditores do desempenho das equipas. Assim, do ponto de vista empírico, será conveniente que os planos de pesquisa passem a incluir a diversidade baseada em competências específicas, explorando não só os seus efeitos directos mas também os efeitos conjuntos com outros tipos de diversidade orientadas para a tarefa ou para as relações.

Os resultados salientam a importância de se utilizar uma abordagem multi-dimensional na definição e no estudo da diversidade. Estes resultados apontam para o facto de os processos e resultados do trabalho em equipa serem influenciados por configurações de diversidade, o que vem de algum modo desafiar os modelos aditivos dominantes. A análise dos efeitos directos e independentes da diversidade nos resultados de grupo corresponde a uma simplificação da realidade complexa das equipas que, até à data não tem conseguido produzido evidência empírica consolidada.

Do ponto de vista metodológico, o facto de se analisarem percursos e não só desempenhos únicos poderá aumentar a capacidade preditiva dos modelos do impacto da diversidade nos resultados do trabalho em equipas. Como os resultados deste estudo sugerem, a análise do desempenho num único momento da competição, produziria certamente, resultados incongruentes face ao resultado final. Este aspecto é especialmente pertinente para as equipas que revelaram percursos de desempenho menos estáveis ao longo do tempo.

Por fim, do ponto de vista teórico, os resultados deste estudo sugerem a necessidade de se complexificar os modelos lineares do estudo de eficácia, que tipicamente analisam o funcionamento das equipas numa única dimensão temporal, encarando o impacto da diversidade como algo que acontece uma única vez. No mesmo sentido, consideramos ser necessário definir a própria diversidade como um aspecto dinâmico da estrutura das equipas da qual dependem múltiplos atributos. Neste sentido, o impacto da diversidade nos processos e desempenho das equipas deverá ser entendido

como o impacto da conjugação de múltiplos atributos, que ganham relevância na dinâmica do funcionamento das equipas.

### **4.3 - Estudo 2: Efeito conjunto de diferentes tipos de diversidade no conflito intragrupal e no desempenho das equipas**

Como referimos anteriormente, a maioria dos estudos empíricos realizados sobre o papel da diversidade nas equipas tem procurado avaliar os efeitos independentes das várias dimensões de diversidade nos processos e resultados do trabalho em equipa. Numa revisão recente da literatura, Jackson et al. (2003) verificaram que menos de 5% dos 63 artigos empíricos analisados avaliam se o efeito de uma dimensão particular de diversidade depende da presença ou ausência de outra dimensão. Contudo, os poucos estudos que analisaram os efeitos conjuntos de diferentes tipos de diversidade ilustram, de alguma forma, o valor potencial desta abordagem. Jehn et al. (1999) verificaram que a diversidade de informação (que incluiu a formação académica e funcional dos membros) estava negativamente relacionada com a eficiência das equipas eram quando a diversidade de categoria social (sexo e idade) era elevada mas não quando esta era baixa. Numa análise exploratória, Pelled et al. (1999) verificaram que os efeitos conjuntos dos diferentes tipos de diversidade contribuem significativamente para explicar o conflito intragrupal.

Neste estudo pretendemos desenvolver esta linha de investigação, avaliando os efeitos conjuntos de diferentes tipos de diversidade no desempenho, em momentos distintos do funcionamento das equipas. Introduzimos neste estudo o conflito intragrupal por constituir uma das variáveis de processos mais referidas na literatura da diversidade nas equipas. De facto, como foi referido anteriormente vários autores têm procurado investigar o papel do conflito na relação entre diversidade e desempenho. A existência de uma vasta evidência empírica permite determinar a pertinência deste argumento, enquanto formas alternativas, ou pelos menos complementar de investigar os efeitos da diversidade.

#### *4.3.1 – Objectivo do estudo*

Procuramos neste estudo avaliar os efeitos conjuntos das variáveis de diversidade no conflito intragrupal e no desempenho das equipas. Por outro lado, pretendemos igualmente testar os efeitos da diversidade das equipas no desempenho momentos temporais distintos.

Com base na revisão de literatura efectuada são colocadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A diversidade baseada em atributos visíveis (diversidade de sexo, diversidade de idade e diversidade de ocupação) aumenta o conflito relacional.

Hipótese 2: A diversidade baseada em atributos subjacentes (diversidade de formação académica e diversidade de experiência na tarefa) aumenta o conflito de tarefa.

Hipótese 3: A diversidade baseada em atributos subjacentes (diversidade de formação académica e diversidade de experiência na tarefa) aumenta o conflito de processo.

Hipótese 4: A diversidade baseada em atributos visíveis (diversidade de sexo, diversidade de idade e diversidade de ocupação) diminui o desempenho.

Hipótese 5: A diversidade baseada em atributos subjacentes (diversidade de formação académica e diversidade de experiência na tarefa) aumenta o desempenho

Hipótese 6: A relação negativa entre a diversidade baseada em atributos visíveis (diversidade de sexo, diversidade de idade e diversidade de ocupação) e o desempenho diminui com o tempo.

Hipótese 7: A relação positiva entre a diversidade baseada em atributos subjacentes (diversidade de formação académica e diversidade de experiência na tarefa) e o desempenho aumenta com o tempo.

Hipótese 8: Os efeitos conjuntos dos tipos de diversidade são melhores preditores do conflito intragrupal e do desempenho do que os efeitos directos.

#### 4.3.2 - Método

##### 4.3.2.1 – Amostra

A amostra foi constituída por 45 equipas (182 participantes) que participaram numa competição de gestão durante 5 semanas. A média de idade dos membros é de 28.91 anos e 63.2% são do sexo masculino. A dimensão média das equipas é de 4.96 membros (d.p. = .716).

##### 4.3.2.2 – Procedimento

A competição de gestão é baseada numa situação realística da vida empresarial, através da gestão de uma empresa fictícia. Nesta simulação, um determinado número de empresas, representadas pelas várias equipas envolvidas, competem num ambiente empresarial comum no sentido de obter o valor mais elevado em bolsa das acções da empresa que representam. As equipas têm que gerir a empresa tomando decisões em relação a áreas tão diversas como o marketing, a produção, os recursos humanos, as compras e as finanças.

Foram enviados dois questionários por e-mail directamente aos membros das equipas, em momentos diferentes da competição. O questionário 1 foi enviado antes do início da competição com o objectivo de recolher os dados sócio-demográficos das equipas. O questionário 2 foi enviado duas semanas após o início da competição e visou recolher informação sobre o funcionamento da equipa, nomeadamente sobre o conflito intragrupal. Os participantes enviaram os questionários preenchidos directamente para os investigadores.

##### 4.3.2.3 – Operacionalização das variáveis

###### *Diversidade*

A operacionalização da diversidade teve por base as seguintes variáveis: sexo, idade, ocupação profissional (estudantes *versus* profissionais), formação académica

(área de estudo da licenciatura) e experiência no Gestão Global (número de participações em edições anteriores da competição).

Utilizámos o coeficiente de variação para medir a diversidade de idade e a diversidade de experiência na competição. Para o cálculo da diversidade das variáveis categoriais (sexo, formação académica e ocupação profissional) utilizámos o índice de entropia estandardizado. Valores mais elevados correspondem a uma maior diversidade.

#### *Conflito intragrupal*

O conflito intragrupal foi medido através de 9 itens da Escala de Conflito Intragrupal desenvolvida por Jehn (1995). Os participantes responderam numa escala de 7 pontos (1 = discordo completamente; 7 = concordo completamente) em medida estavam de acordo com cada uma das afirmações. Foram utilizados três itens para medir o conflito de tarefa (por exemplo, “Existiu desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros”); três itens para medir o conflito relacional (por exemplo, “Existiram conflitos pessoais entre membros da equipa”); e três itens para medir o conflito de processo (por exemplo, “Os membros da equipa estiveram em desacordo sobre quem devia fazer o quê”). Os coeficientes de Alpha de Cronbach para estas escalas foram de .79 para o conflito de tarefa, .87 para o conflito relacional e .65 para o conflito de processo. Valores mais elevados reflectem maior conflito intragrupal.

#### *Desempenho*

Durante cinco semanas, as equipas tiveram que gerir uma empresa virtual tomando decisões sobre diversas áreas da empresa (marketing, produção, recursos humanos e finanças). O principal objectivo de cada equipa era obter a mais alta cotação da acção da sua empresa na bolsa. Semanalmente, após a análise das decisões por parte do simulador, cada equipa recebia informação sobre a cotação da sua empresa na bolsa e o seu posicionamento face à concorrência directa. A posição ocupada pela equipa no grupo em que competia (mercado) foi utilizada como um indicador de desempenho objectivo. Para facilitar a leitura dos dados os valores originais foram invertido de tal forma que valores mais elevados correspondem a um melhor desempenho.

### 4.3.3 – Agregação

O nível de análise neste estudo foi a equipa. Assim, todas as respostas individuais foram agregadas para o nível da equipa para as análises estatísticas. Para justificar a agregação das variáveis em estudo foi calculado o  $R_{wg(j)}$  (James, Demaree & Wolf, 1984, 1993) concebido para escala com vários itens. O  $R_{wg}$  para o conflito relacional, conflito de tarefa e conflito de processo foi em média de .87, .73, .83, respectivamente. Dado que todos os valores ultrapassam o critério mínimo de .70 (Cohen, Doveth & Eick, 2001), considerámos apropriado agregar as variáveis para o nível da equipa.

### 4.3.4 - Resultados

No quadro 4.10 apresentamos a matriz de correlações, assim como as médias, desvios-padrão e a consistência interna das escalas (quando apropriado) das variáveis em estudo.

**Quadro 4.10.** Médias, desvios-padrão, correlações\* entre as variáveis de nível individual (N=182)

	Média	d.p.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Div. de sexo	.47	.27										
2. Div. de idade	.13	.08	-.01									
3. Div. de ocupação	.23	.39	-.03	.09								
4. Div. de formação	.44	.27	.19	.38	-.25							
5. Div. de experiência	.66	.42	.01	.43	-.07	.40						
6. Experiência tarefa	.38	.60	-.28	.10	-.11	.01	.14					
7. Conflito Tarefa	3.79	.97	-.03	.06	-.15	.12	-.02	.01	(.79)			
8. Conflito Relacional	1.46	.71	-.20	-.10	.01	-.07	-.09	-.20	.11	(.87)		
9. Conflito Processo	2.32	.77	-.27	.09	.03	.02	.04	-.19	.65	.49	(.65)	
10. Desemp Semana 2	4.68	2.5	-.31	-.22	-.12	-.05	-.00	.37	.03	.08	-.12	
11. Desemp Semana 5	5.84	1.8	-.17	.04	-.24	.10	.18	.36	-.08	-.02	-.24	.41

\* Correlações superiores a .30 são estatisticamente significativas para  $p < .05$ ; Correlações superiores a .40 são estatisticamente significativas para  $p < .01$

Para testar as hipóteses, quer sobre os efeitos directos quer conjunto da diversidade no conflito intragrupal e no desempenho realizámos um conjunto de análises de regressão hierárquica. Tendo por base o procedimento sugerido por Aiken e

West (1991) todas as variáveis preditoras foram centradas antes de serem introduzidas na análise. A dimensão da equipa foi considerada uma variável de controlo pelo que entrou em primeiro lugar na regressão. No segundo passo introduzimos os efeitos principais das variáveis preditoras e, por fim, no terceiro passo, foram introduzidas as variáveis de interacção.

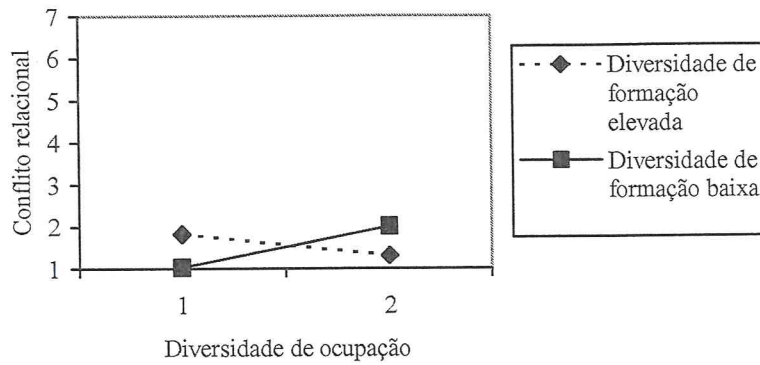
Os resultados das regressões hierárquicas referentes ao conflito intragrupal são apresentados no Quadro 4.11. Tal como se pode verificar não existe qualquer efeito principal da diversidade no conflito de tarefa e no conflito relacional. Nestes sentido não encontramos suporte para as hipóteses 1 e 2. No que diz respeito ao conflito de processo, ao contrário da nossa hipótese, a diversidade de sexo e a experiência na tarefa influenciam negativamente esta variável. Neste sentido não suportamos a hipótese 3. Contudo, esta equação não atingiu os níveis mínimos de significância ( $F(7,37)=1.25$ , n.s.). Tal como era esperado, a interacção entre a diversidade de ocupação profissional e a diversidade de formação académica contribuem significativamente para explicar o conflito relacional ( $\Delta R^2 = .22$ ,  $F(2,35) = 7.66$ ,  $p < .001$ ).

**Quadro 4.11.** Resumo das análises de regressão múltiplas hierárquicas dos preditores do conflito intragrupal (N=45)

Variáveis	Conflito de Tarefa		Conflito Relacional		Conflito de Processo	
	B	SE B	B	SE B	B	SE B
<b>Passo 1: Variáveis de controlo</b>						
Dimensão da equipa	-.29	.24	.11	.18	.01	.19
R <sup>2</sup> Ajustado	.01		.00		.00	
F	1.42		.36		.01	
<b>Passo 2: Preditores (Efeitos principais)</b>						
Dimensão da equipa	-.43	.28	.07	.21	-.22	.21
Diversidade de sexo (DS)	-.47	.64	-.73	.46	-1.2*	.48
Diversidade de idade	1.98	2.18	-.72	1.58	1.37	1.65
Diversidade de ocupação (DO)	-.54	.59	-.04	.43	-.05	.45
Diversidade de formação (DF)	.21	.37	.04	.27	.07	.28
Diversidade de experiência	-.11	.19	-.03	.14	.03	.15
Experiência na tarefa	-.08	.27	-.31	.19	-.43*	.20
R <sup>2</sup> Ajustado	.01		.01		.04	
F Change	.46		.80		1.46	
F	.58		.74		1.25	
<b>Passo 3: Interacções</b>						
Dimensão da equipa	-.49	.28	.17	.18	-.21	.22
Diversidade de sexo (DS)	-.87	.68	-.38	.44	-1.3*	.53
Diversidade de idade	1.35	2.11	-.72	1.37	1.13	1.65
Diversidade de ocupação (DO)	-.79	.62	.32	.40	-.05	.49
Diversidade de formação (DF)	-.03	.37	-.04	.24	-.04	.29
Diversidade de experiência na tarefa	-.07	.18	-.04	.12	.04	.14
Experiência na tarefa	-.17	.26	-.38	.17	-.48*	.20
DO x DS	-6.7*	2.98	-1.76	1.94	-3.06	2.33
DO x DF	-.65	1.40	2.72*	.91	.49	1.09
R <sup>2</sup> Ajustado	.02		.23		.07	
F Change	2.71		7.66*		1.54	
F	1.10		2.48*		1.34	

\* p<.05; \*\* p<.001

Na Figura 4.1 apresentamos as rectas de regressão que ilustram o efeito de interacção encontrado entre a diversidade de ocupação profissional e a diversidade de formação académica no conflito relacional. A diversidade de ocupação profissional aumenta o conflito relacional apenas quando a diversidade de formação académica é baixa. Quando a diversidade de formação académica é elevada, a diversidade de ocupação profissional reduz o conflito relacional.



**Figura 4.1.** Conflito relacional em função da diversidade de ocupação profissional e diversidade de formação académica

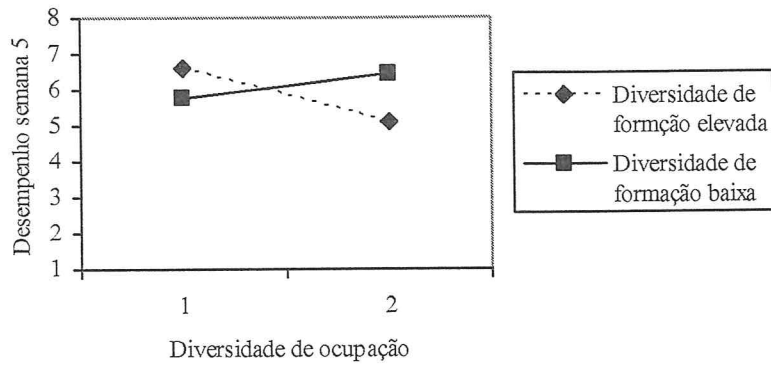
No que diz respeito ao efeitos da diversidade no desempenho (Quadro 4.12.), os resultados das análises de regressão múltipla hierárquicas revelam que a dimensão da amostra tem um efeito positivo no desempenho na semana 5 ( $F(1,43)=4,47$ ,  $p<.05$ ), explicando 7% da variância. No segundo modelo foram introduzidos os efeitos principais. Tal como podemos verificar, a experiência efectiva na tarefa está positivamente associada com o desempenho tanto na semana 2 como na semana 5. Por outro lado, a diversidade de sexo tem um efeito negativo no desempenho na semana 2, o que vai no sentido da nossa hipótese 4. Com a introdução dos termos de interacção aumentámos em 12% a variância explicada do desempenho na semana 5, o que é consistente com a hipótese 8.

**Quadro 4.12.** Resumo das análises de regressão múltiplas hierárquicas dos preditores do desempenho das equipas (N=45)

Variáveis	Desempenho 2ª Semana		Desempenho 5ª Semana	
	B	SE B	B	SE B
<b>Passo 1: Variáveis de controlo</b>				
Dimensão da equipa	-.86	.63	.92*	.44
R <sup>2</sup> Ajustado	.02		.07	
F	1.83		4.47*	
<b>Passo 2: Preditores (Efeitos principais)</b>				
Dimensão da equipa	-.84	.66	1.09*	.47
Diversidade de sexo (DS)	-2.85*	1.49	.01	1.05
Diversidade de idade	-6.71	5.10	-3.78	3.61
Diversidade de ocupação (DO)	-.36	1.39	-1.17	.98
Diversidade de formação académica (DF)	.46	.87	.14	.61
Diversidade de experiência na tarefa	.14	.45	.25	.32
Experiência na tarefa	1.26*	.63	1.04*	.44
R <sup>2</sup> Ajustado	.16		.16	
F Change	2.20		1.77	
F	2.19		2.23*	
<b>Passo 3: Interacções</b>				
Dimensão da equipa	-.60	.68	1.38	.45
Diversidade de sexo (DS)	-1.77	1.66	1.39	1.09
Diversidade de idade	-5.90	5.13	-2.65	3.38
Diversidade de ocupação (DO)	.55	1.51	-.03	.99
Diversidade de formação académica (DF)	.66	.90	.44	.59
Diversidade de experiência na tarefa	.07	.45	.16	.29
Experiência na tarefa	1.27*	.63	1.08*	.42
DO x DS	5.95	7.28	9.04	4.80
DO x DF	5.11	3.41	6.14*	2.25
R <sup>2</sup> Ajustado	.17		.28	
F Change	1.13		4.00*	
F	1.97		2.90*	

\* p<.05; \*\* p<.001

Na Figura 4.2 apresentamos as rectas de regressão associadas com o efeito de interacção entre a diversidade de ocupação profissional e a diversidade de formação académica no desempenho na 5ª semana. Os resultados sugerem que a diversidade de ocupação está negativamente relacionada com o desempenho na 5ª semana quando a diversidade de formação académica é alta mas não quando esta é baixa. Na situação de baixa diversidade de formação académica não se verifica qualquer relação entre diversidade de ocupação e desempenho.



**Figura 4.2.** Desempenho das equipas na 5ª semana em função da diversidade de ocupação e da diversidade de formação académica

#### 4.3.5 - Conclusões do Estudo 3

A investigação sobre a diversidade nas equipas tem assumido que a variabilidade da composição das equipas é um determinante importante do conflito intragrupal e do desempenho (e.g., Jackson et al., 1995; Pelled, 1996). Os resultados deste estudo sugerem que as relações entre diversidade e trabalho em equipa são de facto complexas.

Em primeiro lugar, os resultados deste estudo dão suporte ao argumento de que a investigação empírica deveria considerar os efeitos conjuntos da diversidade nos processos e resultados do trabalho em equipa. De facto, os termos de interacção entre a diversidade de formação (atributo subjacente) e a diversidade de ocupação (atributo observável) contribuíram de forma significativa para explicar o conflito relacional e o desempenho na quinta semana.

Em segundo lugar, os resultados sugerem que os diferentes tipos de diversidade têm efeitos distintos nos processos e resultados do trabalho em equipa. No que diz respeito ao impacto da diversidade baseada em atributos facilmente observados (diversidade de sexo, diversidade de idade e diversidade de ocupação profissional), a diversidade de sexo influencia negativamente o conflito de processo e o desempenho nas primeiras semanas. Contudo, este efeito desaparece com o tempo, uma vez que não encontramos qualquer relação entre a diversidade baseada em atributos visíveis e o desempenho na 5ª semana. Este resultado é consistente com a teoria da categorização social (Turner *et al.*, 1987) que, tal como foi referido anteriormente, considera que a

categorização baseada em variáveis salientes, como é o caso do sexo, prejudica os processos e o desempenho das equipas

## **CONCLUSÕES DA PARTE II**

1. Nesta parte do trabalho procurámos reflectir sobre a importância da diversidade para o funcionamento das equipas. Apesar do elevado número de estudos publicados sobre esta temática, os resultados das investigações são pouco conclusivos. Enquanto alguns autores apresentam suporte para a hipótese do valor da diversidade no desempenho dos grupos e organizações, outros sugerem que a diversidade tem efeitos negativos no funcionamento e desempenho das equipas e nas organizações em geral.

2. Ao nível teórico, identificámos três perspectivas que permitem explicar os efeitos da diversidade no funcionamento das equipas: a perspectiva da identidade/categorização social, a perspectiva da semelhança/ atracção e a perspectiva da informação/ tomada de decisão. Cada uma destas perspectivas fundamenta um conjunto de hipóteses teóricas para explicar os efeitos da diversidade no funcionamento das equipas. Enquanto que as perspectivas da identidade/categorização social e da semelhança/atracção têm fornecido argumentos teóricos para explicar os efeitos negativos da diversidade no desempenho, a perspectiva da informação/tomada, pelo contrário, serve para justificar a hipótese do valor da diversidade, especialmente para a tomada de decisão em equipa. Contudo, enquanto modelos teóricos, estas perspectivas têm poder preditivo relativamente reduzido.

3. Ao nível dos modelos dos efeitos da diversidade apresentámos sumariamente apenas três dos modelos existentes na literatura por considerarmos que reflectem formas distintas de conceptualizar o estudo da diversidade. De acordo com o modelo integrado de Williams e O'Reilly (1998) o impacto da diversidade nos processos e desempenhos da equipa é contingencial com o tipo de diversidade, de tal forma que a diversidade baseada em atributos visíveis afecta negativamente o desempenho, enquanto que a diversidade baseada em atributos inferidos, relevantes para a tarefa, influencia positivamente os resultados do trabalho em equipa. O modelo da categorização-elaboração, reconceptualiza e integra a perspectiva da identidade/categorização com a perspectiva da informação/tomada de decisão, identificando um conjunto de novas variáveis mediadoras e moderadoras da relação entre diversidade e desempenho. Segundo este modelo o impacto da diversidade está mais dependente do processo de elaboração da informação por parte dos membros do que do tipo específico de diversidade. Por fim, apresentamos o modelo causal da dinâmica da diversidade

proposto por Jackson et al. (1995) que sugere uma estrutura multinível para explicar os efeitos da diversidade.

4. A análise da evidência empírica sobre a relação entre diversidade e resultados do trabalho em equipa permitiu identificar algumas limitações que, no seu conjunto, podem explicar a inconsistência dos resultados referidos na literatura. A investigação levada a cabo sobre os efeitos da diversidade com base em atributos subjacentes tem sido maioritariamente realizada com equipas de gestão de topo. Esta realidade contrasta com a investigação sobre o impacto da diversidade de atributos observáveis. Esta diferença ao nível das amostras pode dificultar a integração de resultados uma vez que, tal como vem sendo demonstrado na literatura, o tipo de tarefa é uma variável moderadora da relação entre diversidade e resultado do trabalho em equipa. Um outro aspecto que dificulta a leitura dos resultados produzidos na literatura é a escassez de informação face ao contexto específico em que os estudos têm lugar e a caracterização das tarefas que as equipas têm que realizar. Este aspecto é especialmente relevante para compreendermos em que circunstâncias a diversidade produz os resultados pretendidos. Por fim, a ausência da dimensão temporal na maioria dos estudos permite-nos questionar se a influência da diversidade se mantém constante ao longo do tempo ou, em alternativa, variam com aumento da experiência do trabalho em equipa. Neste sentido, considera-se fundamental introduzir alterações quer ao nível conceptual quer ao nível metodológico na investigação sobre os efeitos da diversidade.

5. É nessa perspectiva que se introduziram alterações conceptuais e metodológicas ao estudo da diversidade e se realizaram os dois estudos apresentados no Capítulo 4. No primeiro estudo propusemos uma forma inovadora de estudar os efeitos da diversidade no desempenho das equipas, constituindo uma alternativa aos modelos lineares dominantes na literatura, dando especial relevância à dimensão temporal. No segundo estudo avaliámos o impacto da diversidade sobre o conflito intragrupal e no desempenho das equipas em dois momentos distintos. O objectivo deste estudo foi testar a relevância da análise dos efeitos conjuntos da diversidade. Procurámos ainda testar a estabilidade dos efeitos da diversidade no desempenho ao longo do tempo.

6. Os resultados do primeiro estudo permitem concluir que diferentes configurações de variáveis de composição estão associadas a diferentes percursos de

desempenho. São as variáveis *dimensão da equipa*, experiência na tarefa e a diversidade de experiência na tarefa que no conjunto permitem diferenciar as equipas com melhores desempenhos. Estes resultados têm várias implicações

Do ponto de vista empírico, será conveniente que os planos de pesquisa passem a incluir a diversidade baseada em competências específicas, explorando não só os seus efeitos directos mas também os efeitos conjuntos com outros tipos de diversidade orientadas para a tarefa ou para as relações.

Os resultados salientam a importância de se utilizar uma abordagem multi-dimensional na definição e no estudo da diversidade. Estes resultados apontam para o facto de os processos e resultados do trabalho em equipa serem influenciados por configurações de diversidade, o que vem de algum modo desafiar os modelos aditivos dominantes. A análise dos efeitos directos e independentes da diversidade nos resultados de grupo corresponde a uma simplificação da realidade complexa das equipas que, até à data, não tem conseguido produzido evidência empírica consolidada.

Do ponto de vista metodológico, o facto de se analisarem percursos e não só desempenhos únicos poderá aumentar a capacidade preditiva dos modelos do impacto da diversidade nos resultados do trabalho em equipas.

Por fim, do ponto de vista teórico, os resultados deste estudo sugerem a necessidade de se redefinirem os modelos lineares do estudo de eficácia, que tipicamente analisam o funcionamento das equipas numa única dimensão temporal, encarando o impacto da diversidade como algo que acontece uma única vez. No mesmo sentido, consideramos ser necessário definir a própria diversidade como um aspecto dinâmico da estrutura das equipas da qual dependem múltiplos atributos. Neste sentido, o impacto da diversidade nos processos e desempenho das equipas deverá ser entendido como o impacto da conjugação de múltiplos atributos, que ganham relevância na dinâmica do funcionamento das equipas.

7. Os resultados do segundo estudo realizado dão suporte ao argumento defendido de que a investigação empírica deveria considerar os efeitos conjuntos da diversidade nos processos e resultados do trabalho em equipa. Para além disso, o facto de os efeitos da diversidade no desempenho serem distintos em diferentes momentos do funcionamento das equipas permite de alguma forma validar os resultados e as sugestões produzidas no primeiro estudo. Estes resultados suportam de alguma forma o

argumento discutido no estudo 1 neste capítulo, sobre a importância de considerarmos a dimensão temporal no estudo dos efeitos da diversidade no desempenho.

**PARTE III**

**CONFLITO INTRAGRUPAL E DESEMPENHO**

**DAS EQUIPAS**

## Introdução

O estudo do conflito tem já uma longa tradição no âmbito da psicologia social e das organizações. As primeiras investigações e reflexões sobre o conflito procuravam clarificar o significado do próprio constructo, ao mesmo tempo que procuravam identificar as suas principais causas. A diversidade de abordagens teóricas ao estudo do conflito e a proposta de um número extremamente elevado de definições e tipologias distintas impediu, durante vários anos, a integração teórica necessária ao desenvolvimento desta área de estudo (Fink, 1968; Lewicki, Weiss, Lewin, 1992). Embora a maioria dos autores definam o conflito como um processo de interacção social entre partes (indivíduos, grupos, organizações, sociedades) com valores ou objectivos incompatíveis (e.g., Deutsch, 1973; Mack & Snyder, 1957), vários autores têm questionado em que medida a definição do conflito deveria acentuar o processo em oposição aos seus resultados (e.g., Pondy, 1967) ou a incompatibilidade real *versus* a incompatibilidade percebida (e.g. Boulding, 1962; Hocker & Wilmot, 1985).

A definição do conflito como um processo que tem origem quando partes em interacção percebem algum tipo de oposições ou incompatibilidades (De Dreu, 1997; Deutsch, 1973; Putnam & Poole, 1987; Thomas, 1992), remete-nos para um conjunto relativamente alargado de níveis de análise. De facto, a investigação sobre os conflitos tem sido realizada ao nível *individual* (e.g. Katz & Kahn, 1978), ao nível *intragrupal* (e.g., De Dreu & Van de Vliert, 1997; Jehn, 1995), ao nível *intergrupal* (e.g., Deutsch, 1973; Monteiro, Vala & Lima, 1988) e ao nível *organizacional* (e.g., Pondy, 1967). Neste trabalho limitamos a nossa análise ao nível *intragrupal*, reconhecendo, porém, a relevância da evidência empírica e propostas teóricas produzidas a outros níveis para a compreensão do conflito enquanto processo global.

Ao nível das equipas, uma das principais contribuições para o desenvolvimento de uma teoria do conflito intragrupal resultou da distinção de diferentes tipos de conflito: conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo (Jehn, 1994, 1995, 1997) A identificação de diferentes tipos de conflito e o desenvolvimento de instrumentos de medida específicos (Jehn, 1995; Jehn, 1997), conduziram ao aparecimento de um conjunto de investigações empíricas que procuraram averiguar o papel dos tipos de conflito enquanto preditores da eficácia do trabalho em equipa.

Conceptualmente, a literatura sugere que enquanto o conflito de tarefa é funcional (com impacto positivo no desempenho, especialmente em equipa cuja tarefa envolve a tomada de decisão), o conflito relacional é prejudicial, quer para o desempenho quer para as respostas afectivas dos membros da equipa. No que se refere ao impacto do conflito de processo no desempenho e respostas afectivas das equipas, a literatura tem sido relativamente omissa. A investigação empírica tem produzido resultados contraditórios no que se refere ao impacto dos tipos de conflito. Enquanto alguns estudos encontram suporte para as predições teóricas, outros têm revelado resultados opostos ou simplesmente não têm encontrado qualquer tipo de relação entre o conflito intragrupal e o desempenho.

Nos estudos empíricos seguintes procuramos dar resposta a alguns aspectos, que, no nosso entender, constituem questões em aberto na literatura sobre o conflito intragrupal. Em primeiro lugar, torna-se necessário clarificar a pertinência de utilizarmos um modelo tridimensional do conflito, quando, na maioria das investigações, os autores optam sistematicamente pelo estudo de apenas dois tipos de conflito: conflito de tarefa e conflito relacional. Este problema é abordado no Capítulo 5, no qual é apresentado um estudo empírico que testa a multidimensionalidade do conflito intragrupal, comparando o modelo tridimensional do conflito com dois modelos alternativos: o modelo unidimensional e o modelo bidimensional.

Em segundo lugar, a maioria dos estudos sobre conflito intragrupal tem-se focalizado nos resultados imediatos do conflito, tal como a qualidade da decisão, a satisfação com a equipa (por exemplo, Amason, 1996; Jehn and Chatman, 2000), ou tem investigado possíveis variáveis moderadoras que afectam a relação entre conflito intragrupal e o resultado do trabalho em equipa (por exemplo, Jehn, 1995; Jehn, Northcraft and Neale, 1999). Mas, a literatura tem negligenciado o estudo de variáveis mediadoras desta relação, nomeadamente o impacto do conflito intragrupal no processo de tomada de decisão em si mesmo. No capítulo 6, procuramos analisar os efeitos do conflito intragrupal (conflito relacional, conflito de tarefa e conflito de processo), do *feedback* sobre o desempenho passado e as percepções da eficácia da tomada de decisão no desempenho das equipas e nas respostas afectivas dos seus membros.

No capítulo 7, apresentamos dois estudos experimentais que visam analisar os efeitos do conflito intragrupal no desempenho e nas respostas afectivas dos indivíduos, enquanto membros de uma equipa. Trata-se de um aspecto inovador, uma vez que a investigação neste domínio tem sido quase exclusivamente correlacional. Até à data não

existe na literatura nenhum estudo empírico que manipule directamente o conflito intragrupal. Este aspecto é especialmente relevante se tivermos em consideração os resultados contraditórios produzidos pela investigação neste domínio. No estudo 1 desenvolvemos um novo paradigma experimental para o estudo dos efeitos do conflito intragrupal, centrando a atenção nos dois tipos de conflito mais investigados na literatura: o conflito de tarefa e o conflito relacional, em oposição a uma situação com ausência de conflito (controlo). No estudo 2, e tendo por base uma reflexão sobre os resultados encontrados no estudos 1, utilizámos o mesmo paradigma experimental num contexto e tarefa distintas, investigando igualmente os efeitos do conflito de processo no desempenho e nas respostas afectivas dos membros da equipa. A introdução do conflito de processo é especialmente relevante dada a escassez e a incongruência de resultados da investigação empírica até agora publicada sobre os efeitos deste tipo de conflito no desempenho e respostas afectivas dos membros.

## **Capítulo 5**

# **Conflito Intragrupal: Um Modelo Tridimensional**

## 5.1. Introdução

O conflito é actualmente reconhecido como um processo básico que influencia o desempenho de qualquer grupo ou organização. Contudo, a literatura sobre o conflito não tem sido consensual em relação à funcionalidade deste processo para os resultados do trabalho dos grupos e das organizações em geral.

A perspectiva tradicional do estudo do conflito, dominante nos anos 30 e 40 do século passado, assumia que o conflito era disfuncional para a actividade dos grupos, centrando a sua atenção no estudo das causas que conduziam a este fenómeno no sentido de as prevenir. A perspectiva das relações humanas, que dominou a teoria do conflito dos finais dos anos 40 até aos anos 70, considera que o conflito é algo natural no funcionamento dos grupos. De facto, os defensores desta perspectiva consideram que existem algumas situações em que o conflito pode beneficiar o desempenho do grupo (Robbins, 1998). Ao contrário das perspectivas anteriores, a abordagem interaccionista considera que o conflito é necessário e deve ser encorajado no sentido de maximizar o desempenho quer dos grupos quer das organizações. Segundo esta perspectiva, a ausência do conflito nas equipas e organizações inibe a sua capacidade de auto-crítica, de aprendizagem e de inovação e diminui a sua coesão interna (Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992).

Esta nova problematização do conflito levou à realização de um conjunto de investigações empíricas que procuraram avaliar em que circunstâncias e de que forma um conflito é benéfico para o desempenho das equipas (Jehn, 1994, 1995; Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2002). Contudo, os resultados das investigações têm sido algo contraditórios não existindo, neste sentido, um suporte empírico consistente para a perspectiva interaccionista.

Uma das principais contribuições para o desenvolvimento de uma teoria do conflito intragrupal, no âmbito da perspectiva interaccionista, resultou da distinção entre tipos de conflito (Jehn, 1994, 1995; Amason, 1996).

Jehn (1994; 1995) define dois tipos de conflito intragrupal: o conflito de tarefa e o conflito relacional. Segundo a autora, o conflito da *tarefa* diz respeito à percepção de desacordo entre os membros acerca do conteúdo das suas decisões, envolvendo diferenças de ideias, opiniões e pontos de vista. Por outro lado, o conflito *relacional*

pode ser definido como a percepção de incompatibilidade intragrupal envolvendo tensão e aborrecimentos entre os membros do grupo. Trata-se de um conflito com uma forte componente pessoal e emocional, caracterizado por fricção, frustração e choques de personalidade entre os membros da equipa.

A distinção entre dimensões afectivas e cognitivas do conflito pode ser considerada um aspecto chave para compreender em que circunstância e de que forma um conflito é produtivo (De Dreu, 1997). Jehn (1994, 1995) realizou vários estudos sobre a influência do conflito de *tarefa* versus *relacional* nas equipas e verificou que o conflito de tarefa aumenta o desempenho do grupo enquanto que o conflito relacional reduz o desempenho e a satisfação dos membros da equipa. Amason (1996) investigou a influência do conflito de tarefa e conflito relacional em equipas responsáveis por decisões estratégicas e chegou a conclusões semelhantes. Enquanto o conflito relacional diminui a qualidade da decisão das equipas de topo, o conflito de tarefa melhora a qualidade da decisão assim como a implicação com essa mesma decisão. Turner e Pratkanis (1994) desenvolveram um modelo que relaciona o pensamento de grupo com a identidade social e argumentam que estimular o conflito de tarefa diminui o pensamento de grupo, enquanto o estímulo do conflito relacional promove a manutenção da identidade social e pensamento de grupo que daí deriva. Segundo os autores, o conflito sobre questões cognitivas tem maior probabilidade de aumentar o desempenho individual e grupal que o conflito sobre questões afectivas.

No sentido de sistematizar a investigação sobre o conflito intragrupal, De Dreu e Weingart (2003) realizaram uma meta-análise das associações encontradas nos artigos empíricos entre o conflito relacional e conflito de tarefa, por um lado, e o desempenho do grupo e a satisfação dos membros, por outro lado. Os autores concluem que tanto o conflito de tarefa como o conflito relacional têm efeitos negativos no desempenho e na satisfação dos membros das equipas, colocando em causa a distinção entre tipos de conflito e, fundamentalmente, a funcionalidade deste fenómeno para o trabalho em equipa.

A investigação sobre o conflito intragrupal tem de alguma forma descuidado um tipo de conflito que foi identificado posteriormente por Jehn (1997), o conflito de processo. A autora definiu conflito de processo como o conflito sobre a forma como a tarefa deve ser realizada pela equipa, englobando a distribuição de responsabilidades e a delegação de tarefas entre os seus membros. O conflito de processo diz então respeito ao desacordo sobre as normas de atribuição de deveres e distribuição de recursos.

Ao contrário da distinção entre conflito de tarefa e conflito relacional, que surge a partir de uma reflexão teórica, a distinção entre conflito de tarefa e conflito de processo derivou de análises empíricas, sendo posteriormente fundamentada. Segundo Jehn (1997), o conflito de processo é semelhante aos conceitos de conflito distributivo (Kabanoff, 1991) e de complexidade de procedimentos (Kramer, 1991), sendo portanto distinto do conceito de conflito de tarefa. Kabanoff (1991) considera que o conflito *distributivo* diz respeito à contestação política acerca das regras que ditam a alocação dos recursos relevantes para o grupo, enquanto que o conflito de tarefa está mais relacionado com os objectivos e fins de um grupo. O conceito de complexidade de procedimentos de Kramer (1991) inclui os conflitos sobre os meios utilizados pelo grupo para realizar o trabalho, tal como a troca de recursos e a alocação de responsabilidades pelos membros do grupo.

Tal como acontece em relação ao conflito de tarefa e conflito relacional, não existe consenso na literatura empírica sobre o impacto do conflito de processo seja sobre o desempenho individual seja sobre as respostas afectivas dos membros. Jehn (1997) verificou que níveis muito elevados de conflito de processo tinham um efeito disfuncional no desenrolar do trabalho das equipas. Jehn e Chatman (2000) colocaram a hipótese de que este tipo de conflito tende a aumentar o desempenho das equipas e as respostas afectivas positivas dos membros, como é o caso da satisfação e da implicação com a equipa. Contudo, esta hipótese não foi suportada pelos seus dados, tendo os autores encontrado resultados opostos.

#### *5.1.1. Desenvolvimento das medidas de conflito intragrupal*

Como já foi referido, nos últimos anos, a literatura teórica e empírica sobre conflito intragrupal tem vindo a sugerir que este construto é multidimensional (por exemplo, Amason, 1996; Jehn, 1995).

Jehn (1994, 1995) desenvolveu uma escala de conflito intragrupal para medir o tipo e quantidade de conflito em equipas de trabalho tendo por base o Inventário de Conflito Organizacional de Rahim (1983). Esta escala, inicialmente com oito itens, mede a frequência com que determinado tipo de conflito (conflito de tarefa e conflito relacional) está presente nas equipas. O desenvolvimento desta escala teve por base um

conjunto de investigações, nomeadamente as realizadas por Guetzkow e Gyr (1954), Deutsch (1973), Wish, Deutsch e Kaplan (1976) e Pinkley (1990).

Num estudo realizado por Guetzkow e Gyr (1954) os autores fazem uma distinção conceptual entre dois tipos de conflito: o conflito que tem por base a substância da tarefa que o grupo tem que realizar e o conflito que deriva das emoções e dos aspectos afectivos que caracterizam as relações interpessoais entre os membros do grupo. Segundo os autores, quando os grupos são orientados para objectivos e para a tarefa é esperado que surja um conflito substantivo (ou de tarefa). Por outro lado, o conflito afectivo surge quando os membros utilizam o grupo para satisfazer as suas necessidades pessoais de dominância e de status. Para medirem o conflito da tarefa, Guetzkow e Gyr (1954) utilizaram uma grelha de observação para cotar as interacções dos membros dos grupos, a qual colocava em contraste os comentários de oposição com os de suporte. A categoria *oposição* foi definida como sendo a resistência ou desacordo com uma sugestão, solução ou interpretação, assim como as respostas dos membros que referem obstáculos, dificuldades ou objecções (o acordo inter-juízes foi de .76). A categoria *suporte* diz respeito às contribuições que indicam acordo ou aprovação de uma sugestão ou solução proposta por um membro (o acordo inter-juízes foi de .95). O conflito da *tarefa* foi calculado determinando a rácio de contribuições de oposição em relação ao total de contribuições de oposição e de suporte. O conflito *afectivo* foi estimado por três observadores com base na resposta dos membros do grupo a uma questão geral: Em que medida o grupo lhe pareceu frustrado? O acordo inter-observador foi de .66.

Deutsch (1973) faz uma distinção entre conflito cooperativo (ou construtivo) e conflito competitivo (ou destrutivo), tendo como base as consequências do conflito para os indivíduos envolvidos. Segundo o autor, estes dois tipos de conflito encontram-se nos pólos opostos de um contínuo, em que num extremo encontramos um tipo de conflito que tem consequências positivas para todos os indivíduos envolvidos (conflito cooperativo) e no outro extremo, um tipo de conflito que tem consequências negativas para os indivíduos (conflito competitivo). Para Deutsch (1973) as consequências de um conflito podem ser tanto ao nível dos resultados como ao nível dos afectos dos indivíduos envolvidos.

Wish, Deutsch e Kaplan (1976) realizaram um estudo com o objectivo de descobrir as dimensões fundamentais que estão por detrás da percepção que os indivíduos têm das suas relações interpessoais. Com base em técnicas de

“*multidimensional scaling*” os autores identificaram quatro dimensões: a dimensão cooperativa versus competitiva, a dimensão igual versus desigual, a dimensão intensa versus superficial e a dimensão orientada para a tarefa versus socioemocional.

Com o objectivo de desenvolver, de forma indutiva, uma tipologia para representar as interpretações cognitivas que os indivíduos fazem da situação de conflito, Pinkley (1990) utilizou a técnica de “*multidimensional scaling*”, tendo identificado três dimensões: a) relação *versus* tarefa; b) emocional *versus* intelectual e c) compromisso *versus* vencer. A dimensão relação *versus* tarefa revelou que os indivíduos diferem no grau em que atribuem o conflito a problemas da relação e, conseqüentemente, em que medida estão preocupados com a outra parte e com a manutenção do seu relacionamento com os outros. A segunda dimensão, emocional *versus* intelectual, enfatiza a variância no grau de atenção que é dedicado à componente afectiva do conflito. Enquanto que alguns dos indivíduos se focalizam essencialmente nos sentimentos vividos na situação de conflito, outros dão relevo a comportamentos e pensamentos específicos. A última dimensão, designada pelo autor de compromisso *versus* vencer, implica a discrepância que se verifica na atribuição de culpas pela situação de conflito. Enquanto alguns indivíduos consideram que ambas as partes são responsáveis pela situação e procuram uma solução de compromisso, outros consideram que a outra parte é responsável pelo conflito esperando ser recompensados pela sua vitimização.

Os estudos que se descreveram tiveram na base a distinção proposta por Jehn (1994) entre conflito de tarefa e conflito relacional e, simultaneamente, no desenvolvimento de uma medida de conflito intragrupal. Para validar o tipo e o nível de conflito dentro das equipas, Jehn (1994), além de utilizar a escala de conflito intragrupal, solicitou aos participantes do seu estudo para descreverem os conflitos que ocorreram na sua equipa durante a realização do projecto. O nível de conflito de tarefa e emocional de cada grupo foi cotado por quatro avaliadores que ignoravam por completo os resultados dos questionários. Os resultados revelaram uma correlação de .75 entre a cotação dos avaliadores e a escala de conflito intragrupal respondida pelos indivíduos.

Mais tarde, Jehn (1997) realizou um estudo longitudinal no qual observou e entrevistou seis unidades de trabalho por um período de 20 meses com o objectivo de identificar os tipos básicos de conflito e, simultaneamente, identificar as dimensões comuns entre os diferentes tipos de conflito. Tal como era esperado pela autora, os indivíduos diferenciaram os conflitos baseados na tarefa dos conflitos baseados nas

pessoas e nas relações. Contudo, a observação directa das equipas e a análise das entrevistas revelou um terceiro tipo de conflito o qual foi designado de conflito de processo.

O conflito de processo foi operacionalizado através de três itens (Jehn, & Chatman, 2000), sendo a sua consistência interna, avaliada através do alfa de Cronbach, de .78. As análises factoriais de componentes principais, com rotação oblíqua, revelam que os itens da escala de conflito intragrupal medem os três tipos de conflito: conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo. Contudo, estes dados não são apresentados.

Num estudo mais recente De Dreu e Van Vianen (2001a) desenvolveram uma medida alternativa de conflito relacional. Segundo os autores, os itens da escala de Jehn (1994) são demasiado gerais, o que dificulta a resposta e, conseqüentemente, resulta em pouco consenso entre os membros da equipa. Por outro lado, De Dreu e Van Vianen (2001a) consideram ainda que a investigação tem sobretudo avaliado a intensidade do conflito e não a frequência com que determinado conflito ocorre no seio do grupo ou equipa. Para ultrapassar estas dificuldades, mediram o conflito relacional perguntando aos membros da equipa a frequência com que perceberam tensão ou frustração relativamente ao estilo interpessoal, às atitudes e preferências políticas, às normas e valores de alguém, à personalidade de alguém e ao sentido de humor de alguém. Para além de avaliar a frequência do conflito, solicitaram ainda aos participantes que indicassem, para cada item, a intensidade da frustração e tensão. Os resultados mostram uma elevada correlação entre a frequência e a intensidade do conflito, revelando que se torna indiferente utilizar esta medida ou a medida original de Jehn (1994).

Embora a escala desenvolvida por Jehn (1994, 1995) seja utilizada pela maioria dos estudos desenvolvidos neste domínio, alguns autores analisam o conflito intragrupal como um constructo unidimensional. Recentemente Stewart e Barrick (2000) utilizaram a escala original de conflito de Rahim (1983), cujo o resultado traduz um valor global de conflito no seio do grupo de trabalho.

Pearson, Ensley e Amason (2002) realizaram um estudo com o objectivo de analisar a validade de constructo da Escala de Conflito Intragrupal em várias amostra e simultaneamente, avaliar a sua validade preditiva em relação a um conjunto de medidas que a literatura tem identificado como conseqüências relevantes do conflito intragrupal. Este estudo procurou resolver um problema da literatura empírica do conflito intragrupal que consiste na utilização de itens diferentes e em diferente número para

medir os mesmos constructos. De facto, a escala de conflito intragrupal tem sido utilizada de forma inconsistente na investigação, com vários autores a acrescentarem ou reduzirem itens da sua versão original, sem justificar adequadamente as suas escolhas. Análises factoriais confirmatórias da escala de conflito intragrupal de Jehn (1994, 1995) num conjunto de seis amostras distintas, revelaram que a versão de seis itens (três itens para medir o conflito de tarefa e três itens para medir o conflito relacional) é a que possui melhores índices de adequação. Contudo, apesar da sua relevância, este estudo não incluiu o conflito de processo na sua análise nem o estudo da invariância factorial da escala de conflito intragrupal nas várias amostras.

### *5.1.2. Objectivo e hipóteses do estudo*

Este estudo procurou avaliar em que medida o conflito intragrupal pode ser conceptualizado como uma variável multidimensional que integra três factores (conflito da tarefa, conflito relacional e conflito de processo). Embora vários autores aceitem a distinção entre os três tipos de conflito, a literatura carece de investigações empíricas que demonstrem que, de facto, se trata de dimensões distintas de um mesmo constructo. Este aspecto é especialmente relevante para o conflito de processo que, tal como já foi referido, tem sido negligenciado na literatura.

Neste sentido, pretendemos testar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O conflito intragrupal é um constructo multidimensional composto por três factores: conflito da tarefa, conflito relacional e conflito de processo.

Esta hipótese de investigação será testada comparando o modelo tridimensional do conflito intragrupal (conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo) com dois modelos alternativos que derivam também eles da literatura: o modelo unidimensional e o modelo bidimensional (conflito de tarefa e conflito relacional). O modelo unidimensional, que deriva de uma visão mais tradicional do conflito, considera o conflito intragrupal com um constructo unitário, com consequências negativas para o desempenho e respostas afectivas do membros da equipa. Contudo, como foi referido anteriormente, algumas das investigações mais recentes (De Dreu & Weingart, 2003; Stewart & Barrick, 2000) suportam de algum modo um argumento neste sentido. O

modelo bidimensional do conflito, que considera que o conflito intragrupal compreende a dimensão de conflito de tarefa e conflito relacional, tem sido o modelo mais testado até à data (Amason, 1996; Jehn, 1995, Pearson, Ensley & Amason, 2002). Este modelo pressupõe apenas duas dimensões do conflito e pode ser entendido como considerando o conflito de tarefa e o conflito de processo como uma mesma dimensão do conflito intragrupal.

Um segundo objectivo deste estudo consistiu em investigar a invariância do modelo factorial entre várias amostras. De facto, procurou-se compreender em que medida indivíduos com diferentes experiências e de idades distintas percebem o conflito que é vivido no seio dos seus grupos de trabalho de forma semelhante. Neste sentido, foi colocada a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Existe invariância do modelo de conflito intragrupal entre várias equipas

## **5.2. Método**

### *5.2.1. Amostras*

#### Amostra 1

Esta amostra foi constituída por 132 profissionais, gestores de topo e gestores intermédios de uma grande organização do sector da distribuição. Os dados foram recolhidos durante um processo interno de avaliação de potencial. Os sujeitos, que trabalharam em equipa durante um dia, tiveram que realizar um conjunto de tarefas de gestão de forma interdependente.

No que diz respeito à caracterização da amostra, 74.2% dos participantes são do sexo masculino e 36.4% são licenciados. A média de idade para o total da amostra é de 35 anos e a antiguidade média na empresa é de 8.6 anos.

#### Amostra 2

Fizeram parte desta amostra 184 estudantes das licenciaturas de Psicologia Social e das Organizações, de Gestão de Recursos Humanos e de Marketing do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Todos os participantes estavam

inseridos num grupo, aos quais foi solicitada a realização de um trabalho no âmbito da avaliação semestral de uma cadeira da sua licenciatura.

No que diz respeito à sua caracterização, 84.4% dos estudantes são do sexo feminino e a média de idades é de 19.8 anos para o total da amostra.

### *5.2.2. Procedimento*

Os participantes responderam a um questionário que visava recolher a sua opinião sobre diversos aspectos relacionados com o funcionamento da sua equipa de trabalho. Foi utilizada a escala de conflito intragrupal, desenvolvida por Jehn (1994, 1997), para avaliar o tipo de conflito vivido durante a realização dos trabalhos de equipa (ver Quadro 5.1). Os itens utilizados tiveram por base o estudo de Pearson et al. (2002) sobre as qualidades psicométricas desta escala. Os autores sugerem a utilização de três itens para medir o conflito de tarefa e três itens para medir o conflito relacional. Foram ainda utilizados três itens para medir o conflito de processo tal como foi sugerido por Jehn & Chatman (2000). Os indivíduos responderam numa escala de cinco pontos (1 = nunca; 5 = sempre), com que frequência verificaram, durante a realização dos trabalhos, cada uma das nove afirmações apresentadas.

**Quadro 5.1.** Itens e dimensões do conflito intragrupal utilizadas na AFC

Tipo de Conflito	Itens
Conflito de tarefa	1. Existiu confronto de opiniões sobre a melhor decisão a tomar 2. Existiu desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros 3. Os membros da equipa manifestaram desacordo acerca dos conteúdos das decisões
Conflito Relacional	4. Existiu atrito entre os membros da equipa 5. Os conflitos pessoais foram evidentes 6. Os membros da equipa foram postos em causa por expressarem as suas opiniões pessoais
Conflito de Processo	7. Existiram divergências sobre a forma de utilizar os recursos disponíveis 8. Existiu conflito sobre a delegação de tarefas 9. Os membros da equipa estiveram em desacordo sobre quem devia fazer o quê

### 5.3. Resultados

Para testar as nossas hipóteses foram realizadas análises factoriais confirmatórias através do método de estimativa da máxima verosimilhança (*maximum likelihood*) com o programa AMOS 4.0.

O procedimento adoptado para estudar a invariância factorial do conflito intragrupal entre várias amostras foi o sugerido por Byrne (2001). Segundo a autora, antes de testar a invariância da estrutura entre as amostras é necessário estabelecer o modelo de base para cada grupo separadamente. Neste sentido, procedemos à identificação do modelo com melhores índices de adequação, tendo por base os três modelos alternativos que derivam dos desenvolvimentos teóricos e empíricos na literatura do conflito intragrupal.

Modelo A: modelo de um só factor que pressupõe que o conflito intragrupal é um construto unidimensional.

Modelo B: modelo de dois factores que pressupõe que o conflito intragrupal é bidimensional, assumindo que o conflito de processo e o conflito de tarefa são um mesmo constructo.

Modelo C: modelo de três factores que pressupõe que o conflito intragrupal é tridimensional (conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo).

Os índices de adequação dos modelos, resultantes das análises factoriais confirmatórias para os três modelos, testados separadamente em cada uma das amostras, são apresentado no Quadro 5.2.

**Quadro 5.2.** Índices de adequação dos três modelos para as duas amostras em separado

	$\chi^2$	g.l.	p	CMIN/ DF	GFI	CFI	RMSEA	SRMR	AIC
Modelo A: 1 factor									
Estudantes	83.19	27	.000	3.081	.903	.886	.107	.0642	119.192
Profissionais	39.86	27	.053	1.476	.938	.898	.060	.0639	75.861
Modelo B: 2 factores									
Estudantes	57.28	26	.000	2.203	.931	.936	.081	.0542	95.277
Profissionais	28.83	26	.319	1.109	.957	.978	.029	.0532	66.832
Modelo C: 3 factores									
Estudantes	31.63	24	.136	1.138	.964	.984	.042	.0438	73.631
Profissionais	20.82	24	.649	.867	.968	1.00	.000	.0451	62.817

Estas primeiras análises serviram também para testar a nossa primeira hipótese de que o conflito intragrupal é um constructo tridimensional. Os resultados revelam que para a amostra de alunos o modelo tridimensional é o que melhor se adequa aos dados, uma vez que o qui-quadrado é a único não significativa ( $\chi^2(24) = 31.631, p < .136$ ) e os índices de adequação do modelo são os mais satisfatórios. Em relação à amostra de profissionais, tanto o modelo bidimensional como o tridimensional revelaram ser adequados, tendo por base a estatística qui-quadrado ( $\chi^2(26) = 28.832, p < .319$  e  $\chi^2(24) = 20.817, p < .649$ , respectivamente). Tratando-se de uma amostra relativamente pequena (N=132), Hu e Bentler (1998) sugerem que devemos utilizar o SRMR (*standardized root mean squared residual*) complementado pelo RMSEA (*root mean squared error of approximation*) ou CFI (*comparative fit index*) para tomarmos uma decisão sobre o modelo com melhor adequação. Contudo, a análise destes indicadores não é suficiente para tomarmos uma decisão por um dos dois modelos, uma vez que todos eles estão dentro dos valores considerados adequados (para o modelo bidimensional, SRMR = .0532, RMSEA = .029 e CFI = .978; para o modelo tridimensional, SRMR = .0451, RMSEA = .000 e CFI = 1.00). Neste sentido, utilizamos o critério de informação Akaike (AIC) para tomarmos a decisão quanto ao modelo mais adequado. Este critério reflecte a discrepância entre o modelo proposto e a matriz das covariâncias observadas, sendo especialmente relevante para comparar modelos não hierárquico (como é o caso

nesta situação). Quando comparamos os AIC dos modelos bidimensional e tridimensional verificamos que este valor é inferior no último ( AIC = 66.832 para o modelo bidimensional e AIC = 62.817, para o modelo tridimensional) o que revela uma melhor adequação. Pelas razões referidas, consideramos que o conflito intragrupal é um constructo tridimensional que engloba as dimensões conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo. Neste sentido, confirmamos a nossa primeira hipótese.

O próximo passo da análise para testar a invariância factorial do conflito intragrupal consistiu em testar o modelo tridimensional para as duas amostras em simultâneo, no sentido de estabelecer os índices de adequação do modelo de base, a partir do qual todos os outros modelos são comparados. Os resultados são apresentados no Quadro 5.3. Como se pode constatar, os índices de adequação são bastante razoáveis, estando todos dentro dos valores sugeridos por Hu e Bentler (1998) para avaliar a adequação de um modelo.

**Quadro 5.3.** Índices de adequação do modelo de base testado nas duas amostras em simultâneo

	Modelo de base: Modelo tridimensional
$\chi^2$ (Estatística qui-quadrado)	52.446
g.l. (Graus de liberdade)	48
P (Grau de significância do Qui-quadrado)	.306
CMIN/DF (Relative chi-squared)	1.093
GFI (Goodness-of-fit)	.966
CFI (Comparative fit index)	.993
RMSEA (Root mean square error of approximation)	.017
SRMR (Standardized root mean squared residual)	.0438
AIC (Akaike information criterion)	136.446

Embora o modelo tridimensional do conflito ter revelado bons índices de adequação quer para a amostra dos alunos e a amostra dos profissionais separadamente, bem como para a sua análise conjunta, não significa que a estrutura factorial seja exactamente igual para as duas amostras. A hipótese da invariância factorial necessita ser testada estatisticamente (Byrne, 2001). Neste sentido, todos os parâmetros do modelo (pesos factoriais, variância dos factores e covariâncias entre os factores) em estudo foram especificados para não variarem entre os dois grupos.

Os resultados da estatística de qui-quadrado são comparados com os resultados do modelo de base. Tal como podemos constatar no Quadro 5.4, o modelo 1 revelou um qui-quadrado de 91.735, com 60 graus de liberdade. A diferença dos qui-quadrados dos dois modelos é de 39.289 com 12 graus de liberdade, sendo este valor significativo para  $p < .001$ . Este resultado revela que existem algumas diferenças entre as duas amostras, ou seja, alguns dos parâmetros que consideramos iguais, são de facto diferentes para os alunos e profissionais. Dado este resultado, a estratégia de análise dos dados foi averiguar quais os parâmetros que diferem nas duas amostras.

**Quadro 5.4.** Teste da invariância factorial entre as duas amostras

Descrição do modelo	$\chi^2$	g.l.	$\Delta\chi^2$	$\Delta$ g.l.	p
Modelo de comparação	52.446	48	-	-	-
Modelo 1: Pesos factoriais, variância dos factores e covariância entre os factores iguais	91.735	60	39.289	12	.001
Modelo 2: Pesos factoriais iguais	62.019	54	9.573	6	n.s.
Modelo 3: Pesos factoriais e variância dos factores iguais	91.178	57	38.732	9	.001
Modelo 4: Pesos factoriais, variância do conflito de tarefa e todas as covariâncias iguais	82.478	58	30.032	10	.001

No sentido de averiguar a razão da não invariância factorial, concebemos um segundo modelo que visava apenas avaliar a invariância dos pesos factoriais entre as duas amostras. A diferença da estatística qui-quadrado foi de 9.573 com 6 graus de liberdade, não sendo este valor significativo para  $p < .05$ . Este resultado revela que os pesos factoriais são iguais entre o grupo de alunos e o grupo de profissionais.

Os resultados do modelo 3 revelam que o qui-quadrado é significativamente diferente do modelo de base, o que nos leva a rejeitar a hipótese de que as variâncias dos factores são iguais para ambas as amostras. Neste sentido, procurámos determinar quais as variâncias que contribuem para a desigualdade encontrada. Os resultados revelam que apenas a variância do conflito de tarefa é equivalente para ambas os grupos ( $\Delta\chi^2 = 10.745$ ;  $\Delta$ g.l.= 7;  $p > .05$ ).

Foi adoptado um procedimento semelhante para testar a invariância das covariâncias entre os factores. Tal como é apresentado no Quadro 5.4 (modelo 4), não existe equivalência das covariâncias entre os factores nas duas amostras uma vez que a

diferença do qui-quadrado foi significativa. Neste sentido, a nossa segunda hipótese não foi suportada.

#### **5.4. Discussão**

Este estudo visava investigar o carácter multidimensional do construto de conflito intragrupal, colocando em oposição duas abordagens ao estudo do conflito. A abordagem tradicional do estudo do conflito sugere que este constructo é unidimensional e considera que este fenómeno tem inevitavelmente consequências negativas quer para o desempenho quer para as respostas afectivas dos membros do grupo. No âmbito da abordagem interaccionista, que aponta para a funcionalidade do conflito, distinguimos dois modelos alternativos: o modelo bidimensional, que distingue entre conflito de tarefa e conflito relacional, e o modelo tridimensional, que distingue três tipos de conflito (conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo). A análise dos dados efectuada vai no sentido do modelo tridimensional, uma vez que os indivíduos distinguem claramente três tipos de conflito intragrupal: conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo. Estes resultados permitem-nos suportar a nossa primeira hipótese.

O conflito de processo deverá ser objecto de análise nas investigações futuras sobre o conflito intragrupal. De facto, torna-se importante clarificar a relação entre este tipo de conflito e o desempenho quer a nível individual quer grupal, assim como avaliar o seu impacto ao nível das respostas afectivas dos membros do grupo, nomeadamente a satisfação em pertencer a uma determinada equipa e intenção de permanecer na equipa de trabalho. Até à data, muitas investigações ignoraram esta forma de conflito, tratando o conflito intragrupal como um constructo com apenas duas dimensões: conflito de tarefa e conflito relacional.

A análise efectuada à invariância factorial da escala de conflito intragrupal permite-nos dizer que os estudantes e os profissionais interpretam de forma semelhante as dimensões desta escala, uma vez que existe equivalência nos pesos factoriais. Contudo, dado não existir equivalência na variância e covariância dos factores, a comparação dos valores de conflitos intragrupal entre amostras deverá ser interpretada com alguma prudência (Raju, Laffittle & Byrne, 2002). De facto, os resultados das nossas análises permitem-nos afirmar que a estrutura do conflito intragrupal pode ser

descrita através de um modelo de três factores que compreende o conflito de tarefa, o conflito relacional e o conflito de processo, tanto para os alunos como para os profissionais. Contudo, apesar das medidas observadas funcionarem de forma equivalente para as duas amostras, verificámos que existem algumas diferenças nas relações entre as diferentes dimensões do conflito. Os profissionais diferenciam melhor os tipos de conflito uma vez que as correlações entre as dimensões são inferiores às correlações encontradas na amostra dos alunos. Estes resultados levam-nos a sugerir que os estudantes, com menos experiência efectiva de trabalho em equipa, são menos discriminativos na interpretação que fazem das sugestões e críticas dos seus pares, revelando menor capacidade em distinguir os diferentes tipos de conflito. Neste sentido, poderá ser interessante em estudos futuros considerar a variável *experiência de trabalho em equipa*. Por outro lado, o grupo de trabalho na amostra de estudantes corresponde, na maioria dos casos, ao grupo de amigos no seio da universidade. Assim sendo, a *intimidade* dos membros fora do contexto de trabalho poderá também ser uma variável que influencia estes resultados.

Uma importante limitação deste estudo é o facto de as amostras serem relativamente pequenas. Para além disso, a amostra dos profissionais é constituída por indivíduos de uma única organização do sector da distribuição, com características únicas em termos estruturais e funcionais, o que limita a generalização dos resultados. Apesar dos resultados serem globalmente positivos, estudos futuros deverão considerar amostras de maior dimensão e simultaneamente avaliar se a estrutura factorial se mantém em amostras distintas de profissionais de diferentes sectores e de funções distintas das investigadas neste estudo.

## **Capítulo 6**

### **Análise dos efeitos do conflito intragrupal e do feedback sobre o desempenho passado na eficácia do trabalho em equipa**

### **6.1. Introdução**

Nas últimas décadas a psicologia social e das organizações tem dado especial atenção às equipas, especialmente no que diz respeito à forma como os membros realizam o trabalho (Guzzo & Shea, 1992). Apesar de ser esperado que as equipas melhorem a eficácia das organizações como se assinalou na Parte I, existem vários desafios ao trabalho em equipa, nomeadamente o conflito intragrupal. De Dreu e Weingart (2003) definem o conflito intragrupal como “o processo que resulta da tensão entre os membros das equipas devido a diferenças reais ou percebidas” (2003, p. 741).

Como se referiu no capítulo anterior, a abordagem interaccionista considera que um nível mínimo de conflito é necessário para manter a equipa viável, com auto-crítica e com capacidade de inovação (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992). Esta abordagem encorajou o desenvolvimento de vários estudos empíricos, concebidos para avaliar em que circunstâncias um conflito é funcional ou disfuncional para o desempenho das equipas (Jehn, 1994, 1995; Amason, 1996; Simons & Peterson, 2000). Contudo, os resultados dos estudos referentes aos efeitos do conflito intragrupal no desempenho são bastante inconsistentes.

A distinção entre os aspectos afectivos e cognitivos do conflito é extremamente importante para compreendermos em que circunstâncias o conflito pode ser benéfico para o desempenho das equipas (De Dreu, 1997). Jehn realizou vários estudos empíricos para investigar a influência do conflito de tarefa versus conflito relacional nas equipas. Os resultados mostram que o conflito de tarefa aumenta o desempenho das equipas enquanto o conflito relacional tem uma influência negativa quer no desempenho quer na satisfação dos membros com a equipa. Amason (1996) investigou a influência do conflito de tarefa e do conflito relacional em equipas de topo e obteve resultados semelhantes. Enquanto o conflito relacional reduz a qualidade das decisões das equipas de topo, o conflito de tarefa aumenta a qualidade das decisões assim como a implicações dos membros com essas mesmas decisões.

Numa meta-análise recente à literatura sobre conflito intragrupal, De Dreu e Weingart (2003) analisam as associações encontradas nas investigações empíricas entre conflito de tarefa e conflito relacional, por um lado, e resultados do trabalho em equipa

(desempenho das equipas e satisfação dos membros). Em relação aos efeitos do conflito intragrupal no desempenho das equipas, os resultados mostram que tanto o conflito de tarefa como o conflito relacional são prejudiciais. De facto, mesmo quando os autores investigam possíveis moderadores da relação entre conflito intragrupal e desempenho das equipas (tipo de tarefa, tipo de grupo, país onde o estudo foi realizado e medidas de desempenho) não encontram qualquer correlação positiva entre as variáveis. No que diz respeito à satisfação dos membros da equipa, os resultados do estudo de De Dreu e Weingart (2003) revelam que o conflito relacional é mais disfuncional do que o conflito de tarefa. Os autores concluem que não existem diferenças na associação entre conflito relacional e conflito de tarefa, por um lado, e desempenho das equipas, por outro, questionando sobre a funcionalidade destes processos para o trabalho em equipa.

A investigação sobre conflito intragrupal tem negligenciado um tipo de conflito que foi identificado mais tarde por Jehn (1997) - o conflito de processo. A autora define conflito de processo como o conflito sobre a forma como as tarefas devem ser realizadas pelos membros da equipa, e inclui a distribuição de responsabilidades e a delegação de tarefas entre os membros. Desta forma, o conflito de processo está relacionado com desacordo sobre a norma de distribuição de recursos e de responsabilidades.

De acordo com Jehn (1997), o conflito de processo é semelhante aos conceitos de conflito distributivo (Kabanoff, 1991) e complexidade de procedimentos (Kramer, 1991), sendo portanto possível diferenciá-lo do conceito de conflito de tarefa.

Não existe consenso na literatura empírica sobre o impacto do conflito de processo no desempenho e nas respostas afectivas dos membros das equipas. Os resultados de um estudo realizado por Jehn (1997) sugerem que níveis elevados de conflito de processo têm um efeito disfuncional na satisfação e no desempenho dos membros das equipas. Jehn e Chatman (2000) colocam a hipótese de que este tipo de conflito tende a aumentar o desempenho e as respostas positivas dos membros, como é o caso da satisfação e a implicação com a equipa. Contudo, os autores não encontraram suporte empírico para esta hipótese, tendo mesmo encontrado resultados opostos.

Outro aspecto relevante para a análise do conflito intragrupal é a possível influência dos valores culturais neste processo. De Dreu e Weingart (2003) estudaram o papel moderador do país na relação entre conflito intragrupal e resultados do trabalho em equipa (desempenho da equipa e satisfação dos membros). Com base em estudos desenvolvidos nos Estados Unidos e na Holanda, os autores encontraram resultados interessantes. As correlações negativas entre conflito de tarefa e desempenho assim

como as correlações negativas entre conflito de tarefa e satisfação com a equipa eram mais fracas nos estudos realizados nos Estados Unidos. Por outro lado, as correlações negativas entre conflito relacional e satisfação com a equipa eram mais fortes nos estudos realizados nos Estados Unidos do que os realizados na Holanda.

Sosik e Jung (2002) realizaram um estudo entre culturas no sentido de investigar os efeitos dos valores individualistas versus colectivistas no desempenho de grupos de trabalho nos Estados Unidos e na Coreia. Os grupos de trabalho americanos (individualistas) obtiveram níveis mais elevados de desempenho do que os grupos Coreanos (colectivistas). Para explicar estes resultados os autores sugerem que os grupos colectivistas possivelmente se focalizam mais na construção de relações sociais e interpessoais entre os membros do que na tarefa que tinham que realizar. Os autores acrescentam ainda que os grupos com valores colectivistas tendem a chegar mais rapidamente a um consenso nas tarefas de tomada de decisão.

Desta forma, estes resultados sugerem que o impacto do conflito intragrupal no resultado do trabalho em equipa pode ser influenciado, em determinado grau, pelos valores culturais de um determinado país. Dado que o presente estudo foi conduzido num país Latino, com dominância de valores colectivistas (Hosftede, 1991), é interessante averiguar se os resultados referentes ao conflito intragrupal são semelhantes aos descritos na literatura anglo-saxónica.

## **6.2. Conflito intragrupal e eficácia da tomada de decisão em equipa**

A maioria dos estudos sobre conflito intragrupal tem-se focado nos resultados imediatos do conflito, tal como a qualidade da decisão, a satisfação com a equipa (por exemplo, Amason, 1996; Jehn & Chatman, 2000), ou investigaram possíveis variáveis moderadoras que afectam a relação entre conflito intragrupal e resultado do trabalho em equipa (por exemplo, Jehn, 1995; Jehn et al., 1999). Mais recentemente, uma nova linha de pesquisa tem procurado investigar de que forma os estilos de gestão de conflito utilizados para lidar com o conflito intragrupal influenciam os resultados do trabalho em equipa (por exemplo, Kuhn & Poole, 2000; De Dreu & Van Vianen, 2001b). De facto, muitos trabalhos têm sido realizados no sentido de compreender a influência do conflito intragrupal nos resultados do trabalho em equipa. Contudo, a literatura tem negligenciado o estudo do impacto do conflito intragrupal no processo de tomada de

decisão em si mesmo. Alguns autores consideram que o conflito pode aumentar o escrutínio das opções de tomada de decisão (Putnam, 1994), e encorajar a compreensão cognitiva das questões envolvidas no processo de tomada de decisão (Simons & Peterson, 2000). Outros autores consideram que o conflito consome bastante tempo, sendo muitas vezes frustrante para os membros das equipas (Kuhn & Poole, 2000).

Schwenk (1990) sistematizou a literatura que tem lidado com os efeitos do conflito no processo de decisão (por exemplo, Cosier, 1980; Schwenk & Cosier, 1980; Schwenk, 1982) e sugeriu que o conflito pode melhorar as previsões do desempenho, leva a um aumento da capacidade de compreender visões alternativas e de melhorar a avaliação dessas alternativas. De acordo com o autor, o conflito pode estimular o questionar sistemático que, por sua vez, pode conduzir a um maior esforço cognitivo do que seria alcançado sem o conflito. Nesse sentido, o conflito “assegura que a informação disponível é utilizada eficazmente” (Schwenk, 1990: p.438). Contudo, existe um contraste importante quando olhamos para as percepções dos membros sobre os efeitos do conflito. Os membros das equipas consideram, normalmente, que o conflito é prejudicial para o desempenho da equipa e tendem a evitá-lo. Schweiger, Sandberg e Ragan (1986) verificaram que os membros percebem o conflito como um processo que reduz o potencial para a tomada de decisão futura.

A teoria funcional da tomada de decisão em grupo (Gouran & Hirokawa, 1996) postula que a interacção do grupo afecta o desempenho por moldar o pensamento crítico da equipa que conduz à escolha final. O pensamento crítico depende da capacidade da equipa em analisar o problema, estabelecer os objectivos e de avaliar os potenciais resultados positivos e/ou negativos das soluções encontradas. Desta forma, os padrões de interacção resultantes do conflito intragrupal podem tanto promover como inibir estas funções.

Tendo por base a literatura do conflito intragrupal consideramos que o *conflito de tarefa* promove a capacidade dos membros da equipa em considerarem múltiplos pontos de vista, aumentando o pensamento crítico e, por sua vez, a percepção de eficácia de tomada de decisão. Por outro lado, o *conflito relacional* pode limitar a capacidade de processamento de informação da equipa pelo facto de os membros dispenderem as suas energias a focalizarem-se nos antagonismos pessoais mais do que na tarefa em si (Simons & Peterson, 2000). Assim, o conflito relacional reduz a percepção de eficácia de tomada de decisão. A relação entre conflito de processo e tomada de decisão tem menos suporte teórico e empírico. Supomos que este efeito é

fortemente influenciado pelos constrangimentos do contexto em que as equipas estão inseridas. Por exemplo, num contexto muito competitivo com elevada pressão de tempo, os desacordos entre os membros da equipa sobre a forma como devem atingir o objectivo e a estratégia a ser utilizada podem ser entendidas como uma perda de processo (Steiner, 1972). Assim, o conflito de processo tenderá a reduzir a percepção de eficácia da tomada de decisão.

Desta forma, é relevante analisar as seguintes hipóteses, no que diz respeito à relação entre conflito intragrupal e percepções de eficácia de tomada de decisão em contexto competitivo com elevada pressão de tempo:

*Hipótese 1:* O conflito de tarefa está positivamente associado com as percepções de eficácia da tomada de decisão.

*Hipótese 2:* O conflito relacional e o conflito de processo estão negativamente associados com as percepções de eficácia da tomada de decisão.

*Hipótese 3:* As percepções de eficácia da tomada de decisão estão positivamente associadas com o desempenho da equipa e com a satisfação dos membros com a sua equipa.

Vários investigadores concluíram que as equipas mais eficazes são as que conseguem obter ganhos com o conflito de tarefa ao mesmo tempo que evitam os custos do conflito afectivo (Amason, 1996; Jehn, 1994, 1995). Contudo, tal como foi discutido anteriormente, os resultados dos estudos empíricos são inconsistentes. Neste estudo argumentamos que o conflito intragrupal influencia o desempenho da equipa através das percepções que os membros da equipa têm em relação ao processo através do qual tomam decisões. Neste sentido, formulámos as seguintes hipóteses:

*Hipótese 4:* A relação entre conflito intragrupal (conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo) e o desempenho da equipa é mediado pelas percepções de eficácia da tomada de decisão.

*Hipótese 5:* O conflito intragrupal (conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo) tem um efeito negativo directo na satisfação com a equipa.

### 6.3. Feedback sobre o desempenho passado e desempenho da equipa

Tal como Bateman e Zeithaml (1989) sugeriram, o sucesso ou fracasso dos eventos passados é um aspecto importante do contexto psicológico que constrange as decisões presentes ou futuras dos indivíduos. O argumento de que o desempenho passado afecta o desempenho actual das equipas é suportado pelo trabalho de Weldon, Jehn e Pradhan (1991), que encontraram um efeito positivo do desempenho passado da equipa no desempenho actual. O desempenho passado pode influenciar o comportamento actual da equipa por induzir ajustamento no desempenho quando o resultado é pobre ou reforçar o processo e estratégias que se revelaram eficazes.

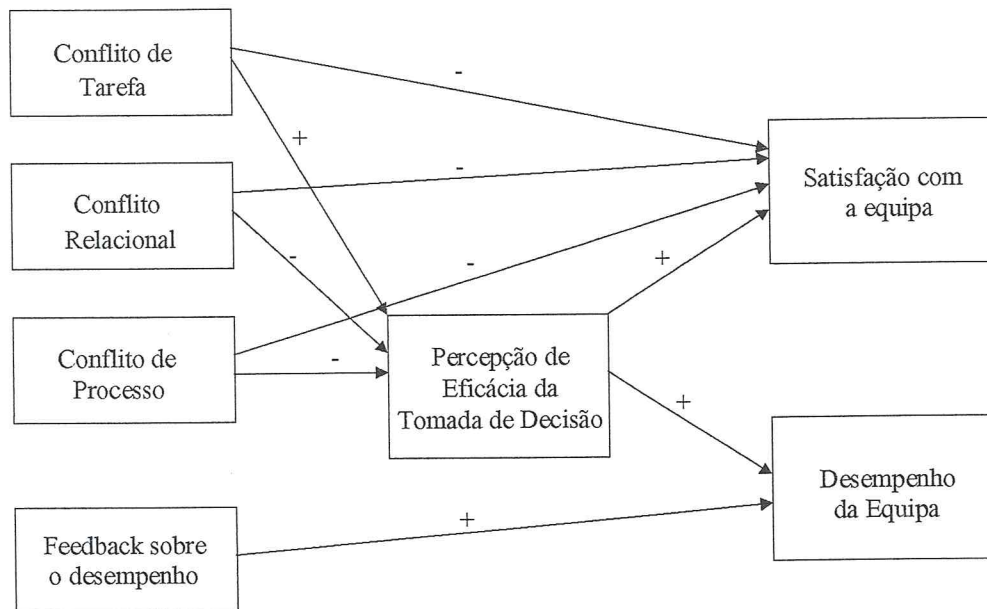
Marks et al. (2001) propõe uma estrutura conceptual temporal para estudar os processos e o desempenho das equipas. De acordo com os autores, o desempenho das equipas deve ser entendido em ciclos temporais de actividades dirigidas para determinados objectivos, designadas de episódios. Cada episódio corresponde a um período distinto no tempo no qual está disponível *feedback* sobre o desempenho, sendo que os resultados dos episódios iniciais se tornam *inputs* do episódio seguinte.

Consideramos, assim, que o desempenho passado constitui o patamar para a tomada de decisão futura e conseqüentemente, para o desempenho futuro da equipa.

Neste sentido, formulamos a seguinte hipótese:

*Hipótese 6:* O feedback sobre o desempenho passado está positivamente associado com o desempenho actual das equipas.

Assim, o objectivo deste estudo consiste em testar um modelo dos efeitos do conflito intragrupal no desempenho e nas respostas afectivas dos membros das equipas. Propõem-se que a relação entre conflito intragrupal (conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo) e o desempenho da equipa é mediado pelas percepções dos membros das equipas sobre a eficácia do processo de tomada de decisão. Contudo, o modelo assume que o conflito intragrupal influencia directamente as respostas afectivas dos membros da equipa. No que diz respeito ao impacto do *feedback* sobre o desempenho passado, o modelo assume uma influência positiva directa entre esta variável e o desempenho actual da equipa (Figura 6.1).



**Figura 6.1.** Modelo proposto para o estudo dos efeitos do conflito intragrupal e do feedback sobre o desempenho passado no desempenho actual e na satisfação dos membros das equipas

## 6.4. Método

### 6.4.1. Amostra

Participaram neste estudo 47 equipas (183 indivíduos). As equipas estavam envolvidas numa competição de gestão por um período de cinco semanas. A média de idade dos membros das equipas é de 28.92 anos e 56.8 % são do sexo masculino. A dimensão média das equipas é de 4.93 membros (d.p. =.716).

### 6.4.2. Procedimento

A competição de gestão é baseada numa simulação realística da vida empresarial, através da gestão de uma empresa fictícia. Nesta simulação, um determinado número de empresas, representadas pelas várias equipas envolvidas, competem num ambiente empresarial comum no sentido de obter o valor mais elevado em bolsa das acções da empresa que representam. As equipas têm que gerir a empresa

tomando decisões em relação a áreas tão diversas como o marketing, a produção, os recursos humanos, as compras e as finanças. Sendo uma competição com elevado prestígio nacional, a maioria dos membros das equipas provêm de empresas nacionais e multinacionais assim como de várias universidades portuguesas.

Foram enviados três questionários por e-mail, directamente aos membros das equipas, em momentos diferentes da competição. O questionário 1 foi enviado antes do início da competição com o objectivo de recolher os dados socio-demográficos das equipas. O questionário 2 foi enviado duas semanas após o início da competição e visou recolher informação sobre o funcionamento da equipa, nomeadamente sobre o conflito intragrupal. No final da competição, e antes dos resultados finais serem anunciados, foi enviado o último questionário para recolher informação sobre as percepções da eficácia da tomada de decisão assim como as respostas afectivas dos membros em relação à percepção de eficácia do funcionamento da equipa. Os participantes enviaram os questionários preenchidos directamente para os investigadores.

#### *6.4.3. Operacionalização das variáveis*

##### *Conflito Intragrupal*

O conflito intragrupal foi medido através de 9 itens da Escala de conflito Intragrupal desenvolvida por Jehn (1995). Os participantes responderam numa escala de sete pontos (1 = discordo completamente; 7 = concordo completamente) em medida estavam de acordo com cada uma das afirmações. Foram utilizados três itens para medir o conflito de tarefa (por exemplo, “Existiu desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros”); três itens para medir o conflito relacional (por exemplo, “Existiram conflitos pessoais entre membros da equipa”); e três itens para medir o conflito de processo (por exemplo, “Os membros da equipa estiveram em desacordo sobre quem devia fazer o quê”). Os coeficientes de Alpha de Cronbach para estas escalas foram de .79 para o conflito de tarefa, .84 para o conflito relacional e .62 para o conflito de processo. Valores mais elevados reflectem maior conflito intragrupal.

*Percepção de eficácia da tomada de decisão*

A percepção de eficácia da tomada de decisão foi operacionalizada através de quatro itens do Questionário de Reacção de Grupo (Kuhn & Poole, 2000), como por exemplo, “A equipa avaliou atentamente toda a informação disponível” e “A equipa utilizou eficazmente o tempo disponível para tomar a decisão”. Os participantes responderam numa escala de sete pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente) em que medida estavam de acordo com cada uma das afirmações. Valores mais elevados reflectem maior percepção de eficácia da tomada de decisão. O coeficiente de alfa de Cronbach para esta escala foi de .81.

*Feedback sobre o desempenho passado*

Durante a competição as equipas receberam feedback sobre as suas decisões. Um modelo computadorizado analisou semanalmente as decisões tomadas por todas as equipas envolvidas na competição em relação às áreas de marketing, produção, recursos humanos, compras e finanças e calculou o ranking de classificação. A posição ocupada no *ranking* foi utilizada como uma medida de feedback objectivo sobre o desempenho passado. Valores mais baixos indicam melhor *feedback* sobre o desempenho passado.

*Satisfação com a equipa*

A satisfação com a equipa foi medida no final da competição através de uma escala de cinco itens. Os participantes indicaram numa escala de sete pontos (1 = extremamente insatisfeito; 7 = extremamente satisfeito) em que medida estavam satisfeitos com cada um dos seguintes itens: equipa, funcionamento da equipa, comunicação entre os membros da equipa, liderança da equipa e clima das relações na equipa. O coeficiente alfa de Cronbach para esta escala foi de .86. Valores mais elevados indica maior satisfação com a equipa.

### *Desempenho da equipa*

Como medida de desempenho da equipa foi utilizada a cotação das acções da empresa na bolsa de valores no final da competição. Este valor reflecte os resultados obtidos por cada equipa assim como a condição financeira da empresa. Valores mais elevados indicam melhor desempenho por parte das equipas.

#### *6.4.4. Agregação*

O nível de análise neste estudo foi a equipa. Assim, todas as respostas individuais foram agregadas para o nível da equipa para as análises estatísticas. A agregação é concebida para reduzir o impacto das diferenças individuais dentro de cada equipa. Para realizar a agregação é necessário que as respostas dentro de cada equipa sejam mais semelhantes entre si do que seria esperado devido ao acaso (Bliese, 2001). Para justificar a agregação das variáveis em estudo foi calculado o  $R_{wg(j)}$  (James, Demaree & Wolf, 1984, 1993) concebido para escala com vários itens. O  $R_{wg}$  para o conflito relacional, conflito de tarefa, conflito de processo, percepção de eficácia de tomada de decisão e satisfação com a equipa foi em média de .92, .75, .85, .89, .93, respectivamente. Dado que todos os valores ultrapassam o critério mínimo de .70 (Cohen, Doveth & Eick, 2001), considerámos apropriado agregar as variáveis para o nível da equipa.

## **6.5. Resultados**

No Quadro 6.1 apresentamos a matriz de correlações, assim como as medias, desvios-padrão, e a consistência interna das escalas (quando apropriado) das variáveis em estudo.

**Quadro 6.1.** Média, desvios-padrão, correlações e consistência interna das escalas

Variáveis	Mé di a	d.p..	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Dimensão da equipa	4.93	.72								
2. Conflito relacional	1.36	.56	.08	(.84)						
3. Conflito de tarefa	3.68	.99	.25	.26	(.79)					
4. Conflito de processo	2.22	.75	.24	.54**	.68**	(.62)				
5. Feedback sobre desempenho passado	4.09	2.52	.28	.09	.13	.28				
6. Eficácia da tomada de decisão	5.50	.81	-.17	.16	-.29*	-.59**	-.27	(.81)		
7. Desempenho da equipa	1.35	.13	-.19	-.15	-.08	-.34*	-.54**	.55**		
8. Satisfação com a equipa	6.09	.68	-.20	-.41**	-.18	-.50**	-.06	.40*	.20	(.86)

Os coeficientes alfa de Cronbach são apresentados na diagonal, entre parêntesis, quando apropriado

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

Para testar a relação entre conflito intragrupal, feedback sobre o desempenho passado e os resultados do trabalho em equipa foi utilizado o procedimento de regressão múltipla hierárquica. Não foi possível testar as hipóteses através de modelos de equações estruturais devido à dimensão da amostra ( $N=47$ ).

Para testar o modelo de mediação seguimos o procedimento sugerido por Baron e Kenny (1986). Na primeira etapa deste procedimento, avalia-se a relação entre as variáveis predictoras e a variável mediadora, que deve ser estatisticamente significativa. Na segunda etapa, avalia-se a relação entre as variáveis critério e as variáveis predictoras, sendo esperado uma relação estatisticamente significativa. Finalmente, na terceira etapa, realizamos uma regressão com as variáveis mediadoras e com as variáveis predictoras. Se existir mediação total, o efeito da variável mediadora deverá ser estatisticamente significativo enquanto os efeitos das variáveis predictoras não devem ser estatisticamente significativos.

O primeiro passo do teste de mediação é o mesmo para o desempenho da equipa e para a satisfação dos membros (Quadro 6.2). A dimensão da equipa foi utilizada como variável de controlo, entrando na equação em primeiro lugar. Verificámos uma relação negativa significativa entre o conflito de processo e a percepção de eficácia da tomada de decisão ( $\beta = -.93$ ,  $p < .01$ ). O conflito de processo explica 36% ( $p < .01$ ) da variância da percepção de eficácia da tomada de decisão. Estes resultados fornecem algum suporte para a hipótese 2 que afirma que o conflito de processo está negativamente associado com as percepções de eficácia da tomada de decisão. Contudo, não encontramos suporte

para a relação do conflito de tarefa e do conflito relacional com a percepção de eficácia da tomada de decisão. De facto, a relação entre conflito de tarefa e percepção de eficácia da tomada de decisão não é significativa, o que infirma a nossa primeira hipótese.

**Quadro 6.2.** Análise de regressão das variáveis predictoras na percepção de eficácia da tomada de decisão

Varáveis predictoras	$\beta$	$\Delta R^2$ (bloco)	F	g.l.
1. Dimensão da equipa	-.17	.01	1.23	1,45
2. Conflito relacional	.28			
Conflito de tarefa	.32			
Conflito de processo	-.93 **			
Feedback sobre o desempenho passado	-.06	.36**	7.11	4,41
R <sup>2</sup> Ajustado		.36**	6.07	5,41

Nota: São apresentados os beta estandardizados

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

Na primeira parte do Quadro 6.3 apresentamos a segunda etapa do teste de mediação para o desempenho da equipa. Nesta análise, realizámos uma regressão utilizando como variáveis predictoras do desempenho de equipa a dimensão da equipa, o conflito relacional, o conflito de tarefa, o conflito de processo e o feedback sobre o desempenho passado. Esta análise revelou um efeito negativo estatisticamente significativo do conflito de processo ( $\beta = -.42$ ,  $p < .05$ ) e do feedback sobre o desempenho passado ( $\beta = -.46$ ,  $p < .01$ ). No conjunto, estas duas variáveis explicam 28% ( $p < .01$ ) da variância do desempenho da equipa.

No que diz respeito à satisfação com a equipa, apenas o conflito de processo está significativamente relacionado com esta variável ( $\beta = -.68$ ,  $p < .01$ ), tal como é ilustrado no Quadro 6.3. O conflito de processo explica 27% ( $p < .01$ ) da variância da satisfação com a equipa. Estes resultados permitem-nos continuar com a análise de mediação, explorando em que medida o conflito de processo afecta o desempenho da equipa e a satisfação dos membros através das percepções da eficácia do processo de tomada de decisão.

No Quadro 6.3. são igualmente apresentados os resultados relativos à terceira etapa da análise de mediação para o desempenho da equipa e para a satisfação dos membros. Para o desempenho da equipa, realizámos uma regressão hierárquica, tendo introduzido em primeiro lugar as variáveis de controlo, seguidas pelo conflito

intragrupal (conflito relacional, conflito de tarefa e conflito de processo) e pelo *feedback* sobre o desempenho passado (como um só bloco) e por fim pela percepção de eficácia do processo de tomada de decisão. Enquanto o *feedback* sobre o desempenho passado continuou a influenciar o desempenho da equipa ( $\beta = -.43, p < .01$ ), a relação entre conflito de processo e desempenho tornou-se não significativa ( $\beta = .02, p = .63$ ) quando introduzimos na equação as percepções de eficácia da tomada de decisão. A percepção de eficácia do processo de tomada de decisão revelou-se preditora do desempenho das equipas ( $\beta = .47, p < .01$ ), contribuindo para explicar 13% ( $p < .01$ ) da variância desta variável. Tal como foi postulado na hipótese 3, este resultado indica que as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão influenciam positivamente o desempenho das equipas. Por outro lado, verificamos uma mediação total das percepções de eficácia do processo de tomada de decisão na relação entre conflito de processo e desempenho, enquanto que o *feedback* sobre o desempenho passado tem um efeito directo no desempenho das equipas. Estes resultados fornecem algum suporte para a hipótese 4 e permitem suportar a hipótese 6.

No que diz respeito à satisfação com a equipa, os resultados são também apresentados no Quadro 6.3. Foi realizada uma análise de regressão hierárquica, na qual foi primeiro introduzida a variável de controlo, seguida do conflito intragrupal (conflito relacional, conflito de tarefa e conflito de processo) e pelo *feedback* sobre o desempenho passado. As percepções de eficácia do processo de tomada de decisão foram introduzidas na equação na terceira etapa. As variáveis preditoras explicam 27% ( $p < .01$ ) da variância da satisfação com a equipa. Tal como foi sugerido na hipótese 5, os resultados mostram que o conflito de processo influencia a satisfação com a equipa de forma directa e negativa. Não se verificou qualquer tipo de mediação das percepções de eficácia do processo de tomada de decisão na relação entre conflito de processo e satisfação com a equipa. De facto, ao contrário do que era esperado, as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão não revelaram ser predictoras da satisfação com a equipa. Neste sentido, não encontramos suporte para a hipótese 3, no que diz respeito à relação positiva entre as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão e a satisfação com a equipa.

**Quadro 6.3.** Análise de regressão do desempenho da equipa e da satisfação com a equipa com as variáveis preditoras e mediadora

Variables	Desempenho da equipa				Satisfação com a equipa			
	$\beta$	$\Delta R^2$ (bloco)	F	g.l.	$\beta$	$\Delta R^2$ (bloco)	F	g.l.
1. Dimensão da equipa	-0.19	.01	1.66	1,45	-0.20	.02	1.76	1,45
2. Dimensão da equipa	-0.03				-0.15			
Conflito relacional	.06				-0.12			
Conflito de tarefa	.23				.32			
Conflito de processo	-.42*				-.68**			
Feedback sobre desempenho passado	-.46**	.28**	5.34	4,41	.12	.27*	5.04	4,41
3. Dimensão da equipa	-0.01				-0.15			
Conflito relacional	-0.08				-0.16			
Conflito de tarefa	.08				.27			
Conflito de processo	.02				-.53**			
Feedback sobre desempenho passado	-.43**				.14			
Percepção de eficácia da tomada decisão	.47**	.13**	9.96	1,40	.17	.00	1.05	1,40
R <sup>2</sup> Ajustado Total		.42**	6.49	6,40		.29*	3.94	6,40

Nota: são apresentados os beta estandardizados

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

## 6.6. Discussão

Neste estudo procurámos analisar os efeitos do conflito intragrupal no desempenho e nas respostas afectivas dos membros das equipas. Mais especificamente, foi colocada a hipótese de que as percepções da eficácia do processo de tomada de decisão são mediadoras da relação entre conflito intragrupal e desempenho das equipas. Por outro lado, era esperado que o conflito intragrupal tivesse um efeito directo nas respostas afectivas dos membros. Os resultados revelaram uma mediação total da percepção de eficácia da tomada de decisão na relação entre conflito de processo e desempenho da equipa.

O conflito de tarefa e o conflito relacional não estão significativamente relacionados nem com o desempenho das equipas nem com a satisfação dos membros com a equipa. No que diz respeito à influência do conflito de tarefa no desempenho e na satisfação dos membros, os resultados são semelhantes aos encontrados por Jehn (1995) e De Dreu e Weingart (2003), os quais também não encontraram qualquer efeito do

conflito de tarefa no desempenho das equipas. Em relação ao conflito relacional, os resultados encontrados merecem alguma elaboração. Pelled et al. (1999) e Jehn (1995) não encontraram evidência empírica para a relação entre conflito relacional e desempenho. Uma razão possível para a ausência de relação prende-se com o facto de que, tal como é sugerido por Jehn (1995), os indivíduos tenderem a “evitar trabalhar com quem experimentam uma situação de conflito emocional” (Jehn, 1995; p. 276). Contrariamente à nossa hipótese, o conflito relacional não está significativamente relacionado com a satisfação dos membros com a equipa. Para compreendermos melhor este resultado é importante referir o tipo de equipas envolvidas neste estudo. O membros das equipas escolherem voluntariamente participar nesta competição e a maioria já possuía experiência de trabalho prévio conjunto. A media do conflito relacional para esta amostra foi de 1.36, sugerindo a ausência deste tipo de conflito no trabalho em equipa.

No que diz respeito à influência negativa do conflito de processo nas percepções do processo de tomada de decisão, este resultado parece ir ao encontro das sugestões de Schwenk (1990) ao afirmar que os gestores tendem a perceber o conflito como algo negativo procurando evitá-lo. De facto, os desacordos entre os membros da equipa sobre a forma como devem realizar as tarefas parece ser prejudicial para a eficácia da tomada de decisão. Neste contexto particular de elevada competição, as equipas possuíam objectivos claros sobre o nível de desempenho pretendido, sofrendo de fortes pressões temporais. Possivelmente, nestas situações, o conflito pode ser entendido como algo que distrai as equipas de atingirem o seu objectivo mais importante: conseguir as melhores decisões que lhes permitam vencer a competição.

Os resultados deste estudo sugerem que o contexto constitui uma variável importante para se compreender a relação entre conflito intragrupal e desempenho das equipas. Os valores dominantes da cultura nacional podem influenciar a forma como os indivíduos interpretam e reagem aos diferentes tipos de conflito intragrupal. Os valores colectivistas, que caracterizam os países do sul da Europa podem levar os indivíduos a perceber o conflito intragrupal como algo que ameaça os interesses da sua própria equipa. Tal como Hofstede (1983) sugere, nas culturas colectivistas “não é esperado que ninguém tenha outras opiniões ou crenças que não sejam as opiniões ou crenças do seu próprio grupo” (p. 79). É ainda possível que os grupos com valores colectivistas subestimem a importância do conflito intragrupal para as tarefas de tomada de decisão (Sosik & Jung, 2002).

O facto do *feedback* sobre o desempenho passado influenciar positivamente e de forma directa o desempenho das equipas, está de acordo com a perspectiva determinística discutida anteriormente. As decisões passadas que se revelaram eficazes tendem a reforçar o processo de tomada de decisão anteriormente utilizado pelos membros.

Outro resultado que merece alguma atenção é a forte correlação encontrada entre os diferentes tipos de conflito intragrupal. Na meta-análise realizada por De Dreu e Weingart (2003), os autores apresentam uma correlação média de .52 entre o conflito de tarefa e o conflito relacional. Neste estudo, encontrámos uma correlação positiva significativa de .54 entre conflito de processo e conflito relacional, e de .68 entre conflito de processo e conflito de tarefa. As elevadas correlações encontradas podem significar um problema com a validade da própria escala de conflito intragrupal. Contudo, os tipos de conflito correlacionam de forma diferente com o desempenho objectivo da equipa, com a satisfação dos membros com a equipa e ainda com as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão, o que indica serem distintas entre si. Contudo, pode ser útil reanalisar a medida de conflito de processo. Os itens propostos por Jehn (1997) para medir o conflito de processo falham, no nosso entender, em captar a dinâmica deste tipo de conflito. A medida de conflito de processo deveria dar conta dos desacordos entre os membros da equipa sobre a forma como eles, de forma interdependente, utilizam os vários recursos para conseguir atingir um resultado (Marks et al., 2001). Não se trata apenas de desacordo sobre a distribuição de tarefas, recursos e responsabilidades.

Uma possível limitação deste estudo deve-se ao facto de que as variáveis foram medidas em diferentes momentos da competição. De facto, enquanto o conflito intragrupal foi medido duas semanas após o início do jogo, as outras variáveis foram medidas no final. Esta diferença de tempo na medida das variáveis pode levantar algumas questões no que respeita à estabilidade do conflito intragrupal nas equipas de trabalho ao longo do tempo. Contudo, pensamos que os processos de equipa, como é o caso do conflito intragrupal, têm consequências importantes no desempenho actual e futuro da equipa.

Investigação futura deverá clarificar a influência das variáveis contextuais, tal como os valores culturais, na relação entre conflito intragrupal e resultados do trabalho em equipa.

Em resumo, este estudo examinou os efeitos do conflito intragrupal, do *feedback* sobre o desempenho passado e as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão no desempenho das equipas e nas respostas afectivas dos membros de 47 equipas a trabalhar num contexto de elevada competição. Os resultados apresentados vão no sentido de investigações anteriores e podem ser facilmente enquadrados num conjunto de perspectivas teóricas (De Dreu & Weingart, 2003; Peterson & Beharf, 2003). As variáveis estudadas explicam 42% da variância do desempenho das equipas e 29% no caso da satisfação dos membros com a equipa. O conflito de processo revelou ser um preditor importante tanto do desempenho das equipas como da satisfação dos membros. Os nossos resultados são consistentes com a proposta de Marks et al. (2001) que sugerem que o desempenho passado tem efeitos subsequentes no trabalho em equipa. Finalmente, este estudo contribui para se compreender a relação entre conflito intragrupal e desempenho das equipas, ao sugerir as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão como um mediador importante da relação entre estas duas variáveis.

## **Capítulo 7**

### **Efeitos do conflito intragrupal no desempenho das equipas: Um estudo experimental**

## **7.1 Introdução**

As equipas são confrontadas com um número relativamente elevado de potenciais desafios que ameaçam a sua eficácia, quer em termos externos quer em termos da sua dinâmica interna. Como se assinalou, um dos principais desafios para o trabalho em equipa é o conflito intragrupal que resulta fundamentalmente da tensão entre os membros, devido a diferenças reais ou percebidas, nomeadamente, nos interesses, objectivos ou atitudes dos membros (De Dreu & Weingart, 2003). De facto, a utilização de equipas, caracterizadas na sua maioria pela diversidade dos seus membros, pela pouca estruturação das suas actividades e pela importância das decisões tomadas, torna o conflito um processo inevitável no seu funcionamento.

Como se referiu, a investigação sobre o conflito nas equipas tem produzido resultados contraditórios, o que tem dificultado o desenvolvimento de modelos normativos que identifiquem quer os principais antecedentes deste processo quer as suas principais consequências, no sentido de uma gestão mais eficaz do trabalho em equipa. A investigação realizada até à data tem sido correlacional ou em alguns casos longitudinal. O objectivo do presente estudo insere-se no desenvolvimento de um novo paradigma experimental que manipule directamente o conflito intragrupal, permitindo testar os seus efeitos quer no desempenho quer nas respostas afectivas dos membros das equipas.

### *7.1.1 – O conflito nas equipas*

Contrariando a visão mais tradicional do estudo do conflito, alguns autores consideram que este processo pode ser benéfico para o trabalho em equipa por melhorar a qualidade das decisões e a compreensão dos argumentos que são discutidos durante o processo de tomada de decisão (Mason & Mitroff, 1981; Schweiger & Sandberg, 1989; Schwenk, 1989). Contudo, outros autores salientam os efeitos negativos, considerando que o conflito torna o processo de tomada de decisão mais lento, diminui a satisfação e dificulta a integração dos membros (Hickson et al., 1986; Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986). Neste sentido, o conflito intragrupal pode ser entendido como um processo com efeitos potencialmente paradoxais, dado existir evidência que fundamenta

quer os seus efeitos positivos quer os negativos na dinâmica e resultados do trabalho em equipa. Tal como Schweiger, Sandberg e Ragan (1986) referem, “ *se, por um lado, o conflito melhora a qualidade das decisões, por outro lado, reduz a capacidade dos membros para trabalhar em conjunto*” (p. 67).

A literatura mais recente sobre o conflito nas equipas considera que este efeito paradoxal do conflito pode ser atribuído a diferentes dimensões deste processo, propondo uma distinção entre conflito de tarefa (ou conflito cognitivo) e conflito relacional (ou conflito emocional) (Amason, 1996; De Dreu, 1997; Jehn, 1994, 1995). Para Jehn (1994), o conflito de tarefa refere-se à percepção de desacordos entre os membros sobre o conteúdo das suas decisões e envolve a diferença de pontos de vista, opiniões e ideias. O conflito relacional consiste na percepção de incompatibilidade interpessoal, envolvendo normalmente tensão, irritação e hostilidade entre os membros da equipa. Mais recentemente, Jehn (1997) identificou um terceiro tipo de conflito que designou de conflito de processo. Segundo a autora, o conflito de processo pode ser definido como as incompatibilidades entre os membros da equipa sobre a forma de realizar a tarefa, envolvendo divergências na delegação de tarefas e na distribuição de recursos.

A distinção entre tipos de conflito é importante tanto para as sugestões de intervenção prática como para o desenvolvimento de uma teoria dos efeitos do conflito intragrupal. O conflito de tarefa tem vindo a ser associado com a qualidade das decisões em grupo, uma vez que este tipo de conflito tende a encorajar uma maior compreensão cognitiva das questões que são discutidas pelos membros. Por outro lado, vários estudos têm salientado os efeitos negativos do conflito relacional, quer para a qualidade das decisões quer para as respostas afectivas dos membros pela sua pertença a estas equipas. De acordo com Simons e Peterson (2000), o conflito relacional tende a limitar a capacidade de processamento da informação, uma vez que os membros dispendem mais tempo e energia a focalizaram-se nos seus interlocutores do que na tarefa que a equipa tem que realizar. O conflito relacional também limita o funcionamento cognitivo dos membros por aumentar o nível de *stress* e ansiedade. Por fim, este tipo de conflito tende a encorajar atribuições negativas para o comportamento dos outros, o que pode criar uma situação de profecias auto-confirmatórias de hostilidade mútua e uma escalada de conflito (Jehn & Mannix, 2001).

Ao contrário do que acontece com o conflito de tarefa e com o conflito relacional, o estudo dos efeitos do conflito de processo no desempenho e respostas

afectivas das equipas é relativamente escasso na literatura neste domínio. Jehn e Mannix (2001) sugerem que o conflito de processo é prejudicial quer para o desempenho quer para a integração dos membros na sua equipa de trabalho. Segundo os autores, as divergências sobre quem deve fazer o quê podem distrair os membros da realização da tarefa principal, aumentando quer a incerteza dos membros sobre a capacidade do grupo em atingir os objectivos quer a vontade dos membros em abandonar a equipa.

Se o conflito de tarefa tende a produzir consequências positivas para a equipa e o conflito relacional negativas, a recomendação imediata para os gestores e para as organizações em geral seria a de estimular o conflito de tarefa ao mesmo tempo que deviam inibir o conflito relacional. Contudo, esta simples recomendação tem sido problemática por diversas razões. Em primeiro lugar, vários autores têm encontrado antecedentes semelhantes para os diferentes tipos de conflito intragrupal, sugerindo que muitos dos factores que conduzem ao aumento do conflito de tarefa podem simultaneamente conduzir ao aumento do conflito relacional e de processo. Jehn (1994) analisou os efeitos do consenso e da congruência de valores no conflito intragrupal e verificou que estas duas variáveis estavam negativamente correlacionadas quer com o conflito de tarefa quer com o conflito relacional. Num estudo diferente, Jehn (1995) verificou uma relação semelhante entre as normas do grupo e os tipos de conflito intragrupal, no sentido em que as normas de abertura e de tolerância ao desacordo estavam positivamente relacionadas com o conflito de tarefa e com o conflito relacional. Pelled et al. (1999) estudaram a relação entre diversidade e conflito nas equipas, verificando que a diversidade de idade estava negativamente correlacionada com ambos os tipos de conflito. Jehn e Mannix (2001) investigaram os níveis de conflito em diferentes fases do desenvolvimento das equipas e verificaram que o consenso nos valores de grupo diminui o conflito de tarefa, o conflito relacional e o conflito de processo numa fase intermédia de desenvolvimento dos grupos.

Contudo, alguns estudos oferecem evidência empírica para a separação entre conflito de tarefa e conflito relacional. Amason e Sapienza (1997) verificaram que os dois tipos de conflito são influenciados de forma diferente pelas normas de mutualidade e de abertura. Segundo os autores, a mutualidade refere-se ao grau em que os membros se sentem mutuamente responsáveis pelas suas acções enquanto as normas de abertura correspondem à vontade dos membros em desenvolverem no seio da equipa uma interacção franca e tolerante. Tal como no estudo de Jehn (1995), Amason e Sapienza (1997) verificaram que enquanto as normas de abertura estão positivamente

relacionadas com ambos os tipos de conflito intragrupal, a relação entre normas de mutualidade e conflito é negativa. Contudo, os autores encontraram uma interação negativa das normas de mutualidade e de abertura com o conflito relacional, mas não com o conflito de tarefa. Ao interpretarem este resultado sugerem que “*se as normas de mutualidade forem estabelecidas antes de se incentivar o conflito de tarefa, os desacordos cognitivos têm menor probabilidade de se transformarem em conflito relacional*” (p. 513). Pelled et al. (1999) estudaram um conjunto de variáveis moderadoras da relação entre diversidade e conflito intragrupal e verificaram que enquanto o desempenho de tarefas rotineiras reduz a associação positiva entre diversidade e conflito relacional, esta variável tende a aumentar a associação positiva entre diversidade e conflito de tarefa.

Uma segunda razão pela qual devemos ser prudentes em recomendar formas de estimular o conflito de tarefa e simultaneamente inibir o conflito relacional reside no facto de a maioria dos estudos empíricos revelar uma elevada correlação positiva entre os diferentes tipos de conflito. De facto, as equipas que revelam conflito de tarefa tendem também a revelar conflito relacional e conflito de processo. No Quadro 7.1 apresentamos as correlações encontradas entre os três tipos de conflito intragrupal em algumas das investigações mais relevantes neste domínio. Tal como podemos verificar, dos estudos apresentados, apenas na investigação levada a cabo por Jehn (1995) o conflito de tarefa está negativamente associado ao conflito relacional, sendo que o padrão de resultados dominante é uma forte associação positiva entre os diferentes tipos de conflito (as correlações positivas variam entre .34 e .75, sendo o valor médio de .50 para a relação entre conflito de tarefa e conflito relacional; de .49 para a relação entre conflito de tarefa e conflito de processo; e de .62 para a relação entre conflito de processo e conflito relacional).

Numa meta-análise à literatura empírica sobre o conflito, De Dreu e Weingart (2003) encontraram uma correlação média (corrigida) idêntica de .54 entre o conflito de tarefa e o conflito relacional. Os autores chamam a atenção para o facto de que a elevada correlação entre estes tipos de conflito pode mascarar quer a força quer a direcção (positiva *versus* negativa) dos efeitos do conflito no desempenho e respostas afectivas dos membros.

**Quadro 7.1.** Correlações encontradas em algumas investigações empíricas entre os diferentes tipos de conflito intragrupal

Estudo empírico	CT * CR	CT * CP	CR * CP
Amason (1996)	.42 **	-	-
Amason & Mooney (1999)	.38 **	-	-
Amason & Sapienza (1997)	.38 **	-	-
Bayazit & Mannix (2003)	.61 **	-	-
De Dreu (1997)	.34 **		
Janssen, Van de Vliert & Veenstra (1999)	.46 **	-	-
Jehn (1995)	-.22 **		
Jehn & Chatman (2000)	.56 **	.44 **	.61 **
Jehn & Mannix (2001)	.55 **	.48 **	.63 **
Jehn, Chadwick & Thatcher (1997)	.48 **	-	-
Jehn, Northcraft & Neale (1999)	.55 **	.55 **	.63 **
Pelled, Eisenhardt & Xin (1999)	.48 **	-	-
Peterson & Behfor (2003)	.75 **	-	-
Simons & Peterson (2000)	.57 **	-	-

CT - conflito de tarefa; CR - conflito relacional; CP – conflito de processo

\* p<.05; \*\* p<.001

Simons e Peterson (2002) identificam na literatura algumas explicações possíveis para a elevada correlação entre o conflito de tarefa e o conflito relacional. Em primeiro lugar, o conflito de tarefa pode conduzir ao conflito relacional através de um enviesamento no processo de atribuição. Nas equipas, os membros interpretam o comportamento dos outros, inferindo intenções, relevância dos argumentos expostos e eventuais influências quer internas quer externas à própria equipa. Quando, neste processo de atribuição é percebido um ataque pessoal ou suspeita de intenções não explícitas, o conflito de tarefa conduz ao conflito relacional através de um enviesamento no processamento de informação ou mesmo através de profecias auto-confirmatórias, as quais consistem na tendência para os indivíduos interpretarem o comportamento dos outros de acordo com as suas próprias expectativas (Fiske & Taylor, 1991). Uma segunda explicação apontada pelos autores tem por base o conceito de confiança entre os membros da equipa. Segundo Simons e Peterson (2000) um baixo nível de confiança entre os membros da equipa leva a que os comportamentos mais ambíguos manifestados numa situação de debate sejam interpretados como inapropriados e como um ataque

peçoal, aumentando consequentemente o conflito relacional. Este aspecto é especialmente relevante se tivermos em atenção que a confiança tende a ser recíproca, ou seja, a percepção de que um membro não confia no outro é retribuída com uma diminuição da confiança nesse mesmo elemento. Os autores testaram este argumento, analisando o efeito moderador da confiança na equipa na relação entre conflito de tarefa e conflito relacional. Os resultados do seu estudo revelam que a associação positiva entre estes dois tipos de conflito intragrupal é significativamente mais elevada nas equipas em que a confiança é baixa, sendo consistente com o argumento de que a confiança tende a reduzir os enviesamentos no processo de atribuição. Este resultado foi replicado num outro estudo levado a cabo por Peterson e Behfor (2003).

Embora os estudos de Simons e Peterson (2000) e Peterson e Behfor (2003) sejam importantes para compreender a relação entre os tipos de conflito, os autores não analisaram teórica e empiricamente a relação inversa. Tal como Pelled et al. (1999) sugerem, tanto o conflito de tarefa pode ser personalizado pelos membros e gerar conflito relacional, como o conflito relacional pode levar os membros a criticarem as ideias e sugestões dos outros conduzindo ao conflito de tarefa. De facto, o conflito de tarefa pode ser utilizado como uma estratégia socialmente aceite para manifestar um conflito que é emocional na sua origem.

Uma outra razão pelo que se deve ser prudente na recomendação de encorajar o conflito de tarefa e desencorajar o conflito relacional prende-se com o facto de que as investigações empíricas sobre os efeitos do conflito intragrupal no desempenho e respostas afectivas dos membros terem revelado resultados contraditórios (Quadro 7.2.). De facto, os resultados encontrados nos diversos estudos são bastante inconsistente entre si. De seguida, vamos analisar os principais argumentos teóricos e resultados empíricos que procuram analisar a relação entre conflito intragrupal e o desempenho e as respostas afectivas dos membros.

**Quadro 7.2.** Correlações encontradas em investigações empíricas entre o conflito intragrupal e o desempenho e a satisfação

Estudo	CT*Des	CT*Sat	CR*Des	CR*Sat
Amason (1996)	-.09	-.04	-.38**	-.58**
De Dreu & Van Viannen (2001)	-	-	.06	-.30*
DeChurch & Marks (2001)	-.17	-.47**	-	-
Duffy, Shaw, & Stark (2000)	-	-	-	-.50**
Jehn (1994)	.38**	-.12*	-.40**	-.60**
Jehn (1995)	.03	-.31**	-.04	-.54**
Jehn, Chadwick, & Thatcher (1997)	-.13*	-.19*	-.38*	-.50*
Mortensen, & Hinds (2001)	-.41*	-	-.43*	
Pelled, Eisenhardt & Xin (1999)	.05		-.07	

CT - conflito de tarefa; CR - conflito relacional; Des - Desempenho da equipa; Sat - Satisfação com equipa

\* p<.05; \*\* p<.001

### 7.1.2 - Conflito intragrupal e desempenho das equipas

As primeiras investigações e modelos teóricos sobre os efeitos do conflito no desempenho das equipas salientavam o papel negativo deste processo (Deutsch, 1973; Hackman & Morris, 1975; Pondy, 1967), considerando que o conflito interferia com a realização das tarefas por produzir tensão e antagonismo entre os membros das equipas. Contudo, a investigação realizada essencialmente no âmbito da tomada de decisão e processamento de informação nas equipas veio chamar a atenção para o facto de que a qualidade da tomada de decisão depende essencialmente dos processos de interacção das equipas, através dos quais os membros identificam, analisam e sintetizam as suas perspectivas numa decisão comum (Amason, 1996; Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986). A investigação realizada com recurso a técnicas como a do “advogado do diabo” (*devil’s advocacy*) ou do “questionar dialéctico” (*dialectical inquiry*) revela que as equipas que utilizam estas técnicas, para identificar e avaliar as ideias e perspectivas dos membros sobre uma determinada questão, tomam decisões de melhor qualidade do que nas equipas em que não é estimulado este tipo de interacção (Schweiger, Sandberg & Rechen, 1989; Schwenk, 1989). Neste sentido, o conflito de tarefa pode ser entendido como um processo que permite às equipas utilizarem eficazmente o seu potencial, uma

vez que a discussão de diferentes perspectivas, ideias e opiniões facilita a identificação da perspectiva mais adequada para a realização das tarefas concretas.

Contudo, a relação entre o conflito de tarefa e o desempenho das equipas não é linear. A literatura sugere que apesar da divergência de ideias e opiniões aumentar a qualidade da tomada de decisão (Schwenk, 1990; Schulz-Hardt, Jochims & Frey, 2002) e inibir fenómenos grupais indesejáveis, como o pensamento de grupo (Janis, 1972), os efeitos positivos da tarefa tendem a desaparecer quando este tipo de conflito se torna demasiado intenso. Vários autores sugerem uma relação curvilínea em U-invertido entre o conflito de tarefa e o desempenho, sugerindo a existência de um nível óptimo de conflito (De Dreu, 1997; Simons & Peterson, 2000). Se, por um lado, níveis demasiado baixos de conflito de tarefa conduzem as equipas a um estado de inactividade e incapacidade de avaliar e debater as possíveis alternativas para a realização da tarefa, por outro lado, níveis muito elevados deste tipo de conflito tendem a aumentar o *stress* nas equipas, reduzindo a capacidade de processamento de informação ao mesmo tempo que tende a aumentar a probabilidade de uma tomada de decisão baseada no poder dos membros (De Dreu, 1997; Jehn, 1995; Walton & Dutton, 1969).

O tipo de tarefa que as equipas têm que realizar tem sido apontado com um moderador importante da relação entre conflito de tarefa e desempenho (Brehmer, 1976; Gladstein, 1984; Jehn, 1995). Nas equipas com tarefas rotineiras, que desempenham sistematicamente as mesmas actividades, a procura e avaliação de novas perspectivas pode traduzir-se numa diminuição do seu desempenho e numa perda de tempo, uma vez que os membros, pela sua familiaridade com a tarefa, conhecem a melhor forma de atingir o resultado pretendido. Pelo contrário, as equipas que desempenham tarefas não rotineiras, que exigem muitas vezes a resolução de problemas complexos e tomada de decisão em situações de elevada incerteza para as quais não existe um conhecimento prévio da melhor decisão ou processo, o conflito de tarefa permite a identificação, discussão e avaliação crítica de diferentes alternativas, com resultados positivos para o desempenho.

Jehn (1995) testou directamente as hipóteses da relação curvilínea entre o conflito de tarefa e desempenho, assim como o papel moderado do tipo de tarefa nesta relação. Os resultados do seu estudo revelam apenas a existência de uma relação curvilínea entre o conflito de tarefa e o desempenho ao nível individual, uma vez que esta relação foi apenas marginalmente significativa para o nível grupal ( $p < .10$ ). Em relação ao papel moderador do tipo de tarefa, Jehn (1995) verificou que enquanto nas

equipas que desempenhavam tarefas rotineiras a relação entre conflito de tarefa e desempenho foi negativa, nas equipas que desempenhavam tarefas não rotineiras esta associação foi claramente positiva.

No que diz respeito à relação entre conflito relacional e desempenho, a literatura teórica e empírica tem apontado para a disfuncionalidade deste tipo de processo (De Dreu, 1997; Jehn, 1995; Amason, 1996). A experiência de tensão emocional e de incompatibilidades interpessoais tende a desviar a atenção dos membros da tarefa que têm que realizar, diminuindo, conseqüentemente o desempenho. Segundo Amason (1996) o conflito relacional surge quando o desacordo ao nível cognitivo é percebido como uma crítica pessoal. De facto, as críticas e os debates que surgem naturalmente na realização das tarefas, especialmente em tarefas que impliquem tomada de decisão, podem ser interpretadas como uma procura de visibilidade ou de poder, com conseqüências negativas para o desempenho global das equipas. Amason (1996), tendo como base uma amostra de 48 equipas de gestão de topo, verificou que o conflito relacional estava negativamente relacionado com a qualidade da decisão. Da mesma forma, Jehn, Chadwick e Thatcher (1997) verificaram que o conflito relacional estava negativamente relacionado quer com o desempenho objectivo dos grupos quer com o desempenho percebido. Contudo, a investigação empírica nem sempre tem suportado esta relação. Jehn (1995) não encontrou qualquer tipo de relação entre conflito relacional e desempenho, quer ao nível individual quer ao nível do grupo.

Como se referiu, a relação entre conflito de processo e desempenho nas equipas tem recebido pouca atenção na literatura empírica. Num estudo qualitativo, Jehn (1997) verificou que o conflito de processo interfere com a qualidade da realização das tarefas por redireccionar os membros para discussões irrelevantes, nomeadamente, sobre as competências individuais dos membros que constituem a equipa. Num estudo mais recente, Jehn et al. (1999) verificaram que as equipas que estão sistematicamente em desacordo sobre a melhor forma de realizar a tarefa são incapazes de realizar eficazmente o seu trabalho. Jehn e Chatman (2000) colocam a hipótese de que este tipo de conflito tende a aumentar o desempenho e as respostas positivas dos membros, como é o caso da satisfação e a implicação com a equipa. Contudo, os autores não encontraram suporte empírico para esta hipótese, tendo mesmo encontrado resultados opostos.

Os resultados da meta-análise realizada por De Dreu e Weingart (2003) aos estudos empíricos que averiguaram especificamente a relação entre conflito intragrupal e

desempenho dos grupos, vêm, de alguma forma, questionar a pertinência da separação entre tipos de conflito quando o objectivo é prever e/ou influenciar o desempenho. Os resultados do seu estudo revelam que tanto o conflito de tarefa como o conflito relacional estão correlacionados negativamente com o desempenho, contrariando a ideia da funcionalidade do conflito de tarefa e da disfuncionalidade do conflito relacional para o desempenho das equipas. O conflito de processo não foi incluído neste estudo. Ao investigarem o papel moderador do tipo de tarefa da equipa na relação entre conflito intragrupal e desempenho, os autores concluem que o conflito relacional só é pior do que o conflito de tarefa nas equipas cuja a actividade implica tomada de decisão.

### *7.1.3 – Conflito intragrupal e respostas afectivas dos membros*

A literatura sobre o trabalho em equipa sugere que as respostas afectivas por parte dos membros da equipa são uma dimensão importante da sua eficácia (Beaudin & Savoie, 1995; Hackman, 1987). Um grupo não é eficaz se os produtos realizados não forem aceites pelos seus membros ou as decisões tomadas não forem correctamente implementadas. Neste sentido, a análise da relação entre o conflito intragrupal e as respostas afectivas assume particular relevância.

Encontramos na literatura duas posições distintas no que se refere aos efeitos do conflito de tarefa nas respostas afectivas dos membros, nomeadamente na aceitação das decisões tomadas, na satisfação com a equipa e na intenção de permanecer na equipa. Uma das perspectivas sugere que o conflito de tarefa aumenta as respostas positivas dos membros, pelo facto de os indivíduos terem oportunidade de expressar as suas opiniões e perspectivas pessoais na questão em análise. De facto os comportamentos de voz têm sido relacionados na literatura com a aceitação da tomada de decisão (Greenberg & Folger, 1983). Os resultados do estudo de Amason (1996) dão algum suporte a este argumento, uma vez que o autor verificou que o conflito de tarefa estava positivamente relacionado com as respostas afectivas dos membros, ou seja, com o seu grau de satisfação com o processo utilizado para chegar à decisão (o autor designa esta variável como resposta afectiva).

A segunda perspectiva encontrada na literatura sugere que o conflito de tarefa está negativamente relacionado com as respostas afectivas. De acordo com Ross (1989), a reacção normal de qualquer indivíduo ao desacordo e às divergências, mesmo de

natureza cognitiva, é a insatisfação e a frustração. Schweiger, Sandberg e Ragan (1986) verificaram que os membros das equipas revelam maiores níveis de satisfação e de intenção de permanecer na equipa quando existe elevado consenso entre os membros em relação a aspectos relacionados directamente com a tarefa que têm que realizar. Jehn (1995) verificou que o conflito de tarefa estava negativamente relacionado com a satisfação e a intenção de permanecer na equipa. Num estudo mais recente, Bayazit e Mannix (2003) encontraram uma relação negativa significativa entre conflito de tarefa e intenção de permanecer na equipa para o nível individual, enquanto que para o nível grupal, esta associação, apesar de negativa, não foi estatisticamente significativa. Este argumento encontra suporte na meta-análise realizada por De Dreu e Weingart (2003) que verificaram existir uma associação negativa entre conflito de tarefa e um tipo específico de respostas afectiva - a satisfação.

A relação entre conflito relacional e respostas afectivas dos membros é possivelmente a mais consensual na literatura. Vários autores sugerem que os problemas interpessoais e as manifestações de hostilidade entre os membros reduzem consideravelmente a capacidade de realização das tarefas e as respostas afectivas positivas por parte dos membros (Jehn, 1995; Ross, 1989; Walton & Dutton, 1969). Este argumento encontra suporte na maioria dos estudos empíricos que avaliam especificamente esta relação, como ficou demonstrado por De Dreu e Weingart (2003). Por exemplo, Jehn (1995) encontrou uma relação negativa entre o conflito relacional e a satisfação, atitudes face à equipa e a intenção de permanecer na equipa.

Tal como já foi referido, o conflito de processo tem sido pouco investigado na literatura. Jehn (1997) considera, contudo, que este tipo de processo está negativamente relacionado com as respostas afectivas, no sentido em que aumenta a incerteza dos membros sobre a sua capacidade de realização da tarefa e, conseqüentemente, diminui a sua satisfação e o desejo de permanecer na equipa.

#### *7.1.4 – Objectivos do estudo*

Com o objectivo de analisar os efeitos do conflito intragrupal no desempenho e nas respostas afectivas dos indivíduos, enquanto membros de uma equipa, realizámos dois estudos experimentais.

Trata-se de um aspecto inovador, uma vez que a investigação neste domínio tem sido quase exclusivamente correlacional. De facto, encontramos apenas alguns estudos que manipulam a natureza da tarefa (e.g., Hobman, Bordia, Irmer & Chang, 2002), a forma como permitem aos membros tomar as decisões (e.g., Nemeth & Kwan, 1987; Schwenk, 1989) ou as estratégias de resolução dos conflitos (Deutsch, 1973; De Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Dorado, et al., 2002). Até à data não existe na literatura nenhum estudo empírico que manipule directamente o conflito intragrupal. Este aspecto é especialmente relevante se tivermos em consideração os resultados contraditórios produzidos pela investigação.

O estudo 1 procura desenvolver um novo paradigma experimental para o estudo dos efeitos do conflito intragrupal, centrando a atenção nos dois tipos de conflito mais investigados na literatura: o conflito de tarefa e o conflito relacional, em oposição a uma situação com ausência de conflito (controlo). No estudo 2, e tendo por base uma reflexão sobre os resultados encontrados no estudo 1, utilizámos o mesmo paradigma experimental num contexto e tarefa distintas, investigando igualmente os efeitos do conflito de processo no desempenho e nas respostas afectivas dos membros da equipa. A introdução do conflito de processo é especialmente relevante dada a escassez e a incongruência de resultados da investigação empírica até agora publicada sobre os efeitos deste tipo de conflito no desempenho e respostas afectivas dos membros.

## **7.2 - Estudo 1**

### *7.2.1 - Objectivo e Hipóteses de Investigação*

Este estudo foi concebido para analisar o efeito do conflito intragrupal – conflito de tarefa e conflito relacional – no desempenho e nas respostas afectivas dos membros

da equipa. Tendo por base a revisão de literatura foram colocadas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1a: O conflito de tarefa aumenta o desempenho objectivo dos membros da equipa.

Hipótese 1b: O conflito de tarefa aumenta o desempenho percebido dos membros da equipa.

Hipótese 2: O conflito de tarefa diminui as respostas afectivas positivas dos membros da equipa.

Hipótese 3a: O conflito relacional diminui o desempenho objectivo dos membros da equipa.

Hipótese 3b: O conflito relacional diminui o desempenho percebido dos membros da equipa.

Hipótese 4: O conflito relacional diminui as respostas afectivas positivas dos membros das equipas.

### *7.2.2 - Método*

#### *7.2.2.1 - Participantes e plano experimental*

Participaram neste estudo 38 estudantes do 1º ano da Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações.

Foi utilizado um plano experimental pós-teste tendo por base o tipo de conflito intragrupal a que os participantes foram expostos: conflito de tarefa, conflito relacional e ausência de conflito. Os participantes foram distribuídos aleatoriamente pelas três condições experimentais.

**Quadro 7.3.** Caracterização dos participantes para o total da amostra e por condição experimental

Variáveis	Total da Amostra	Condição Conflito da Tarefa	Condição Conflito Relacional	Condição Ausência de Conflito
Nº de participantes	38	13	12	13
Sexo				
Feminino	32 (84.2%)	11 (84.6%)	10 (83.3%)	11 (84.6%)
Masculino	6 (15.8%)	2 (15.4%)	2 (16.7%)	2 (15.4%)
Idade (média)	20.3	19.7	20.7	20.6
Média de curso (média)	13.1	13.1	13.1	13.1

#### 7.2.2.2 - Procedimento

O procedimento experimental desenvolvido para este estudo é, em certa medida, semelhante ao utilizado por Byrne (1961) para estudar a atracção interpessoal e por Baron (1990) para estudar os efeitos negativos da crítica destrutiva, nomeadamente no que diz respeito à forma de comunicação entre os membros da equipa. A construção do procedimento experimental teve por base a investigação levada a cabo sobre os grupos mínimos (Tajfel, 1981; Tajfel & Turner, 1979), em que a mera categorização dos indivíduos como pertencentes a uma categoria social (mesmo induzida por critérios totalmente abstractos sem significado social) é suficiente para produzir favoritismo endogrupal e discriminação intergrupala. Assim, todo procedimento experimental foi desenvolvido no sentido de induzir a categoria “equipa” sem que os participantes conhecessem efectivamente os restantes membros ou tivessem possibilidade de interagir presencialmente enquanto membros. Neste estudo, a interacção presencial entre os membros das equipas seria desde o início uma forte ameaça à validade interna do estudo.

#### *Tarefa Inicial*

Os participantes foram abordados no início de uma das aulas da Licenciatura, tendo a docente da cadeira apresentado o experimentador e solicitado a colaboração dos alunos para a realização de um estudo. O experimentador começou por explicar que o

Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS) do ISCTE estava a realizar um estudo para preparar a passagem do ISCTE a Universidade Metropolitana de Lisboa. O experimentador explicou: *“Trata-se de avaliar o impacto que esta mudança pode trazer na vida dos estudantes, no ensino e na dinâmica do próprio Instituto. É também objectivo deste estudo apresentar sugestões e acções concretas passíveis de serem implementadas neste processo de mudança”*. Após esta explicação inicial foi solicitada a colaboração dos alunos para constituir uma equipa com outros estudantes de outras licenciaturas, no sentido de recolher as suas opiniões sobre diversos aspectos relacionados com a mudança do ISCTE para Universidade Metropolitana, assim como perceber a avaliação que os estudantes fazem dos seus principais impactos. *“O principal objectivo é recolher o máximo de informação que possa vir a ser utilizada no desenvolvimento de uma estratégia sustentada de mudança”*. O experimentador explicou que este estudo era financiado pelo Ministério da Ciência e do Ensino Superior e pelo PRODEP (FSE), pelo que era possível dar uma contribuição monetária aos alunos pela sua participação.

Com esta introdução inicial procurou-se aumentar a motivação dos alunos para a sua participação no estudo. Por um lado, a passagem do ISCTE a Universidade Metropolitana era um assunto bastante discutido internamente, tendo mesmo sido realizado um questionário aos docentes, discentes e alunos sobre a preferência do nome para a futura universidade. Por outro lado, a possibilidade de receber uma contrapartida monetária pela participação constituiu uma recompensa imediata do agrado de todos os estudantes.

O experimentador explicou que a equipa de investigadores tinha adoptado um método específico para a realização do estudo: *“Para a realização deste estudo adoptámos o Método Dolby. Este método permite aos indivíduos que vão trabalhar em equipa realizarem um trabalho prévio individualmente. Assim, quando se reunirem com os restantes elementos da vossa equipa podem de imediato focalizar-se nas questões centrais que justificam a constituição destas equipas de trabalho”*. A explicação desta metodologia de investigação teve como principal objectivo justificar a realização de um trabalho individual pelos participantes mas, simultaneamente, permitir que tivessem sempre presente que iriam realizar um trabalho em equipa. De facto, o Método Dolby foi um nome e uma metodologia inventada pelo experimentador para dar maior credibilidade ao procedimento adoptado. Convém desde já salientar que os participantes

nunca trabalharam em equipa. Pretendia-se apenas que eles acreditassem que o iriam fazer.

O experimentador continuou: “Tal como já informei existe um prémio pela vossa participação neste estudo. Nós temos 100 euros para dar a cada equipa. Para organizarmos a forma de distribuir o dinheiro pelos vários elementos da equipa, vou pedir a cada um de vocês para dar a sua opinião”. Os participantes receberam uma folha com oito alternativas possíveis para a distribuição dos 100 euros pelos membros da equipa, tendo que as ordenar por ordem de preferência (sendo 1 a alternativa mais preferida). As alternativas sugeriam diferentes formas para a distribuição dos recursos, como por exemplo, distribuir em função das ideias apresentadas (mais dinheiro para quem apresentar mais ideias), distribuir igual por todos e solicitar a alguém externo para distribuir o dinheiro pelos membros da equipa. Neste momento, foi também distribuído um papel com um número diferente a cada aluno, sem contudo ter sido dado relevo a este facto. Após os indivíduos terem realizado a ordenação, o experimentador recolheu a folha e entregou um questionário, no qual se pedia para indicarem (1) em que medida introduziam alterações na ordenação das alternativas, caso fosse possível realizar uma nova ordenação; (2) a probabilidade de a proposta de ordenação ser aceite pelos outros membros da equipa e; (3) em que medida a ordenação das alternativas propostas estava correcta. Foi explicado aos estudantes que este questionário visava recolher as suas opiniões sobre o Método Dolby que tinha sido adoptado para a realização do estudo.

#### *Tarefa de manipulação experimental*

Depois de terem preenchido o questionário e o experimentador o ter recolhido, este explicou a forma como o estudo iria decorrer. Foi dito aos estudantes que outros investigadores estavam a realizar a mesma tarefa com outros estudantes de diferentes licenciaturas em mais duas salas de aula. As equipas seriam constituídas aleatoriamente tendo por base os números que tinham sido atribuído previamente a cada um. O experimentador explicou: “*Queremos equipas cujos membros não tenham tido qualquer tipo de contacto prévio. Caso isso acontecesse poderia enviar os resultados deste estudo*”. Os participantes foram informados que o experimentador iria mostrar a ordenação de alternativas aos restantes elementos que iriam constituir cada equipa e depois iria voltar com uma mensagem de *feedback* para cada um deles. Eles também teriam hipótese de avaliar a ordenação proposta pelos outros membros e caso

considerassem necessário, poderiam propor alterações escrevendo uma mensagem de *feedback*. O experimentador saiu da sala e voltou passados 20 minutos, dizendo já ter consigo as ordenações dos outros elementos e também uma mensagem de *feedback* para cada um.

A mensagem de *feedback* correspondeu à manipulação do conflito intragrupal. Os indivíduos na **condição conflito de tarefa** receberam a mensagem “*Na minha opinião, a alternativa mais adequada é aquela que tu colocaste em terceiro lugar*”. Na **condição conflito relacional** a mensagem foi “*Discordo completamente da tua ordenação. Acho uma perfeita aberração*”. Na **condição ausência de conflito** os sujeitos receberam a mensagem “*Concordo com a tua proposta*”.

#### *Tarefas para verificação da manipulação e recolha das variáveis dependentes*

Depois de os participantes lerem a sua mensagem de *feedback*, o experimentador informou que iriam realizar uma última tarefa individual para avaliar a produtividade potencial de cada equipa. Após a entrega da folha de exercício foi explicado: “*Os resultados dos vários membros da equipa serão posteriormente agregados. Vai ter exactamente 3 minutos para realizar esta tarefa. A tarefa consiste em riscar na folha todos os símbolos iguais ao símbolo modelo*”. Na realidade, tratava-se de uma tarefa de rapidez e precisão que tinha por objectivo avaliar o desempenho objectivo dos participantes após terem recebido a mensagem de *feedback*.

Logo após a realização desta tarefa os participantes responderam a um questionário com questões para verificação da manipulação experimental e para recolha de dados das variáveis dependentes. Para verificar a manipulação experimental foi utilizada uma adaptação da Escala de Conflito Intragrupal de Jehn (1994), utilizando-se três indicadores para avaliar o conflito de tarefa (ex: “Existiu desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros”) e três indicadores para avaliar o conflito relacional (ex: “Existiu atrito entre os membros da equipa”). Os sujeitos responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente) em que medida estavam de acordo com um conjunto de afirmações acerca do funcionamento da sua equipa na primeira fase do trabalho. Tendo como base a mesma escala, os participantes avaliaram ainda a eficácia da equipa, a produtividade da equipa, o desempenho da equipa, a sua satisfação em fazer parte da equipa e em que

medida se iriam sentir bem integrados na equipa. Cada uma destas variáveis foi medida apenas com um item.

Por fim, o experimentador fez o “debriefing”, explicou os objectivos da investigação aos participantes e informou que as equipas não iriam ser constituídas nem os participantes iriam receber qualquer tipo de recompensa pela sua participação. O experimentador agradeceu a colaboração e solicitou para que não divulgassem os objectivos da experiência junto dos colegas.

### 7.2.3 - Resultados

#### 7.2.3.1 - Verificação da manipulação

Foram realizadas duas análises de variância univariadas (ANOVA) para verificar em que medida a manipulação experimental tinha sido induzida como pretendido (Quadro 7.4).

Esta análise é extremamente importante se tivermos em atenção que não existe na literatura nenhum procedimento experimental para induzir conflito intragrupal. Tal como já foi mencionado anteriormente, o efeito do conflito intragrupal no desempenho e nas respostas afectivas dos membros das equipas tem sido estudado essencialmente através de estudos correlacionais ou quasi-experimentais.

**Quadro 7.4.** Médias\* do tipo de conflito intragrupal em função da condição experimental

	Condição Conflito Relacional	Condição Conflito de Tarefa	Condição ausência de Conflito	F	p	Eta <sup>2</sup>
Conflito de Tarefa	4.0 a	3.9 a	1.6 b	46.9	.000	.73
Conflito Relacional	3.7 a	2.0 b	1.3 b	35.1	.000	.78

\* Escala (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

a b – médias com letras diferentes (por linha) são significativamente diferentes para  $p < .05$ , de acordo com os testes post-hoc Duncan e Scheffé.

Os resultados revelam que os indivíduos na condição de conflito relacional perceberam tanto conflito de tarefa como conflito relacional. Na condição de conflito de tarefa, os participantes referem apenas a existência deste tipo de conflito.

Para avaliar as diferenças dentro de cada condição experimental realizámos uma série de testes T para amostras emparelhadas. Em relação à condição conflito relacional não existem diferenças na percepção de conflito relacional e conflito de tarefa ( $t=.45$ ,  $df=11$ ,  $p=.660$ ). Para a condição conflito de tarefa, existem diferenças significativa na percepção destes dois tipos de conflito ( $t = 7.92$ ,  $df=11$ ,  $p<.000$ ). Para a condição de controlo não existem qualquer tipo de diferenças entre a percepção de conflito de tarefa e de conflito relacional ( $t=1.20$ ,  $df=12$ ,  $p=.225$ ).

#### 7.2.3.2 - Variáveis dependentes

Para testar os efeitos do conflito intragrupal no desempenho e nas respostas afectivas dos membros foi realizado um conjunto de análises de variância (ANOVA).

Apesar de não existirem diferenças entre o desempenho objectivo e percebido nas três condições experimentais, os resultados mostram diferenças na percepção de respostas afectivas (Quadro 7.4.). De facto, os indivíduos na condição controlo (ausência de conflito) revelam estar mais satisfeitos ( $F(2,35)=4.45$ ,  $p<.05$ ;  $\eta^2 = .20$ ) e perceberem uma melhor integração na equipa ( $F(2,35)=5.45$ ,  $p<.05$ ;  $\eta^2 = .24$ ) do que os indivíduos na condição de conflito relacional. Este resultado sugere que a principal influência do conflito é sobre as respostas afectivas e não sobre o desempenho, objectivo ou percebido.

**Quadro 7.5.** Médias e desvios-padrão das variáveis dependentes para o total dos participantes e por condição experimental

Variáveis Dependentes	Conflito Relacional (N=12)		Conflito de Tarefa (N=13)		Ausência de Conflito (N=13)	
	M	d.p.	M	d.p.	M	d.p.
Desempenho Objectivo	70.8	10.8	65.2	15.44	73.9	16.63
Eficácia	2.8	1.14	3.2	.60	3.5	.97
Produtividade	2.9	.79	3.4	.51	3.4	.65
Desempenho	2.9	.79	3.5	.66	3.3	.75
Satisfação	<b>2.7a</b>	.49	3.2 ab	.44	<b>3.5 b</b>	.97
Integração	<b>2.6 a</b>	.67	3.2 ab	.60	<b>3.5 b</b>	.78

a b – médias com letras diferentes (por linha) são significativamente diferentes para  $p < .05$ , de acordo com os testes post-hoc Duncan e Scheffé.

#### 7.2.4 – Discussão dos resultados do Estudo 1

Em primeiro lugar, o procedimento experimental desenvolvido conseguiu induzir o conflito intragrupal pretendido, tal como é demonstrado pela verificação da manipulação experimental. Contudo, um resultado que merece alguma atenção é o facto de os participantes na condição de conflito relacional percepcionarem igualmente um elevado nível de conflito de tarefa. Tal como foi discutido anteriormente, a investigação sobre o conflito intragrupal tem revelado uma forte associação positiva entre o conflito de tarefa e o conflito relacional. De acordo com Ross (1989, p. 140), é possível que os desacordos relacionados com a tarefa gerem uma linguagem mais agressiva do ponto de vista emocional, que pode ser entendida como um ataque pessoal. Os membros podem sentir que os seus pontos de vista estão correctos e podem demonstrar intolerância quando outros membros expressam pontos de vista diferentes. Por outro lado, os membros que vêem as suas ideias a serem questionadas podem sentir que os outros não respeitam os seus julgamentos. Tjosvold (1991) observou que os membros das equipas por vezes assumem que as suas competências estão a ser questionadas quando são criticados.

O conflito relacional também pode conduzir ao conflito de tarefa, o que parece ser o caso neste estudo. De acordo com Pelled et al. (1999), os indivíduos que se sentem

frustrados ou zangados com outros membros da sua equipa demonstram propensão para disputar as ideias com esses mesmos membros. Por outro lado, é possível que exista um efeito de halo negativo de tal forma que quando um indivíduo se sente irritado em relação a outro, está mais inclinado a discordar com as ideias defendidas por esse membro.

No que diz respeito ao teste das hipóteses, os resultados não nos permitem suportar as nossas hipóteses 1a, 1b, 2, 3a e 3b. O conflito de tarefa não teve qualquer efeito no desempenho e nas respostas afectivas dos membros da equipa. Estes resultados são de alguma forma congruente com a análise de De Dreu e Weingart (2002) que concluem que não existem diferenças na associação entre conflito relacional e conflito de tarefa, por um lado, e desempenho das equipas, por outro, questionando a funcionalidade destes processos para o trabalho em equipa. De facto, apesar das diferenças não serem na sua maioria estatisticamente significativas, os sujeitos na condição ausência de conflito, revelaram, em termos absolutos, resultados tendencialmente melhores quer ao nível do desempenho quer ao nível das respostas afectivas do que os participantes nas restantes condições experimentais. Contudo, o conflito relacional teve um efeito nas respostas afectivas (satisfação e integração na equipa) o que suporta a nossa hipótese 4.

Embora estes resultados sejam globalmente interessantes deverão ser analisados com alguma prudência, dado o carácter inovador do procedimento experimental desenvolvido. No que diz respeito ao desempenho objectivo, a tarefa escolhida para avaliar o desempenho pode ser responsável, pelos menos em parte, pelos resultados obtidos, uma vez que não requeria qualquer interdependência ou partilha de competências para tomar decisões. De facto, a literatura sugere que em tarefas rotineiras o conflito de tarefa tende a influenciar negativamente o desempenho. Neste caso concreto, apesar de os sujeitos não estarem à partida familiarizados com a tarefa, a sua simplicidade pode ter conduzido a uma rápida aprendizagem, sendo o desempenho final o reflexo das aptidões cognitivas dos participantes, nomeadamente de rapidez e precisão. Por outro lado, o facto de a tarefa exigir uma elevada concentração por parte dos sujeitos pode ter funcionado como distractora da manipulação induzida.

No sentido de replicar os resultados encontrados e de dar resposta a algumas das limitações apontadas ao primeiro estudo, foi desenvolvido um segundo estudo experimental, que difere do primeiro em três aspectos principais: a) o contexto para a realização da experiência - no estudo 2 os participantes foram convidados a colaborar

num estudo de mercado, que normalmente está associado com a realização de reuniões de equipa; b) a tarefa proposta para medir o desempenho objectivo assim como um maior número de variáveis relacionados directamente com o desempenho: quantidade, qualidade e especificidade; e c) introdução de uma quarta condição experimental na qual se manipulou o conflito de processo.

### **7.3 - Estudo 2**

#### *7.3.1 – Objectivo e hipóteses*

Tal como já foi referido, procurámos com este estudo replicar os resultados obtidos no estudo 1, introduzindo um terceiro tipo de conflito intragrupal – o conflito de processo. Tendo por base a revisão de literatura foram colocadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: O conflito de tarefa aumenta o desempenho objectivo dos membros da equipa.

Hipótese 1b: O conflito de tarefa aumenta o desempenho percebido dos membros da equipa.

Hipótese 2: O conflito de tarefa diminui as respostas afectivas positivas dos membros da equipa.

Hipótese 3a: O conflito relacional diminui o desempenho objectivo dos membros da equipa.

Hipótese 3b: O conflito relacional diminui o desempenho percebido dos membros da equipa.

Hipótese 4: O conflito relacional diminui as respostas afectivas positivas dos membros das equipas.

Hipótese 5a: O conflito de processo diminui o desempenho objectivo dos membros da equipa.

Hipótese 5b: O conflito de processo diminui o desempenho percebido dos membros da equipa.

Hipótese 6: O conflito de processo diminui as respostas afectivas positivas dos membros das equipas.

### 7.3.2 – Método

#### 7.3.2.1 – Participantes e plano experimental

Participaram neste estudo 55 estudantes do ISCTE; de diferentes licenciaturas (ver Quadro 7.6).

Tal como no estudo 1, foi utilizado um plano experimental pós-teste tendo por base o tipo de conflito intragrupal a que os participantes foram expostos: conflito de tarefa, conflito relacional conflito de processo e ausência de conflito. Os participantes foram distribuídos aleatoriamente pelas quatro condições experimentais.

**Quadro 7.6.** Caracterização dos participantes para o total da amostra e por condição experimental

Variáveis	Total da Amostra	Condição Conflito da Tarefa	Condição Conflito Relacional	Condição Conflito de Processo	Condição Ausência de Conflito
Nº de participantes	55	14	13	14	14
Sexo					
Feminino	19 (34.5%)	5 (35.7%)	5 (38.5)	4 (28.6%)	5 (35.7%)
Masculino	36 (65.5%)	9 (64.3%)	8 (61.5%)	10 (71.4%)	9 (64.3%)

#### 7.3.2.2 - Procedimento

Uma semana antes do início da experiência foram afixados alguns cartazes no ISCTE que divulgavam a realização de um estudo de mercado para o lançamento de um novo produto de grande consumo no mercado português, sendo solicitado aos estudantes a sua participação numa reunião de equipa. O objectivo desta divulgação foi aumentar a credibilidade da experiência (os participantes terem conhecimento de que o estudo estava a decorrer), ao mesmo tempo que se pretendia aumentar a sua adesão, sendo este objectivo concretizado pela divulgação que os participantes receberiam um prémio simbólico pela sua colaboração. Durante esta semana de divulgação, o experimentador deslocou-se a algumas aulas e fez contactos nos corredores do ISCTE no sentido de realizar marcações de reuniões de equipa. Os indivíduos foram explicitamente convidados a participar num estudo de mercado, sendo explicado que a

participação implicaria a sua presença numa reunião de equipa com outras pessoas, com a duração aproximada de 1 hora. Neste processo de marcação de reuniões de equipa, para uma hora e data pré-definida, com um número máximo de 10 participantes, o experimentador teve especial atenção em garantir que os participantes da mesma sessão não tinham relações próximas entre si, nomeadamente não sendo colegas da mesma turma/ licenciatura.

As reuniões de equipa tiveram lugar no Laboratório de Psicologia Social e Organizacional (LAPSO) do ISCTE. No dia e à hora marcada os indivíduos chegavam ao LAPSO, aguardando na sala de espera a chegada de todas as pessoas do seu grupo. Assim que o experimentador verificava que estavam todos presentes, estes eram conduzidos a uma sala com computadores, estando no centro dez cadeiras dispostas em círculo. Os participantes eram então convidados a sentarem-se nestas cadeiras em círculo, como quisessem, ficando portanto virados uns para os outros. O objectivo dos participantes se sentarem inicialmente nas cadeiras dispostas em círculo foi aumentar a credibilidade do estudo, transmitindo a ideia de que o trabalho seria de facto uma reunião de equipa.

O experimentador iniciava a sessão agradecendo a presença de todos e perguntava se alguns deles já tinham participado anteriormente num estudo de mercado. Durante a experiência, nenhum deles referiu já ter participado. O experimentador começava por explicar que se tratava de um estudo para o lançamento de um champô no mercado português, referindo ter algumas características que o distinguiam de outros estudos de mercado: *“A Merkato, uma empresa de publicidade e de marketing e responsável pela realização do estudo, solicitou ao CIS, um centro de investigação no ISCTE, que fosse parceiro neste estudo especialmente no que diz respeito à recolha de informação e tratamento dos dados. A Merkato será a empresa responsável pela elaboração da campanha publicitária e por tudo o que está relacionado com a imagem do produto junto dos consumidores”*. Convém desde já salientar que a empresa de publicidade e de marketing era fictícia. A escolha deste nome prendeu-se com o facto de ser facilmente associado ao marketing e por não existir em Portugal registo de uma empresa com este nome (depois de consultar a base de dados de firmas e denominações do Ministério da Justiça – <http://www.dgrn.mj.pt>).

O experimentador explicava que a reunião iria ter duas fases. Numa primeira fase os participantes iriam trabalhar individualmente num dos computadores da sala, no qual seria apresentada informação referente ao produto e solicitado um pequeno

trabalho. O experimentador reforçava esta ideia dizendo: “*Esta metodologia, primeiro individual e depois em equipa, tem tido resultados bastante positivos. Permite que cada um de vocês tenha o primeiro contacto com o objectivo do estudo, com o produto e comece a focalizar a sua atenção no que pretendemos com esta reunião*”. Foi explicado que o grupo seria dividido em duas equipas, constituídas aleatoriamente pelo computador, e que, após o trabalho inicial, iriam debater em grupo algumas questões lançadas pelo investigador. Na primeira fase do trabalho, os membros da equipa só poderiam comunicar por mensagens: “*Cada um de vocês vai analisar o trabalho de outro membro da vossa equipa e dar feedback. Ou seja se, por um lado, aumentamos a possibilidade de surgirem novas ideias, vocês podem de imediato ficar com uma ideia geral do que os outros membros da vossa equipa pensam sobre as vossas sugestões*”. O experimentador informou que o trabalho individual teria a duração aproximada de 15 minutos e solicitou aos participantes para se sentarem num dos computadores. Depois de estarem sentados nos locais por si escolhidos, os participantes foram informados de que o experimentador ficaria sentado junto ao computador principal a gerir o fluxo de informação na rede. Foi salientado que estavam a utilizar o servidor do LAPSO que ainda tinha algumas limitações, nomeadamente a impossibilidade de utilizarem o rato do computador e de escreverem com o teclado em português.

Cada um dos computadores foi programado com uma das quatro condições experimentais, pelo que a distribuição dos participantes pelas condições correspondeu à sua escolha do computador. Convém salientar que os computadores foram reprogramados entre sessões, alterando a condição experimental para evitar qualquer tipo de efeitos de localização. As limitações apontadas ao servidor do LAPSO não são de forma nenhuma verdadeiras. De facto, o programa utilizado para a realização da experiência foi o *e-prime*, este sim, com limitações ao nível da escrita, uma vez que não permite a utilização do teclado em português. Também é de referir que não existia qualquer tipo de gestão da rede, sendo o trabalho do experimentador uma encenação da gestão do fluxo de mensagens entre terminais.

Depois de garantir que não existiam dúvidas sobre o trabalho a realizar o experimentador informava os participantes que estes podiam começar, seguindo as instruções que fossem aparecendo no ecrã do computador.

### *Tarefa individual*

Depois dos participantes estarem sentados, cada um no seu computador, teve início a experiência, que, tal como já foi referido, foi realizada com recurso ao programa *e-prime*. Numa primeira fase, os indivíduos foram novamente informados sobre o objectivo do estudo, sendo reforçada a ideia de que após o trabalho individual iriam reunir. Depois de apresentada uma breve descrição das características do produto, os participantes leram um conjunto de instruções nas quais eram informados de que o trabalho que iriam desenvolver (sugestões para a campanha publicitária ao champô) seria avaliado por outro membro, ao mesmo tempo que iam também avaliar a proposta de outro elemento da sua equipa. Era explicado que a cada membro da equipa tinha sido atribuída uma letra, correspondendo o seu terminal à letra B. No seu caso concreto, iria dar *feedback* ao membro D e receber *feedback* do membro A da sua equipa. A tarefa consistia em escolher um nome para o champô (uma de nove alternativas fornecidas), elaborar um slogan para a campanha publicitária, identificar o mercado potencial e indicar alguns aspectos a salientar na campanha. Depois de concluída a tarefa, era simulado o envio das propostas, por mensagem electrónica, ao membro A da equipa. De seguida era proposta aos participantes uma auto-avaliação do trabalho realizado, tendo por base as seguintes dimensões: originalidade da proposta (escala de 5 pontos: 1 = nada original; 5 = muito original), envolvimento no trabalho proposto (escala de 5 pontos: 1 = não me envolvi nada; 5 = envolvi-me muito), conhecimento do mercado potencial (escala de 5 pontos: 1 = desconheço totalmente; 5 = conheço totalmente), probabilidade da proposta ser aceite pelos outros membros (escala de 5 pontos: 1 = nada provável; 5 = muito provável) e uma avaliação global do seu trabalho (escala de 5 pontos: 1 = muito negativo; 5 = muito positivo). Após a auto-avaliação, os participantes receberam uma mensagem do membro D da sua equipa, com as suas propostas. Tratava-se de uma mensagem fictícia, igual para todos construída pelo investigador. A possibilidade de avaliar o trabalho de outro membro visou aumentar a credibilidade do procedimento. Os participantes avaliaram a “proposta” do outro membro da equipa com base num conjunto de dimensões semelhantes às utilizadas para a auto-avaliação, sendo, contudo, solicitado para escreverem um comentário geral à proposta. Após concluírem a avaliação, enviavam o seu *feedback* ao membro D, por mensagem electrónica, ficando a aguardar a recepção do *feedback* do outro membro da equipa ao seu próprio trabalho.

### *Manipulação experimental*

A manipulação experimental consistiu na mensagem de feedback com a avaliação do trabalho realizado pelo suposto membro A da equipa. Em todas as condições os participantes receberam uma mensagem com feedback quantitativo (a mesma avaliação para todos os sujeitos, cuja média foi de 3, numa escala de 5 pontos) e um comentário escrito. Na condição **conflito de tarefa** o comentário escrito foi: “*Considero que há bastante espaço para melhorias. Parece-me que o slogan se deve focar mais nas características chave do produto. Penso que o mercado potencial também não é esse. Quando nos juntarmos temos que discutir as nossas divergências*”; na **condição conflito relacional** o comentário foi: “*Acho que não te esforçaste o suficiente. Não estás a pensar bem, pois, caso contrário, não davas sugestões tão pobres. Quando nos juntarmos temos que discutir as nossas divergências*”; na **condição conflito de processo** o comentário foi: “*Considero que há bastante espaço para melhorias. Divergimos totalmente na forma de atingir o mercado potencial apesar dos nossos objectivos serem semelhantes. Quando nos juntarmos temos que discutir as nossas divergências*”; e, por fim, na **condição ausência de conflito** o comentário escrito foi: “*Vamos analisar as várias propostas na reunião de equipa*”.

### *Tarefas para verificação da manipulação e recolha das variáveis dependentes*

Depois de os participantes lerem a mensagem de *feedback*, foi-lhes solicitado que elaborassem o maior número possível de propostas com aspectos a ter em consideração na realização da campanha publicitária ao novo champô. Esta tarefa teve por objectivo avaliar o desempenho objectivo dos participantes após terem recebido a mensagem de *feedback*.

Após a realização desta tarefa, o computador informava os participantes de que o trabalho individual tinha terminado, e que iriam responder a um questionário antes de se juntarem aos restantes elementos da sua equipa. Este questionário, distribuído em papel, teve como objectivo recolher informação sobre as questões para verificação da manipulação e para recolha das variáveis dependentes.

Depois do questionário preenchido, cada um, individualmente, foi convidado a aguardar numa outra sala, na qual estava uma mesa de reuniões. Os participantes foram

então informados dos objectivos reais do estudo e foi dado um prémio pela sua participação.

### 7.3.2.3 – Medidas

#### *Conflito intragrupal*

Para verificar a manipulação experimental foi utilizada uma adaptação da Escala de Conflito Intragrupal de Jehn (1994), utilizando-se três indicadores para avaliar o conflito de tarefa (por exemplo: “Existiu desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros”), três indicadores para avaliar o conflito relacional (por exemplo: “Existiu atrito entre os membros da equipa”) e três indicadores para avaliar o conflito de processo (por exemplo: “Existiu desacordo sobre a forma de atingir o objectivo da equipa”). Os sujeitos responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente) em que medida estavam de acordo com um conjunto de afirmações acerca do funcionamento da sua equipa na primeira fase do trabalho.

#### *Desempenho*

Para avaliar o desempenho objectivo utilizámos três indicadores distintos. O número de propostas escritas pelos participantes; a qualidade das suas propostas e a especificidade das propostas. A qualidade e a especificidade das propostas foram aferidas por dois juízes alheios à experiência. Os avaliadores indicaram para cada uma das propostas a sua qualidade (escala de 5 pontos, 1 = qualidade muito baixa; 5 = qualidade muito elevada), e a sua especificidade, ou seja, em que medida cada proposta tinha subjacente uma sugestão concreta (escala 5 de pontos; 1 = nada específica; 5 = muito específica).

Para avaliar o desempenho e a eficácia percebida os participantes responderam numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente) em que medida estavam de acordo que a sua equipa iria ter um bom desempenho e iria ser eficaz.

*Respostas afectivas*

Os participantes avaliaram numa escala de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente) a sua satisfação em fazer parte da equipa, em que medida se iriam sentir bem integrados na equipa e em que medida confiavam nos restantes membros da sua equipa. Cada uma destas variáveis foi medida apenas com um item.

7.3.3 – Resultados

7.3.3.1 – Verificação da manipulação

Foi realizado um conjunto de análise de variância univariadas (ANOVA) para verificar em que medida a manipulação experimental tinha sido induzida como pretendido. Os resultados são apresentados no Quadro 7.7.

**Quadro 7.7.** Médias\* do tipo de conflito intragrupal em função da condição experimental

	Condição Conflito Relacional	Condição Conflito de Tarefa	Condição Conflito de Processo	Condição ausência de Conflito	F	p	Eta <sup>2</sup>
Conflito de Tarefa	3.29 a	3.46 a	2.93 a	1.82 b	14.3	.000	.46
Conflito Relacional	3.44 a	2.00 b	1.66 b c	1.32 c	39.0	.000	.70
Conflito de Processo	2.77 a	2.55 a	2.86 a	1.54 b	13.6	.000	.44

\* Escala (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)

a b c – médias com letras diferentes (por linha) são significativamente diferentes para  $p < .05$ , de acordo com os testes post-hoc Duncan e Scheffe.

Tal como podemos verificar, o padrão de resultados é semelhante aos encontrados no estudo 1. Tal como era esperado, os níveis de conflito intragrupal na condição ausência de conflito são muito baixos, diferindo significativamente das restantes condições experimentais (com excepção da condição conflito de processo em relação à percepção de conflito relacional). Os participantes na condição de conflito

relacional percebem níveis relativamente elevados de conflito de tarefa e de conflito relacional. Os indivíduos na condição conflito de tarefa, percebem significativamente mais este tipo de conflito do que conflito relacional ou conflito de processo. No que diz respeito à condição de conflito de processo, os níveis de conflito percebidos são relativamente baixos, apesar de se verificar uma diferença significativa entre esta condição e a condição ausência de conflito.

### 7.3.3.2 – Variáveis dependentes

Para avaliar em que medida os participantes diferem nas variáveis em estudo foram realizadas um conjunto de análises de variância univariadas (ANOVA). Os resultados são apresentados no Quadro 7.8.

**Quadro 5.8.** Médias e desvios-padrão das variáveis dependentes para o total dos participantes e por condição experimental

Variáveis Dependentes	Conflito Relacional (N=13)		Conflito de Tarefa (N=14)		Conflito de Processo (N=14)		Ausência de Conflito (N=14)	
	M	d.p.	M	d.p.	M	d.p.	M	d.p.
<i>Desempenho objectivo</i>								
Número de propostas	<b>2.2 a</b>	1.26	3.1 ab	1.56	3.3 ab	1.68	<b>4.1 b</b>	2.91
Qualidade das propostas	2.4	.45	3.1	.53	2.5	.91	2.6	.97
Especificidade propostas	<b>2.4 a</b>	.74	<b>3.6 b</b>	.82	3.0 ab	.84	3.0 ab	.72
<i>Desempenho percebido</i>								
Percepção de eficácia	3.6 ab	.60	<b>3.8 a</b>	.33	<b>3.4 b</b>	.35	<b>3.4 b</b>	.46
Percepção de desempenho	3.6	.51	3.9	.36	3.6	.51	3.5	.65
<i>Respostas afectivas</i>								
Satisfação	3.5	.66	3.4	.51	3.2	.43	3.4	.75
Integração	3.4	.77	3.6	.64	3.4	.63	3.4	.65
Confiança	3.4 ab	.66	<b>3.8 a</b>	.70	<b>3.1 b</b>	.66	<b>3.1 b</b>	.66

a b – médias com letras diferentes (por linha) são significativamente diferentes para  $p < .05$ , de acordo com os testes post-hoc Duncan e Scheffe.

Em relação às variáveis de desempenho objectivo, verificamos que existem diferenças significativas entre as condições experimentais no que se refere ao número de

propostas ( $F(3,51)=2.30$ ,  $p<.09$ ) e à sua especificidade ( $F(3,36)=3.54$ ,  $p<.05$ )<sup>7</sup>. O número de propostas foi significativamente superior na condição ausência de conflito quando comparada com a condição de conflito relacional. No que se refere à especificidade, os participantes da condição de conflito de tarefa são significativamente mais específicos nas suas propostas do que os participantes na condição de conflito relacional. É interessante verificar que não se verificaram diferenças significativas em relação à qualidade das propostas entre as condições experimentais ( $F(3,36)=1.38$ ,  $p>.05$ ). Em relação à percepção de eficácia da equipa ( $F(3,51)=2.89$ ,  $p<.05$ ), os participantes da condição de conflito de tarefa consideram que a sua equipa será significativamente mais eficaz do que os participantes na condição de conflito de processo e na condição ausência de conflito. É interessante verificar que não existem diferenças significativas entre a condição de conflito relacional e de conflito de tarefa no que se refere à percepção de eficácia.

Em relação às respostas afectivas apenas se verificaram diferenças significativas no nível de confiança nos membros da equipa ( $F(3,51)=2.93$ ,  $p<.05$ ). Os participantes na condição de conflito de tarefa confiam significativamente mais nos membros da sua equipa do que os participantes na condição de conflito de processo e na condição ausência de conflito.

#### 7.3.4 – Discussão dos resultados do estudo 2

No que se refere à verificação da manipulação, o padrão de resultados encontrados no estudo 2 é semelhante ao do estudo 1, o que nos permite afirmar que o procedimento experimental desenvolvido foi eficaz a induzir o tipo de conflito pretendido. Tal como se verificou no estudo 1, os resultados sugerem que a percepção de um conflito com carácter emocional (conflito relacional) contamina as avaliações que os indivíduos produzem, revelando dificuldade em isolar o que é uma discussão de pontos de vista *versus* hostilidade interpessoal. Na impossibilidade de realizar

---

<sup>7</sup> No que se refere ao número de propostas o valor da estatística  $F$  é apenas marginalmente significativo. Contudo, dada a dimensão da amostra e o carácter inovador do estudo, as diferenças encontradas serão analisadas e discutidas. Em relação à especificidade, foram apenas analisadas as propostas concretizadas pelo que a dimensão da amostra é naturalmente mais reduzida.

atribuições sobre a pessoa de quem obteve *feedback*, os indivíduos parecem utilizar uma heurística que tem subjacente a ideia de que é natural ter pontos de vista e ideias distintas das pessoas que não gostam de nós. A condição de conflito de processo merece aqui alguma atenção adicional uma vez que não foi incluída no estudo 1. Apesar de os valores de conflito de processo serem relativamente baixos em todas as condições, a condição conflito de processo difere estatisticamente da condição ausência de conflito.

Os efeitos do conflito intragrupal no desempenho e sobre as respostas afectivas dos membros, suportam algumas das hipóteses estabelecidas inicialmente. Em relação ao desempenho objectivo, as propostas dos participantes na condição conflito de tarefa são significativamente mais específicas do que a dos participantes na condição conflito relacional. No que se refere ao desempenho percebido, os participantes na condição de conflito de tarefa consideram que a sua equipa é significativamente mais eficaz do que os participantes na condição de conflito de processo e de ausência de conflito. No conjunto estes resultados suportam as hipóteses 1a e 1b e dão algum suporte à hipótese 3b e à hipótese 5b.

Tal como aconteceu no estudo 1, são os participantes na condição de ausência de conflito que produzem o maior número de propostas, sendo este valor significativamente diferente do obtido na condição de conflito relacional, o que nos permite suportar parcialmente a nossa hipótese 3a.

Estes resultados chamam a atenção para a importância das medidas de desempenho utilizadas quando pretendemos avaliar os efeitos do conflito intragrupal. De facto, os resultados sugerem que o impacto do conflito de tarefa não é tanto sobre a quantidade (nº de propostas) nem sobre a qualidade das propostas em si, mas sim sobre o nível de especificidade das propostas produzidas. Em equipas cuja tarefa é a tomada de decisão em situações de incerteza ou de criatividade, a estimulação do conflito de tarefa tende a originar propostas mais específicas e centradas na resolução de um problema, aumentando a probabilidade de elevar a qualidade da decisão, o que poderá ter a ver a um maior esforço cognitivo.

Ao contrário do estudo 1, os resultados referentes aos efeitos do conflito nas respostas afectivas dos membros sugerem que o conflito induzido tem apenas efeitos sobre a confiança nos membros da sua equipa, não nos permitindo suportar as hipóteses 2, 4 e 6. Uma razão possível para estes resultados prendem-se com a constituição da própria amostra. Tal como foi referido, participaram neste estudo estudantes

universitários que, pela sua condição, estão habituados e questionar e a serem questionados, a partilhar experiências de trabalho com pessoas diferentes.

#### 7.4 - Conclusões

1. Procurámos com estes estudos desenvolver um novo paradigma experimental para estudar os efeitos do conflito intragrupal no desempenho e nas respostas afectivas dos membros. Trata-se de uma inovação, uma vez não existir estudos publicados que manipulem directamente o conflito intragrupal. Os resultados de ambos os estudos sugerem que o procedimento desenvolvido foi eficaz em induzir a manipulação pretendida. Contudo, estes resultados por si merecem alguma atenção tendo em conta que os participantes na condição de conflito relacional perceberam igualmente um elevado conflito de tarefa. Embora a literatura apresente fundamentalmente um conjunto de argumento no sentido da influência do conflito de tarefa no conflito relacional (e.g., Ross, 1989; Simons & Peterson, 2000), os resultados de estes dois estudos experimentais apontam exactamente para a situação inversas. A percepção de conflito relacional “contamina” a objectividade dos indivíduos, tornando-os incapazes de distinguir tensões emocionais de divergências ao nível mais cognitivo. É possível que exista um efeito de halo negativo de tal forma que, quando um indivíduo se sente irritado em relação a outro, está mais inclinado a discordar com as ideias defendidas por esse membro. Este resultado contribui para clarificar o sentido da associação encontrada em diversos estudos correlacionais

2. Em relação à influência do tipo de conflito percepção de desempenho, os resultados de ambos os estudos sugerem não existir qualquer relação entre estas variáveis, independentemente do tipo de tarefa (rapidez e precisão *versus* tarefa de criatividade). Contudo, no estudo 2, os participantes na condição de conflito de tarefa consideram que a sua equipa é significativamente mais eficaz do que os participantes na condição de conflito de processo e de ausência de conflito. Este resultado é extremamente interessante, uma vez que, segundo a teoria, seria esperado que os participantes na condição conflito relacional fossem, de facto, os que revelassem uma percepção mais baixa de desempenho e de eficácia. Uma explicação possível para este resultado é o facto de que os participantes, nesta condição, e possuindo informação que

a sua equipa seria constituída por 5 elementos, “desvalorizarem” o conflito relacional percebido em relação a um membro, compensando com uma avaliação mais positiva a globalidade da sua equipa enquanto unidade de desempenho.

3. No que diz respeito ao impacto do tipo de conflito no desempenho objectivo, os resultados sugerem que o impacto do conflito de tarefa não é tanto sobre a quantidade (nº de propostas) nem sobre a qualidade das propostas em si, mas sim sobre o nível de especificidade das propostas produzidas. Em equipas cuja tarefa é a tomada de decisão em situações de incerteza ou de criatividade, a estimulação do conflito de tarefa tende a originar propostas mais específicas e centradas na resolução de um problema, aumentando a probabilidade de elevar a qualidade da decisão, o que poderá ter a ver a um maior esforço cognitivo.

4. O teste dos efeitos dos tipos de conflito nas respostas afectivas dos membros produziu resultados globalmente interessantes. Enquanto no estudo 1 o conflito relacional teve um efeito negativo na satisfação e na integração da equipa, tal como era esperado, no estudo 2 o conflito induzido teve apenas um efeito na confiança dos membros no sentido em que os participantes na condição conflito de tarefa indicaram confiar significativamente mais na sua equipa do que os indivíduos na condição conflito de processo e ausência de conflito. Uma razão possível para estes resultados prendem-se com a constituição da própria amostra. Tal como foi referido, participaram neste estudo estudantes universitários que, pela sua condição, estão habituados e a serem questionados, a partilhar experiências de trabalho com pessoas diferentes.

5. Os resultados destes dois estudos experimentais contribuem, em primeiro lugar, para clarificar a relação entre conflito de tarefa e conflito relacional. Em segundo lugar chamam a atenção para a necessidade de especificar o que entendemos por desempenho, sendo extremamente relevante, sempre que possível utilizar mais de que uma medida, quer de desempenho objectivo quer de desempenho percebido. Por fim, e relativamente aos efeitos do conflito de processo, este tipo de conflito surge relativamente neutro neste estudo. Se por um lado, podemos levantar a hipótese de que a manipulação deste tipo de conflito não foi eficaz (uma vez que só foi introduzido no estudo 2, não é possível realizar uma comparação), por outro podemos sugerir que o desacordo sobre a forma de alcançar os objectivos torna-se activo na interacção.

6. Apesar dos resultados serem globalmente interessantes, é importante replicar estes resultados, testando o paradigma experimental quer com novas tarefas quer com outros participantes que não estudantes universitários. Como foi discutido anteriormente, a experiência de trabalho em equipa pode ser uma variável importante, que condiciona a forma como o conflito é percebido. Por esta razão, estudos futuros deverão controlar esta variáveis, quer seja pela medida directa quer seja como variável independente, também ela manipulada.

## **CONCLUSÕES PARTE III**

1. A literatura sobre o conflito não tem sido consensual em relação à funcionalidade deste processo para os resultados do trabalho dos grupos e das organizações em geral, reconhecendo, contudo, que se trata de um processo básico que influencia a eficácia do trabalho em equipa. Uma das principais contribuições para o desenvolvimento de uma teoria do conflito intragrupal, resultou da distinção entre tipos de conflito (Jehn, 1994, 1995, 1997). O conflito de tarefa tem vindo a ser associado com a qualidade das decisões em grupo, uma vez que este tipo de conflito tende a encorajar uma maior compreensão cognitiva das questões que são discutidas pelos membros. Por outro lado, vários estudos têm salientado os efeitos negativos do conflito relacional, quer para a qualidade das decisões quer para as respostas afectivas dos membros. No que diz respeito ao conflito de processo, apesar da investigação empírica ser relativamente escassa, a posição dominante na literatura aponta para a disfuncionalidade deste tipo de conflito para o desempenho e para as respostas afectivas dos membros.

2. Através da análise da literatura teórica e empírica do conflito intragrupal identificámos três problemas fundamentais que estão subjacentes à investigação neste domínio. Em primeiro lugar, vários autores têm encontrado antecedentes semelhantes para os diferentes tipos de conflito intragrupal, sugerindo que muitos dos factores que conduzem ao aumento do conflito de tarefa podem simultaneamente conduzir ao aumento do conflito relacional e de processo. Em segundo lugar, a maioria dos estudos empíricos realizados revelam uma elevada correlação positiva entre os diferentes tipos de conflito. Por fim, as investigações empíricas sobre os efeitos do conflito intragrupal no desempenho e respostas afectivas dos membros têm revelado resultados inconsistentes.

3. No estudo apresentado no Capítulo 5 testámos a multidimensionalidade do conflito intragrupal, comparando um modelo tridimensional do conflito com dois modelos alternativos: o modelo unidimensional e o modelo bidimensional. Os resultados das nossas análises permitem-nos afirmar que a estrutura do conflito intragrupal pode ser descrita através de um modelo de três factores que compreende o conflito de tarefa, o conflito relacional e o conflito de processo, tanto para os alunos como para os profissionais. Contudo, apesar das medidas observadas funcionarem de forma equivalente para as duas amostras utilizadas (profissionais e estudantes),

verificámos que existem algumas diferenças nas relações entre as diferentes dimensões do conflito. Os profissionais diferenciam melhor os tipos de conflito, uma vez que as correlações entre as dimensões são inferiores às correlações encontradas na amostra dos alunos. Estes resultados levam-nos a sugerir que os estudantes, com menos experiência efectiva de trabalho em equipa, são menos discriminativos na interpretação que fazem das sugestões e críticas dos seus pares, revelando menor capacidade em distinguir os diferentes tipos de conflito. Face a este resultado é proposto que estudos futuros considerem a variável *experiência de trabalho em equipa*.

4. No capítulo 6 apresentámos um estudo que examinou os efeitos do conflito intragrupal, do *feedback* sobre o desempenho passado e das percepções de eficácia do processo de tomada de decisão no desempenho das equipas e nas respostas afectivas dos membros num contexto de elevada competição. Os resultados apresentados vão no sentido de investigações anteriores e podem ser facilmente enquadrados num conjunto de perspectivas teóricas (De Dreu & Weingart, 2003; Peterson & Beharf, 2003). O conflito de processo revelou ser um preditor importante tanto do desempenho das equipas como da satisfação dos membros. Os nossos resultados são consistentes com a proposta de Marks et al. (2001) que sugerem que o desempenho passado tem efeitos subsequentes no trabalho em equipa. Finalmente, este estudo contribui para se compreender a relação entre conflito intragrupal e desempenho das equipas, ao sugerir as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão como um *mediador* importante da relação entre estas duas variáveis.

5. Por fim, no capítulo 7, apresentámos dois estudos experimentais que procuraram avaliar os efeitos do tipo de conflito no desempenho e nas repostas afectivas dos membros. A realização destes estudos implicou o desenvolvimento de um paradigma experimental totalmente novo. Os resultados de ambos os estudos sugerem que o procedimento desenvolvido foi eficaz em induzir a manipulação pretendida, possibilitando o surgimento de uma nova abordagem ao estudo dos efeitos do conflito intragrupal. Embora a literatura apresente fundamentalmente um conjunto de argumentos no sentido da influência do conflito de tarefa sobre o conflito relacional (e.g., Ross, 1989; Simons & Peterson, 2000), os resultados destes dois estudos experimentais apontam exactamente para a situação inversas. A percepção de conflito relacional “contamina” a objectividade dos indivíduos, torna-os incapazes de separar

tensões emocionais de divergências ao nível mais cognitivo. É possível que exista um efeito de halo negativo de tal forma que, quando um indivíduo se sente irritado em relação a outro, está mais inclinado a discordar com as ideias defendidas por esse membro. Este resultado contribui para clarificar o sentido da associação encontrada em diversos estudos correlacionais.

6. Relativamente aos efeitos do conflito intragrupal, sugere-se que, em equipas cuja tarefa é a tomada de decisão em situações de incerteza ou de criatividade, a estimulação do *conflito de tarefa* tende a originar propostas mais específicas e centradas na resolução de um problema, aumentando a probabilidade de elevar a qualidade da decisão, o que poderá ter a ver a um maior esforço cognitivo. Este resultado chama a atenção para a necessidade dos investigadores utilizarem diferentes indicadores para medir o mesmo constructo.

## **CONCLUSÕES GLOBAIS**

1. Na primeira parte deste trabalho apresentámos uma sistematização cronológica da evolução da investigação sobre grupos e das temáticas relacionadas. Os anos 50 e 60 do século passado corresponderam, certamente, ao período de maior desenvolvimento da investigação sobre grupos no âmbito da psicologia social. De facto, vários autores procuraram, sobretudo em contexto experimental, compreender não só a forma como o grupo permitia satisfazer as necessidades individuais, mas também explicar as relações estabelecidas entre os membros, as suas influências recíprocas e o seu desenvolvimento enquanto grupo. É igualmente neste período que surge um conjunto de investigações que analisa o grupo enquanto unidade de desempenho, introduzindo o debate científico, ainda hoje actual, sobre a importância do tipo de tarefa para a eficácia do desempenho dos grupos.

A partir dos anos 80 do século passado desenvolveram-se diversas abordagens no estudo dos grupos, quer no quadro da cognição social quer no âmbito das preocupações de ordem prática, no sentido de se optimizarem os grupos enquanto unidades de desempenho das tarefas em contexto organizacional. Apesar de os grupos continuarem a ser um tema central da investigação na psicologia social e na psicologia das organizações, o estudo dos processos internos aos grupos tem seguido linhas divergentes nestas duas áreas disciplinares (Moreland, Hogg & Hains, 1994; Sanna & Parks, 1997). Na psicologia social, a investigação sobre grupos esteve associada principalmente a um aumento dos estudos sobre as relações intergrupais, enquanto na psicologia das organizações se tem vindo a incrementar cada mais o estudo dos processos e dinâmicas intragrúpicos.

Procurámos ainda reflectir sobre as abordagens teóricas no estudo dos pequenos grupos, enquanto domínios de investigação com produção científica actual. Apresentámos sumariamente um conjunto de nove perspectivas que permitiu enquadrar teoricamente os objectivos deste trabalho. Neste sentido, situámos o nosso trabalho no âmbito da perspectiva funcional, integrando, contudo, princípios da perspectiva do conflito-poder-estatuto, da perspectiva da identidade social e da perspectiva temporal.

Tendo presente que um dos principais problemas da investigação sobre as equipas de trabalho, associado à dificuldade de integração do conhecimento, é a utilização de diferentes tipos de equipas que realizam diferentes tipos de tarefas, procurámos sistematizar as propostas mais relevantes na literatura quer ao nível das tipologias de tarefas quer ao nível das tipologias de equipas. No que se refere ao estudo

da eficácia do trabalho em equipa, a análise da literatura permitiu concluir que o modelo causal *input* – processo – *output* constitui o modelo dominante. Discutiram-se as limitações dos modelos e resumiu-se um modelo alternativo de *input* – variáveis mediadoras – resultado – *input*, que introduz claramente a dimensão temporal no estudo da eficácia do desempenho grupal. De acordo com este modelo, o estudo da eficácia das equipas de trabalho remete para um conjunto de episódios de desempenho cujos resultados influenciam os episódios posteriores. Além disso, este modelo chama a atenção para a importância das variáveis mediadoras, isto é, dos estados cognitivos ou afectivos na relação entre as variáveis de *input* e o resultado do trabalho em equipa.

2. Na segunda parte analisámos o impacto da diversidade no funcionamento das equipas. Apesar do elevado número de estudos publicados sobre esta temática, os resultados das investigações são pouco conclusivos. Enquanto alguns autores apresentam evidência empírica para a hipótese do valor da diversidade no desempenho dos grupos e organizações, outros sugerem que a diversidade tem efeitos negativos no funcionamento e desempenho das equipas e nas organizações em geral.

Ao nível teórico, identificámos três perspectivas que permitem explicar os efeitos da diversidade no funcionamento das equipas: a perspectiva da identidade/categorização social, a perspectiva da semelhança/ atracção e a perspectiva da informação/ tomada de decisão. Cada uma destas perspectivas fundamenta um conjunto de hipóteses teóricas para explicar os efeitos da diversidade no funcionamento das equipas. Enquanto que as perspectivas da identidade/categorização social e da semelhança/atracção têm fornecido argumentos teóricos para explicar os efeitos negativos da diversidade no desempenho, a perspectiva da informação/tomada de decisão, pelo contrário, serve para justificar a hipótese do valor da diversidade, especialmente para a tomada de decisão em equipa. Contudo, enquanto modelos teóricos, estas perspectivas procuram explicar os efeitos quer positivos quer negativos da diversidade no trabalho em equipa e o seu poder preditivo relativamente reduzido.

Ao nível dos modelos dos efeitos da diversidade apresentámos sumariamente apenas três dos modelos existentes na literatura por considerarmos que reflectem formas distintas de conceptualizar o estudo da diversidade. De acordo com o modelo integrado de Williams e O'Reilly (1998), o impacto da diversidade nos processos e desempenhos da equipa é contingencial com o tipo de diversidade, de tal forma que a diversidade baseada em atributos visíveis afecta negativamente o desempenho, enquanto que a

diversidade baseada em atributos inferidos, relevantes para a tarefa, influencia positivamente os resultados do trabalho em equipa. O modelo da categorização-elaboração, reconceptualiza e integra a perspectiva da identidade/categorização com a perspectiva da informação/tomada de decisão, identificando um conjunto de novas variáveis mediadoras e moderadoras da relação entre diversidade e desempenho. Segundo este modelo, o impacto da diversidade está mais dependente do processo de elaboração da informação por parte dos membros do que do tipo específico de diversidade. Por fim, apresentámos o modelo causal da dinâmica da diversidade proposto por Jackson, May & Whitney (1995) que sugere uma estrutura multinível para explicar os efeitos da diversidade.

A análise da evidência empírica sobre a relação entre diversidade e resultados do trabalho em equipa permitiu identificar algumas limitações, que no seu conjunto, podem explicar a inconsistência dos resultados referidos na literatura. A investigação realizada sobre os efeitos da diversidade com base em atributos subjacentes tem incidido maioritariamente em equipas de gestão de topo. Esta realidade contrasta com a investigação sobre o impacto da diversidade de atributos observáveis. Esta diferença ao nível das amostras pode dificultar a integração de resultados, uma vez que, tal como vem sido demonstrado na literatura, o tipo de tarefa é uma variável moderadora da relação entre diversidade e resultado do trabalho em equipa. Um outro aspecto que dificulta a leitura dos resultados produzidos na literatura é a escassez de informação face ao contexto específico em que os estudos têm lugar e a caracterização das tarefas que as equipas têm que realizar. Este aspecto é especialmente relevante para compreendermos como a diversidade produz os resultados pretendidos. Por fim, a ausência da dimensão temporal na maioria dos estudos, permite-nos questionar se a influência da diversidade se mantém constante ao longo do tempo ou, em alternativa, varia com o aumento da experiência do trabalho em equipa. Neste sentido, consideramos fundamental introduzir alterações ao nível conceptual e ao nível metodológico na investigação sobre os efeitos da diversidade.

Foram estas questões que estiveram na base dos dois estudos apresentados no Capítulo 4. No primeiro estudo, propusemos uma forma inovadora de estudar os efeitos da diversidade no desempenho das equipas, constituindo uma alternativa aos modelos lineares dominantes na literatura, dando especial relevância à dimensão temporal. No segundo estudo, avaliámos o impacto da diversidade sobre o conflito intragrupal e sobre o desempenho das equipas em dois momentos distintos. O objectivo deste estudo foi

testar a relevância da análise dos efeitos conjuntos da diversidade. Procurámos ainda testar a estabilidade dos efeitos da diversidade no desempenho ao longo do tempo.

Os resultados do primeiro estudo permitem concluir que diferentes configurações de variáveis de composição estão associadas a diferentes percursos de desempenho. São as variáveis *dimensão da equipa*, experiência na tarefa e a diversidade de experiência na tarefa que, no conjunto, permitem diferenciar as equipas com melhores desempenhos. Estes resultados têm várias implicações.

Do ponto de vista empírico, os resultados sugerem que será conveniente que os planos de pesquisa passem a incluir a diversidade baseada em competências específicas, explorando não só os seus efeitos directos mas também os efeitos conjuntos com outros tipos de diversidade orientadas para a tarefa ou para as relações.

Os resultados salientam a importância de se utilizar uma abordagem multi-dimensional na definição e no estudo da diversidade. Estes resultados apontam para o facto de os processos e resultados do trabalho em equipa serem influenciados por configurações de diversidade, o que vem de algum modo desafiar os modelos aditivos dominantes. A análise dos efeitos directos e independentes da diversidade nos resultados de grupo corresponde a uma simplificação da realidade complexa das equipas que, até à data, não tem conseguido produzido evidência empírica consolidada.

Do ponto de vista metodológico, o facto de se analisarem percursos e não só desempenhos únicos poderá aumentar a capacidade preditiva dos modelos do impacto da diversidade nos resultados do trabalho em equipas.

Por fim, do ponto de vista teórico, os resultados deste estudo sugerem a necessidade de se redefinirem os modelos lineares do estudo de eficácia, que tipicamente analisam o funcionamento das equipas numa única etapa temporal, encarando o impacto da diversidade como algo que acontece uma única vez. No mesmo sentido, consideramos ser necessário definir a própria diversidade como um aspecto dinâmico da estrutura das equipas do qual dependem múltiplos atributos. Assim, o impacto da diversidade nos processos e desempenho das equipas deverá ser entendido como o impacto da conjugação de múltiplos atributos que ganham relevância na dinâmica do funcionamento das equipas.

Os resultados do segundo estudo realizado dão suporte ao argumento de que a investigação empírica deveria considerar os efeitos conjuntos da diversidade nos processos e resultados do trabalho em equipa. Para além disso, ao mostrar que os efeitos da diversidade no desempenho são distintos em diferentes momentos do funcionamento

das equipas, permite de alguma forma validar os resultados e as sugestões produzidas no primeiro estudo. Por fim, estes resultados suportam de alguma forma em parte o argumento discutido no estudo 1, sobre a importância de considerarmos a dimensão temporal no estudo dos efeitos da diversidade no desempenho.

3. Na terceira parte analisámos o impacto do conflito intragrupal no funcionamento das equipas. Uma das principais contribuições para o desenvolvimento de uma teoria do conflito intragrupal, resultou da distinção entre tipos de conflito (Jehn, 1994, 1995, 1997). O conflito de tarefa tem vindo a ser associado com a qualidade das decisões em grupo, uma vez que este tipo de conflito pode tender a encorajar uma maior compreensão cognitiva das questões que são discutidas pelos membros. Por outro lado, vários estudos têm salientado os efeitos negativos do conflito relacional, quer para a qualidade das decisões quer para as respostas afectivas dos membros. No que diz respeito ao conflito de processo, apesar da investigação empírica ser relativamente escassa, a posição dominante na literatura aponta para a disfuncionalidade deste tipo de conflito para o desempenho e para as respostas afectivas dos membros.

Através da análise da literatura teórica e empírica do conflito intragrupal, identificámos três problemas fundamentais que estão subjacentes à investigação neste domínio. Em primeiro lugar, vários autores têm encontrado antecedentes semelhantes para os diferentes tipos de conflito intragrupal, sugerindo que muitos dos factores que conduzem ao aumento do conflito de tarefa podem simultaneamente conduzir ao aumento do conflito relacional e de processo. Em segundo lugar, a maioria dos estudos empíricos realizados revelam uma elevada correlação positiva entre os diferentes tipos de conflito. Por fim, as investigações empíricas sobre os efeitos do conflito intragrupal no desempenho e respostas afectivas dos membros têm revelado resultados inconsistentes. Desenvolvemos três estudos empíricos que, no conjunto, procuraram dar resposta a alguns aspectos, que, no nosso entender, constituem questões em aberto na literatura sobre o conflito intragrupal.

No estudo apresentado no Capítulo 5 testámos a multidimensionalidade do conflito intragrupal, comparando um modelo tridimensional do conflito com dois modelos alternativos: o modelo unidimensional e o modelo bidimensional. Os resultados das nossas análises permitem-nos afirmar que a estrutura do conflito intragrupal pode ser descrita através de um modelo de três factores que compreende o conflito de tarefa, o conflito relacional e o conflito de processo. Contudo, apesar das

medidas observadas funcionarem de forma equivalente para as duas amostras utilizadas (profissionais e estudantes), verificámos que existem algumas diferenças nas relações entre as diferentes dimensões do conflito. Os profissionais diferenciam melhor os tipos de conflito. Estes resultados levam-nos a sugerir que os estudantes, com menos experiência efectiva de trabalho em equipa, são menos discriminativos na interpretação que fazem das sugestões e críticas dos seus pares, revelando menor capacidade em distinguir os diferentes tipos de conflito. Face a este resultado, sugere-se que estudos futuros considerem a variável *experiência de trabalho em equipa*.

No capítulo 6, apresentámos um estudo que examinou os efeitos do conflito intragrupal, do *feedback* sobre o desempenho passado e das percepções de eficácia do processo de tomada de decisão no desempenho das equipas e nas respostas afectivas dos membros num contexto de elevada competição. Os resultados apresentados vão no sentido de investigações anteriores e podem ser facilmente enquadrados num conjunto de perspectivas teóricas (De Dreu & Weingart, 2003; Peterson & Beharf, 2003). O conflito de processo revelou ser um preditor importante tanto do desempenho das equipas como da satisfação dos membros. Os nossos resultados são consistentes com a proposta de Marks et al. (2001) que sugerem que o desempenho passado tem efeitos subsequentes no trabalho em equipa. Finalmente, este estudo contribuiu para se compreender a relação entre conflito intragrupal e desempenho das equipas, ao sugerir as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão como um *mediador* importante da relação entre estas duas variáveis.

No capítulo 7, apresentámos dois estudos experimentais que procuraram avaliar os efeitos do tipo de conflito no desempenho e nas repostas afectivas dos membros. A realização destes estudos implicou o desenvolvimento de um paradigma experimental totalmente novo. Os resultados de ambos os estudos sugerem que o procedimento desenvolvido foi eficaz na indução da manipulação pretendida, possibilitando o surgimento de uma nova abordagem ao estudo dos efeitos do conflito intragrupal. Embora a literatura apresente fundamentalmente um conjunto de argumentos no sentido da influência do conflito de tarefa sobre o conflito relacional (e.g., Ross, 1989; Simons & Peterson, 2000), os resultados destes dois estudos experimentais apontam exactamente para a situação inversas. A percepção de conflito relacional “contamina” a objectividade dos indivíduos, torna-os incapazes de separar tensões emocionais de divergências ao nível mais cognitivo. É possível que exista um efeito de halo negativo de tal forma que, quando um indivíduo se sente irritado em relação a outro, está mais

inclinado a discordar com as ideias defendidas por esse membro. Este resultado contribui para clarificar o sentido da associação encontrada em diversos estudos correlacionais.

Relativamente aos efeitos do conflito intragrupal, sugere-se que, em equipas cuja tarefa é a tomada de decisão em situações de incerteza ou de criatividade, a estimulação do *conflito de tarefa* tende a originar propostas mais específicas e centradas na resolução de um problema, aumentando a probabilidade de elevar a qualidade da decisão, o que poderá ter a ver com um maior esforço cognitivo. Este resultado chama a atenção para a necessidade de os investigadores utilizarem diferentes indicadores para medir o mesmo constructo.

4. Em termos globais, importa salientar as principais contribuições deste trabalho para a explicação do funcionamento das equipas.

Do ponto de vista teórico, os resultados deste trabalho sugerem que a multidimensionalidade da diversidade e as inter-relações entre os diferentes tipos de diversidade constituem um aspecto dinâmico da estrutura das equipas, desafiando os modelos lineares que analisam o funcionamento das equipas numa única dimensão temporal. Ao nível do conflito intragrupal, este estudo contribui para se compreender as inter-relações entre diferentes tipos de conflito como também a relação entre conflito intragrupal e desempenho das equipas, ao sugerir as percepções de eficácia do processo de tomada de decisão como um *mediador* importante da relação entre estas duas variáveis.

Do ponto de vista metodológico, salienta-se o esforço por desenvolver abordagens inovadoras para o estudo do impacto da diversidade e do conflito intragrupal no funcionamento das equipas. O estudo do desempenho como um percurso contribuiu para compreender os aspectos diferenciadores das equipas eficazes, constituindo, por si, uma nova proposta para investigações futuras. A construção de um paradigma experimental para testar os efeitos do conflito intragrupal sobre o desempenho e as respostas afectivas dos membros, traduz-se numa nova linha de investigação que contribui para compreender os resultados, nem sempre consistentes, produzidos essencialmente por investigações de natureza correlacional.

Do ponto de vista prático, este trabalho pretende igualmente contribuir para melhorar a organização do trabalho e eficácia da gestão das organizações, as quais são

confrontadas com a necessidade de constituir equipas que, naturalmente, se pretendem motivadoras e de alto desempenho.

## **REFERÊNCIAS**

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1998). Prospects for research in group processes and intergroup relations. *Group Processes and Intergroup Relations*, 1, 7-20.
- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2001). Collective self. In M. A. Hogg & S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Vol. 3. Group processes* (pp. 425-461). Oxford, UK: Blackwell.
- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2004). Metatheory: Lessons from social identity research. *Personality and Social Psychology Review*, 8, 97-105.
- Abrams, D., Hogg, M. A., Hinkle, S., & Otten, S. (2005). The social identity perspective on small groups. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 99-137). London: Sage Publications.
- Abrams, D., Marques, J. M., Bown, N. J., & Henson, M. (2000). Pró-norm and anti-norm deviance within in-groups and out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 906-912.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving the quality of work life* (pp. 227-296). Pallisades, CA: Goodyear.
- Alexander, J., Lichtenstein, R., Jinnett, K., Aunno, T. A., & Ullman, E. (1996). The effects of treatment team diversity and size on assessments of team functioning. *Journal of Healthcare Management*, 41, 37-53.
- Alexander, J., Nuchols, B., Bloom, J., & Lee, S. (1995). Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity. *Human Relations*, 48 (12), 1455-1480
- Alferes, V. R. (1996). Atracção interpessoal, sexualidade e relações íntimas. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social* (2nd ed.) (pp. 113-165). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Allport, F. (1924). *Social psychology*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Amason, A. C. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123-148.

- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of conflict Management*, 10, 340-359.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 4, 495-516.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Bringing the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Argote, L., & McGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. In C. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 333-389). Chichester: Wiley.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: A temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35, 73-105.
- Asch, S. (1952/ 1987). *Social psychology*, 2ª edição. Oxford: Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 10, 20-39.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behaviour research. *Journal of Management*, 28, 307-338.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bales, R. F., & Cohen, L. P. (1979). *Symlog: A system for the multiple level observation in groups*. New York: Free Press.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovation in banking: Does the composition of the team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Baron, R. M. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 235-245.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. (1989). The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings. *Strategic Management Journal*, 10, 59-74.
- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 723-730.
- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I stay or should I go? Predicting team members' intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34, 290-321.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: Définition, composantes et mesures. *Revue Québécoise de Psychologie*, 16, 185-201.
- Berger, J., Wagner, D. G., & Zelditch, M., Jr. (1992). A working strategy for constructing theories: State organizing processes. In G. Ritzer (Ed.), *Metatheorizing: Key issues in sociological theory* (Vol. 6, pp. 107-123). Newbury Park, CA: Sage.
- Benne, K. D., Bradford, L. P., & Lippitt, R. (1964). The laboratory method. In L. P. Bradford, J. R. Gibb, & K. D. Benne (Eds.), *T-group theory and the laboratory method*. New York: Wiley.
- Bennis, W., & Shepard, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-437.
- Berscheid, E. (1985). Interpersonal attraction. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 413-484). Reading: Random House.
- Berkowitz, L. (1962). *Aggression: A social psychological analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. New York: Basic Books.
- Bliese, P. D. (2001). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. J. Klein, & W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bormann, E. G. (1996). Symbolic convergence theory and communication in group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 81-113). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boulding, K. (1962). *Conflict and defense*. New York: Harper & Row.

- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity in needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305-327.
- Brehmer, B. (1976). Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict. *Psychological Bulletin*, 83, 985-1003.
- Brewer, M. B. (1995). Managing diversity: The role of social identities. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams* (pp. 47-68). Washington, DC: American Psychological Association.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.
- Brower, A. (1996). Group development as constructed social reality revisited: The constructivism of small groups. *Families in Society*, 77, 336-345.
- Brown, R. (1995). *Prejudice: Its social psychology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bruner, J. S. (1957). On perceptual differences. *Psychological Review*, 64, 123-152.
- Burgess, J. W. (1984). Do human show a "species-typical" group size? Age, sex, and environmental differences in the size and composition of naturally-occurring groups. *Ethological Sociobiology*, 5, 51-57.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *Journal Abnormal Social Psychology*, 62, 713-715.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of aggregates of persons as social entities. *Behavioral Sciences*, 3, 14-25.

- Campbell, D. T. (1983). The two distinct routes beyond kin selection to ultrasociality: Implications for the humanities and social science. In D. L. Bridgeman (Ed.), *The nature of prosocial development* (pp. 11-41). New York: Academic Press.
- Caporael, L., Wilson, D. S., Hemelrijk, C., & Sheldon, K. M. (2005). Small groups from the evolutionary perspective. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 369-396). London: Sage Publications.
- Carli, L. L. (1989). Gender differences in interaction style and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 565-576.
- Cattell, L., Saunders, D. R., & Stice, G. F. (1953). The dimensions of syntality in small groups. *Human Relations*, 6, 331-356.
- Chodorow, N. J. (1989). *Feminism and psychoanalytic theory*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Cohen, A., Doveth, E., & Eick, U. (2001). Statistical properties of the rwg (*J*) index of agreement. *Psychological Methods*, 6, 297-310.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human-capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Cooke, A. L. (1999). Oppression and the workplace: A framework for understanding. *Diversity Factor*, 8, 6-11.
- Cosier, R. A. (1980). Inquiry method, goal difficulty, and context effects on performance. *Decision Science*, 11, 1-16.
- Cottrell, N. B. (1972). Social facilitation. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology* (pp. 185-236): New York: Holt, Rinehart, & Wintson.
- Cox, T., Lobel, S., & McLeod, P. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Davis, J. H. (1973). Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. *Psychological Review*, 80, 97-125.

- Davis, J. H., Kameda, T., Parks, C., Stasson, M., & Zimmerman, S. (1989). Some social mechanics of group decision making: The distribution of opinion, polling sequence, and implications for consensus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1000-1012.
- Darwin, C. (1859/1981). *The descent of man and selection in relation to sex*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict. *International Journal of Conflict Management*, 12, 5-22.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue. In C. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W., Harink, F., & van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 369-414). New York: John Wiley.
- De Dreu, C. K. W., & van Vianen, A. E. M. (2001a). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & van Vianen, A. E. M. (2001b). Responses to relationship conflict and team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Know, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytical review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.
- De Dreu, C., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Derrida, J. (1978). *Writing and difference* (A. Bass, Trans.). Chicago: University of Chicago Press.

- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (2005). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *The essentials of teamworking: International perspectives* (pp. 1-35). Chichester: John Wiley & Sons.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 291-310.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
- Dorado, M. A., Medina, F. J., Munduate, L., Cisneros, I. F. J., & Euwema, M. (2002). Computer-mediated negotiation of escalated conflict. *Small Group Research*, 33, 509-524.
- Driskell, J. E., Hogan, R., & Salas, E. (1987). Personality and group performance. *Review of Personality and Social Psychology: Group Processes*, 14, 91-112.
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Stark, E. M. (2000). Performance and satisfaction in conflicted interdependent groups: When and how does self-esteem make a difference?. *Academy of Management Journal*, 43, 772-782.
- Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behaviour: A social role interpretation. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory: Part I: A psychological basis for social exchange. In J. Berger, M. Zelditch, Jr., & B. Anderson (Eds.), *Sociological theories in progress* (Vol. 2, pp. 58-87). Boston: Houghton Mifflin.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fink, C. F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 13, 413-458.

- Fiorina, M. P., & Plott, C. R. (1978). Committee decisions under majority rules: An experimental study. *American Political Science Review*, 72, 575-598.
- Fisher, K., & Fisher, M. D. (1998). *The distributed mind: Achieving high performance through the collective intelligence of knowledge work teams*. New York: American Management Association.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- French, M. (1985). *Beyond power: On women, men, and morals*. New York: Summits Books.
- Freud, S. (1921). *Group psychology and the analysis of the ego* (J. Strachey, Trans., 1959). New York: Boni & Liveright.
- Frey, L. R., & Sunwolf (2004). The symbolic-interpretative perspective on group dynamics. *Small Group Research*, 35, 277-306.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward anew model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Gilligan, C. (1982): In a different voice: Psychological theory of and women's development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 51-64.
- Goethals, G. R. (2003). A century of social psychology: Individuals, ideas, and investigation. In M. A. Hogg, & J. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of social psychology* (pp.3-23). London: Sage Publications.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C., & Argote, L. (1986). Current thinking about groups: Setting the stage for new ideas. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 1-33). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: an expanded view. In R. Y. Hirokawa, & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 55-80). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus (Ed.), *Basic group processes* (pp. 235-256): New York: Springer Verlag.

- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision making groups. *Human Relations*, 7, 367-381.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 3-21). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 3*, (pp. 269-312). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1976). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.
- Hackman, J. R. (1984). Psychological contributions to organizational productivity: A commentary. In A. P. Brief (Ed.), *Productivity research in the behavioral and social sciences* (pp.). New York: Praeger.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behaviour* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work and those that don't*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 45-99). New York: Academic Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. (2002). Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
- Hartsock, N. C. M. (1998). *The feminist standpoint revisited and other essays*. Boulder, CO: Westview.

- Hawkins, K. (1995). Effects of gender and communication content on leadership emergence in small task-oriented groups. *Small Group Research*, 26, 234-249.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Irmer, B. (2002). The expression of conflict in computer-mediated and face-to-face groups. *Small Group Research*, 33, 439-465.
- Hocker, J. C., & Wilmot, W. W. (1985). *Interpersonal conflict*. New York: Wm C. Brown.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. F. (1961). Quality acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401-407.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, Fall, 75-90.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hogg, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage Publications.
- Hogg, S. A., & Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 173-190). London: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, S. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: Intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35, 246-276.
- Hollingshead, A. B. (1998). Retrieval processes in transactive memory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 659-671.
- Holland, P. W., & Leinhardt, S. (1977). Dynamic-model for social networks. *Journal of Mathematical Sociology*, 5, 5-20.
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

- Hu, L. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modelling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3 (4), 424-453.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary teams. Un M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 53-76). New York: John Wiley.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Eisenhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (1995). Introduction: Perspectives for understanding diverse work teams. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 1-13). Washington, DC: APA Publications.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Under the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jagar, A. M. (1983). *Feminist politics and human nature*. Totowa, NJ: Rowman & Allenheld.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1993). Rwg: an assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management groups. *Journal of Management*, 25, 117-141.

- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11, 56-73.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Johnson, S. D., & Long, L. M. (2002). "Being a part and being apart": Dialectics and group communication. In L. R. Frey (Ed.), *New directions in group communication* (pp. 25-41): Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 220-266): New York: Academic Press.
- Joshi, A., & Jackson, S. E. (2003). Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 277-289). London: John Wiley & Sons.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
- Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38; 1075-1104.

- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and response to token women. *American Journal of Sociology*, 82, 965-990.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H., & Contractor, N. (2004). Network theory and small groups. *Small Group Research*, 35, 307-332.
- Katzenback, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.
- Kelly, H. H. (1973). The process of casual attribution. *American Psychologist*, 28, 107-128.
- Kerr, N., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55, 623-655.
- Knight, J. (1992). *Institutions and social conflict*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 191-228). Greenwich: JAI Press.
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal study. *Human Communication Research*, 26, 558-590.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hand make light the work: Causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Laughlin, P. R., & Hollingshead, A. B. (1995). A theory of collective induction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 94-107.
- Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules*. Paris: Alcan.
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- Leavitt, H. J. (1975, 1991). Suppose we took groups seriously... In B. M. Staw (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior* (pp. 505-514). New York: Macmillan Publishing Company.

- Levine, J. M. (1989). Reaction to opinion deviance in small groups. In P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (pp. 187-231). Hillsdale: Erlbaum.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E. & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- Lewin, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of National Research Council*, 108, 35-65.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concepts, method, and reality in social science, social equilibrium and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Leyens, J. P. (1979). *Psicologia social*. Lisboa: Edições 70.
- Likert, R. (1967): *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw Hill.
- Litvin, D. R. (1997). The discourse of diversity: From biology to management. *Organization*, 4, 187-209.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento em psicologia, especialização em psicologia do trabalho e das organizações, apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lovaglia, M., Mannix, E. A., Samuelson, C. D., Sell, J., & Wilson, R. K. (2005). Conflict, power, and status in groups. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 139-184). London: Sage Publications.
- Lundberg, G. A. (1940). Some problems of group classification and measurement. *American Sociological Review*, 5, 351-360.
- Mack, R. W., Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict: Toward an overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 212-248.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.

- Marques, J. M., Yzerbyt, V. Y., & Leyens, J. P. (1988). The black sheep effect: Judgmental extremity towards ingroup members as a function of group identification. *European Journal of Social Psychology*, 18, 1-16.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1981). *Challenge strategic planning assumptions*. New York: Wiley.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- McDougall, W. (1920). *The group mind*. New York: Putnam.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. (1997). Small group research, that once and future field: An interpretation of the past with an eye to the future. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1, 1-27.
- McGrath, J. E., & Altman, I. (1966). *Small group research: A synthesis and critique of the field*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 17-45). Washington, DC: APA Publications.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McLeod, P. L., & Kettner-Polley, R. B. (2004). Contributions of psychodynamic theories to understanding small groups. *Small Group Research*, 35, 333-361.
- McLeod, P. L., & Kettner-Polley, R. B. (2005). Psychodynamic perspectives on small groups. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 63-97). London: Sage Publications.
- McPherson, J. M. (1983). The size of voluntary associations. *Social Forces*, 61, 1044-1064.
- Meyers, R. A., Berdahl, J. L., Brashers, D., Considine, J. R., Kelly, J. R., Moore, C., Peterson, J. L., & Spoor, J. R. (2005). Understanding groups from a feminist perspective. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 241-276). London: Sage Publications.

- Milgram, S. (1974). *Submission a l'autorité: Un point de vue expérimental*. Paris: Calmann-Lévy.
- Miller, E. T. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?. *Psychological Bulletin*, 82, 213-225.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mitchell, J. (1971). *Women's state*. New York: Random House.
- Monge, P. R., Fulk, J. K., Kalman, M., Flanagin, A. J., Parnassa, C., & Rumsey, S. (1998). Production of collective action in alliance-based interorganizational communication and information systems. *Organization Science*, 9, 411-433.
- Monteiro, M. B., Vala, J., & Lima, L. (1988). Conflitos entre grupos com interfaces orgânicas em contexto organizacional: Um programa de investigação. *Análise Psicológica*, 6, 367-380.
- Moreland, R. L., Hogg, M., & Hains, S. C. (1994). Back to the future: Social psychology research on groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, 527-555.
- Moreland, R. L., Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 15, pp. 137-192). New York: Academic Press.
- Moreland, R. L., Levine, J. M. (1989). Newcomers and oldtimers in small groups. In P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (pp. 143-186). Hillsdale: Erlbaum.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1992). The composition of small groups. In E. Lawler, B. Markovsky, C. Ridgeway, & H. walker (Eds.), *Advances in group processes* (Vol. 9, pp. 237-280). Greenwich, CT: JAI Press.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2003). Group composition: Explaining similarities and differences among members. In M. A. Hogg, & J. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of social psychology* (pp.367-380). London: Sage Publications.
- Moreno, J. (1953). *Who shall survive?* New York: Beacon House.
- Mortensen, M., & Hinds, P. (2001). Conflict and share identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 12, 212-238.
- Moscovici, S. (1976). *Social influence and social change*. London: Academic Press.

- Murnighan, J. K. (1986). Organization coalitions: Structural contingencies and the formation process. In R. Lewicki, B. Sheppard, & B. Bazerman (eds.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Nemeth, C. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 21, 434-462.
- Nemeth, C., & Kwan, J. (1987). Minority influence, divergent thinking, and detection of correct solutions. *Journal of Applied Psychology*, 17, 786-797.
- Newcomb, T. (1943). *Personality and social change: Attitude formation in the student community*. New York: Dryden Press.
- Nieva, V., Fleishman, E., & Reick, A. (1978). *Team dimensions: Their identity, their measurement, and their relationships*. Washington, DC: Advances Research Resources Organizations.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Malden, MA: Blackwell.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 18, pp. 287-365). Greenwich, CT: JAI Press
- O'Reilly, C., Williams, K., & Barsade, S. (1997). Group demography and innovation: does diversity help?. In E. Mannix & M. Neale (Eds.), *Research in the management of groups and teams* (Vol. 1, pp. 183-207). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading MA: Addison- Wesley.
- Patterson, M., Payne, R., & West, M. (1996). Collective climates: A test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 1675-1691.
- Pearson, A. W., Ensley, M. D. & Amason, A. C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, 13, 110-126.
- Peiró, J. M. (1993). Kurt Lewin y la psicología organizacional. In A. Ferrándiz, C. Huici, E. Lafuente & J. F. Morales (Eds.), Kurt Lewin (1890-1947): *Una evaluación actual de su significación para la psicología* (pp. 81-101). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Pereira, O. G. (2000). A emergência do paradigma americano. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social*, 4ª edição (pp. 31-47). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pessin, J. (1933). The comparative effect of social and mechanical stimulation on memorizing. *American Journal of Psychology*, 45, 263-270.
- Peterson, R. S., & Beharf, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102-112.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 269-320.
- Poole, M. S., Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., Moreland, R. L., & Rohrbaugh, J. (2004). Interdisciplinary perspective on small groups. *Small Group Research*, 35, 3-16.
- Poole, M. S., Seibold, D. R., & McPhee, R. D. (1996). The structuration of group decisions. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 114-146). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5, 285-299.
- Putnam, L. L., & Poole, M.S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, K. H. Roberts, and L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage Publications.
- Putnam, L. L., & Stohl, C. (1996). Bona fide groups: A reconceptualization of groups in context. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 147-178). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Raju, N., Laffittle, L. J. & Byrne, B. (2002). Measurement equivalence: A comparison of methods based on confirmatory factor analysis and item response theory. *Journal of Applied Psychology*, 87, 517-529.
- Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62, 218-235.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Roby, T. B., & Lanzetta, J. T. (1958). Considerations in the analysis of group tasks. *Psychological Bulletin*, 55, 88-101.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rogers, C. R. (1970). *Carl Rogers on encounter groups*. New York: Harper Collins.
- Rosenbaum, M. E. (1986). The repulsion hypothesis: On the nondevelopment of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1156-1166.
- Ross, E. A. (1908). *Social psychology*. New York: Macmillan.
- Ross, R. (1989). Conflict. In R. Ross & J. Ross (Eds.). *Small groups in organizational setting* (pp. 139-178). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 18-42.
- Royal, E. G., & Golden, S. B. (1981). Attitude similarity and attraction to an employee group. *Psychological Report*, 48, 251-254.
- Runciman, W. G. (1966). *Relative deprivation and social justice*. Berkeley: University of California Press.
- Samuelson, P. (1954). The pure theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics*, 36, 387-389.
- Sanna, L. J., & Parks, C. D. (1997). Group research trends in social and organizational psychology: Whatever happened to intragroup research? *Psychological Science*, 8, 261-267.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: Que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-137.

- Schulz-Hardt, S., Jochims, M., & Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 563-586.
- Schutz, W. (1958). *FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Ragan, J. (1986). Group approaches to improving strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 51-71.
- Schweiger, D., & Sandberg, W. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 10, 31-43.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32, 745-772.
- Schwenk, C. R. (1982). Effects of inquiry methods and ambiguity tolerance on prediction performance. *Decision Science*, 13, 207-221.
- Schwenk, C. R. (1989). A meta-analysis on the cooperative effectiveness of devil's advocacy and dialectical inquiry. *Strategic Management Journal*, 10, 303-306.
- Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36, 436-448.
- Schwenk, C. R., & Cosier, R. A. (1980). Effects of the expert, devil's advocate and dialectical inquiry methods on prediction performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 409-423.
- Sell, J., Lovaglia, M. J., Mannix, E. A., Samuelson, C. D., & Wilson, R. K. (2004). Investigating conflict, power, and status within and among groups. *Small Group Research*, 35, 44-72.
- Shaffer, J. B. P., & Galinsky, M. D. (1989). *Models of group therapy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shaw, M. (1973). Scaling group task: A method for dimensional analysis. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 3, 8.
- Shea, g., & Guzzo, R. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 3, 25-31.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper.

- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robert Cave experiment*. Norman, OK: Institute of Social Relations.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662-673.
- Simons, T., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2002). Work-group characteristics and performance in collectivistic and individualistic cultures. *The Journal of Social Psychology*, 142, 5-23.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Steiner, I. D. (1976). Task-performing groups. In J. W. Thibaut, J. T. Spencer, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 393-422). Morristown: General Learning Press.
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Sundstrom, E. (1999). The challenges of supporting work team effectiveness. In E. Sundstrom & Associates (Eds.), *Supporting work team effectiveness* (pp. 3-23). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 44-67.
- Tajfel, H. (1972). Some developments in European social psychology. *European Journal of Social Psychology*, 2, 307-322.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 149-177). Monterey, CA: Brooks Cole.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tannenbaum, S., Beard, R., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues theory and research in industrial/ organizational psychology*. Amsterdam: Elsevier.
- Tavares, S., van Knippenberg, D., Caetano, A., & Van Dick, R. (2005). *Organizational Identification and Social Exchange as interacting factors in the prediction of individuals' behaviour in organizations*. Poster apresentado no Academy Colloquium on Social Identity in Organizations, organizado pela Academy Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW). 8-10 Junho, KNAW. Amsterdão.
- Taylor, F. W. (1947/ 1990). Scientific management. In D. S. Pugh (Ed.), *Organizational theory: Selected readings* (pp. 203-222). London: Penguin Books.
- Teachman, J. (1980). Analysis of population diversity. *Sociological Methods and Research*, 8, 341-362.
- Thatcher, S. M., & Jehn, K. A. (1998). A model of group diversity profiles and categorization processes in bicultural organizational teams. In M. A. Neale, E. A. Mannix, & D. H. Gruenfeld (Eds.), *Research on managing groups and teams: Composition*, (Vol. 1, pp. 1-20). Stamford: JAI Press.
- Thibaut, J. W., & Kelly, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict positive organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Triplett, N. D. (1898). The dynamogenic factor in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Trist, E., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages in small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes*, (Vol. 2, pp. 77-121). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Turner, M. E. & Pratkanis, A. R. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Vala, J., Brito, R., & Lopes, D. (1999). *Expressões dos racismos em Portugal: Perspectivas psicossociológicas*. Lisboa: Imprensa ciências Sociais.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.
- van Knippenberg, A., & Ellemers, N. (1990). Social identity and intergroup differentiation process. *European Review of Social Psychology*, 1, 137-170.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Waldzus, S., Mummendey, A., Wenzel, M., & Weber, U. (2003). Towards tolerance: Representations of superordinate categories and perceived ingroup prototypicality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 31-47.
- Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-48.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelson, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.
- Wegner, D. M. (1986). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185-208). New York: Springer-Verlag.

- Wegner, D. M. (1995). A computer network model of human transactive memory. *Social Cognition*, 13, 319-339.
- Weldon, E., Jehn, K. A., & Pradham, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (4), 555-569.
- Wheelen, S. (1994). *Group processes: A development perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wilke, H., & Van Knippenberg, A. (1996). Group performance. In M. Hewstone, W. Stroebe, & G. M. Stephenson (Eds.), *Introduction to social psychology* (pp.439-486). Oxford: Blackwell Publishers.
- Williams, G. C. (1966). *Adaptation and natural selection*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A., III (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cumming (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 20, pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilson, R. K. (1986). Forward and backward agenda procedures: Committee experiments on structurally-induced equilibrium. *Journal of Politics*, 48, 390-409.
- Winch, R. F. (1958). *Meta-selection: A study of complementary needs*. New York: Harper.
- Wish, M., Deutsch, M. & Kaplan, S. J. (1976). Perceived dimensions of interpersonal relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 409-420.
- Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., Paulus, P., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A., & Yoon, K. (2004). The functional perspective as a lens for understanding groups. *Small Group Research*, 35, 17-43.
- Wynne-Edwards, V. C (1962). *Animal dispersion in relation to social behaviour*. London: Oliver and Boyd.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.
- Ziller, R. C., & Exline, R. V. (1958). Some consequences of age heterogeneity in decision-making groups. *Sociometry*, 21, 198-211.

## ANEXOS

**Material utilizado nos estudos dos Capítulos 4 e 6**

## I. Identificação da equipa

Para começar gostaríamos que indicasse alguns dados sobre a equipa em que está inserido(a) assim como alguns dados pessoais.

1. Nome da equipa:			
2. Número atribuído à sua equipa pela SDG:		3. Grupo em que se insere a sua equipa	
4. Número de elementos que constituem a sua equipa			
5. A sua equipa é constituída:	Só por estudantes	Só por profissionais	Por estudantes e profissionais
6. No caso de ser uma equipa mista (constituída por estudantes e profissionais) indique o número de profissionais			
7. Nome Próprio			
8. Sexo:	Masculino (1)	Feminino (2)	
9. Idade			
10. É chefe de equipa	Sim (1)	Não (2)	
11. Número de participações anteriores no Jogo de Gestão Global			

No caso de ser **estudante** indique:

12. Universidade/Escola			
13. Curso que frequenta		14. Ano	

No caso de ser **profissional** indique:

15. Habilitações académicas			
16. Empresa		17. Função	

## II. Participação no jogo de Gestão Global

Indique agora, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize por favor a seguinte escala:

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

O que me levou a participar no Jogo de Gestão foi:

1. Possibilidade de ganhar um prémio		7. Conhecer pessoas novas	
2. Competir com outras equipas		8. Divertir-me	
3. Estar envolvido(a) num jogo com grande notoriedade		9. Ser reconhecido(a)	
4. Desenvolver-me em termos pessoais		10. Contactar com uma empresa	
5. Treinar as minhas competências de gestão		11. Treinar o trabalho em equipa	
6. Aprofundar competências profissionais		12. Aprender técnicas de gestão	

### III. Relações com os membros da sua equipa

Relativamente aos membros que fazem parte da sua equipa indique, por favor, com quantos deles tinha cada um dos tipos de relacionamento enunciados **antes de iniciar o jogo**. Utilize por favor a seguinte escala.

Nenhum dos membros	Um dos membros	Dois dos membros	Três dos membros	Todos os membros
0	1	2	3	4

1. Conhecimento pessoal		5. Colegas na universidade/ escola	
2. Relações de amizade		6. Relações familiares	
3. Colegas de trabalho		7. Relações de trabalho, mas sem experiência de trabalhar em conjunto na mesma equipa	
4. Experiência de trabalhar na mesma equipa		8. Antigos colegas de trabalho	

### IV. Actuação da equipa

Pense agora na actuação da sua equipa **antes do início do jogo**. Assinale com uma cruz o quadrado correspondente:

	Sim (1)	Não(2)
1. Realizámos uma reunião presencial com todos os membros da equipa para falar acerca dos objectivos do jogo		
2. Discutimos entre todos o manual do jogo		
3. O chefe da equipa garantiu que os membros tivessem pelo menos um contacto prévio		
4. A minha equipa organizou-se por áreas funcionais, de tal modo que cada membro ficou responsável por uma área		
5. A minha equipa escolheu uma estrutura flexível, de tal modo que os membros têm responsabilidade por todas ou várias áreas funcionais		
6. Fizemos o planeamento das reuniões para tomarmos decisões tendo em consideração as datas para apresentar essas decisões		
7. Definimos uma estratégia a seguir durante o jogo		
8. O chefe da equipa assumiu o papel de director geral da "empresa"		
9. A coordenação do trabalho a realizar pela minha equipa foi assumida pelo chefe de equipa		
10. Construímos modelos de cálculo para nos ajudar a tomar as decisões durante o jogo		
11. Criámos um dispositivo para avaliar o funcionamento da equipa		

12. Caso a sua equipa tenha definido uma **estratégia**, indique por favor qual foi.

--

13. A estratégia definida teve por base algum **modelo teórico**? Se sim, indique qual foi esse modelo

--

## V. Participação no Gestão Global

Diga agora como encara a participação da sua equipa e da sua própria participação no jogo Gestão Global. Indique em que medida está de acordo com cada uma das afirmações apresentadas, utilizando para tal a escala seguinte:

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

1. Tenho as competências necessárias para ter um bom desempenho neste jogo	
2. Não antecipo qualquer tipo de problemas em ajustar-me a esta equipa	
3. Sinto-me qualificado(a) para tomar as decisões exigidas pelo jogo	
4. A minha experiência e os resultados alcançados em situações anteriores aumentam a minha confiança de que vou conseguir um bom resultado neste jogo	
5. Estou confiante nas minhas capacidades para conseguir um bom resultado neste jogo	
6. A minha equipa tem as competências necessárias para ter um bom resultado no jogo	
7. A minha equipa está qualificada para tomar as decisões exigidas pelo jogo	
8. Estou confiante nas capacidades da minha equipa para conseguirmos um bom resultado	
9. Vamos conseguir passar à segunda volta do jogo	
10. A experiência dos membros da minha equipa faz-me ter confiança de que vamos conseguir um bom resultado	

## VI. Definição de Objectivos

Um dos aspectos chave do Jogo consiste na capacidade da sua equipa em estabelecer objectivos, comerciais e outros, que lhe permitam maximizar o valor da empresa no mercado. De seguida são apresentadas algumas afirmações em relação aos objectivos estabelecidos pela sua equipa. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações utilizando para isso a escala apresentada:

Nada						Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Relativamente aos objectivos da sua equipa para o Jogo de Gestão Global, indique em que medida:

1. O objectivo global da sua equipa está clarificado	
2. Os objectivos estabelecidos pela sua equipa são apropriados	
3. Está de acordo com os objectivos estabelecidos	
4. Considera que os restantes membros da sua equipa estão de acordo com os objectivos estabelecidos	
5. Os objectivos são claramente compreendidos pelos restantes membros	
6. Os objectivos da sua equipa podem ser alcançados	
7. Os objectivos estabelecidos são realistas	

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

**NOTA:** Agora que terminou de responder a este questionário, **grave o documento** e **ENVIE-O POR E-MAIL** para [ana.passos@iscte.pt](mailto:ana.passos@iscte.pt). Não utilize o comando "reply", pois as suas respostas podem não ficar gravadas.

## I. Identificação da equipa

Para começar gostaríamos que indicasse alguns dados sobre a equipa em que está inserido(a) assim como alguns dados pessoais.

1. Nome da equipa:			
2. Número atribuído à sua equipa pela SDG:		3. Grupo em que se insere a sua equipa	
3. Nome Próprio			

## II. Trabalho em equipa

As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua equipa funciona como grupo. Indique, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize por favor a seguinte escala:

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

1. Os métodos e os procedimentos para tomar as decisões foram decididos por toda a equipa	
2. A equipa depende muito da minha informação para tomar as decisões	
3. Como membro da equipa, sinto que tenho uma palavra a dizer sobre as decisões que a equipa toma	
4. A equipa funciona de forma a que todos participem na tomada de decisão	
5. Não consigo realizar as minhas tarefas sem a informação dos outros membros da equipa	
6. O funcionamento da equipa permite que exista grande partilha de informação	
7. As tarefas desempenhadas pelos membros estão muito dependentes umas das outras	
8. A maioria das decisões são tomadas pela a equipa e não pelo chefe de equipa	
9. Os membros da minha equipa são bastante diversificados em termos de conhecimentos	
10. Esta equipa aumenta as minhas possibilidade de uma interacção social positiva	
11. O número de elementos da minha equipa é reduzido em relação ao trabalho que nos é solicitado	
12. Ser membro desta equipa dá-me a oportunidade de ajudar os outros elementos	
13. Os membros da minha equipa ajudam-se fora do contexto do jogo quando é necessário	
14. Os membros da minha equipa têm competências que se complementam mutuamente	
15. Os membros da minha equipa cooperam uns com outros no sentido de tomar as decisões	
16. Considero que trabalhar em equipa aumenta a minha capacidade de ter uma bom resultado no jogo	

## III. Actuação da equipa

Indique agora, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

1. Tenho confiança no chefe de equipa	
2. Sei sempre qual é o meu papel dentro da equipa	
3. Cada elemento sabe qual é o seu papel na equipa	
4. Os diferentes pontos de vista são tratados como uma vantagem	
5. Nesta equipa os elementos dizem o que realmente pensam	
6. A equipa tem objectivos bem definidos	
7. O chefe da equipa dá a sua opinião depois de todos os outros terem dado as suas opiniões	
8. Os elementos da equipa fazem tudo ao seu alcance para cooperar uns com os outros	

9. Há confiança total na equipa	
10. As propostas são posta à prova antes de serem aceites	
11. São descobertas soluções criativas para os problemas	
12. Os diferentes pontos de vista são encorajados pelo chefe de equipa	
13. É excitante trabalhar com esta equipa	
14. A equipa revê com regularidade os seus pontos fortes e fracos	
15. Os elementos da equipa recebem um reconhecimento genuíno por parte dos outros quando contribuem com algo especial	
16. Confio nas pessoas que constituem a equipa	
17. Os elementos da equipa acreditam que o grupo está isento de crítica	
18. Os elementos da equipa recusam analisar informações contraditórias	
19. Os elementos da equipa recusam olhar realisticamente para outras equipas concorrentes	
20. Os elementos da equipa evitam comunicar preocupações sobre o desempenho geral da equipa	
21. Os elementos da equipa estão sempre prontos para chegar rapidamente a consenso acerca das questões em análise	

#### IV. Tomada de decisão

Pense agora na actuação da sua equipa para **tomar as decisões exigidas pelo jogo na última jogada**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

1. A equipa analisou exaustivamente toda a informação disponível	
2. A equipa utilizou um modelo de cálculo	
3. A equipa foi capaz de focar a sua atenção na informação crucial e ignorar a informação irrelevante	
4. A experiência anterior dos membros da equipa facilitou a decisão	
5. A decisão tomada teve por base um modelo teórico	
6. Os membros da equipa expressaram abertamente as suas preferências	
7. As decisões foram tomadas apenas por influência de alguns membros	
8. A decisão tomada foi resultado de uma negociação entre os membros	
9. Os membros da equipa expressaram abertamente as suas diferenças de opinião	
10. Os membros expressaram as suas divergências ao tomarem as decisões	
11. As decisões foram tomadas na data limite	
12. A equipa sentiu-se pressionada pelo tempo	
13. A equipa procurou chegar rapidamente a um consenso	
14. A decisão tomada teve por base critérios objectivos	
15. A decisão tomada foi congruente com a estratégia delineada inicialmente	
16. A decisão tomada contribuiu para o sucesso deste equipa no jogo	
17. A decisão teve por base a informação mais relevante disponibilizada	
18. A decisão tomada ajudou a equipa a concretizar os seus objectivos iniciais	
19. A equipa analisou sistematicamente os prós e os contras de cada sugestão de decisão	
20. A equipa ponderou cada sugestão de decisão tendo em vista a estratégia definida	
21. Após a decisão, a equipa analisou o seu funcionamento	

## V. Satisfação

Pense agora nos vários aspectos que estão associados à sua participação no Jogo Gestão Global 2003. Tudo somado, e tendo em consideração a fase actual em que se encontra o jogo, até que ponto está satisfeito(a) com cada um dos seguintes aspectos:

De acordo com a escala seguinte, **escreva em cada questão o número que corresponde à sua resposta.**

Extremamente Insatisfeito			Nem satisfeito nem insatisfeito			Extremamente Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

1. Equipa em que está inserido		6. Comunicação entre os membros da equipa	
2. Características do jogo		7. Resultado alcançado pela sua equipa	
3. Funcionamento da equipa		8. Actuação do chefe de equipa	
4. Participação no jogo Gestão Global		9. Estratégia definida pela equipa	
5. Decisões tomadas pela sua equipa		10. Clima das relações entre os membros da sua equipa	

11. Tudo somado, e considerando todos os aspectos da sua participação no jogo Gestão Global 2003, diria que está:	
---	--

## VI. Desempenho futuro

Gostaríamos agora que indicasse a probabilidade da sua equipa ficar em primeiro lugar dentro do seu grupo na próxima jogada.

Indique a probabilidade da sua equipa ficar no primeiro lugar do seu grupo na próxima jogada:

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

**NOTA:** Agora que terminou de responder a este questionário, **grave o documento** e **ENVIE-O POR E-MAIL** para [ana.passos@iscte.pt](mailto:ana.passos@iscte.pt). Não utilize o comando "reply", pois as suas respostas podem não ficar gravadas.

## I. Identificação da equipa

Para começar gostaríamos que indicasse alguns dados sobre a equipa em que está inserido(a) assim como alguns dados pessoais.

1. Nome da equipa:			
2. Número atribuído à sua equipa pela SDG:		3. Grupo em que se insere a sua equipa	
3. Nome Próprio			

## II. Tomada de decisão

Pense na actuação da sua equipa para **tomar as decisões exigidas pelo jogo na última jogada (3ª jogada)**. Indique:

1. Quantos elementos da sua equipa participaram na tomada de decisão?			
2. Quantos elementos aprovaram a decisão final?			
3. A decisão foi tomada:	Pela maioria (1)	Por unanimidade (2)	Só pelo chefe de equipa (3)
4. Quantas reuniões realizaram para tomar a decisão?			
5. Quantas reuniões foram:	Presenciais (1)	Por telefone(2)	Por internet (3)

Ainda em relação à **actuação da sua equipa para tomar a última decisão (3ª jogada)**, indique, por favor, em que medida concorda ou discorda, com cada uma das seguintes afirmações. Utilize por favor a escala seguinte:

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

1. A equipa adoptou uma abordagem estruturada para tomar as decisões	
2. A equipa não foi muito eficiente	
3. A equipa não teve em consideração todos os pontos de vista expressos pelos membros individualmente	
4. A equipa avaliou atentamente toda a informação disponível	
5. A equipa não conseguiu analisar todas as questões importantes	
6. Os membros estão algo confuso acerca dos procedimentos adoptados pela equipa para tomar decisões	
7. Todos os membros estão satisfeitos com as decisões tomadas	
8. Todos os membros participaram na discussão da equipa	
9. As ideias expressas foram analisadas detalhadamente	
10. A equipa necessita de uma maior coordenação	
11. A equipa utilizou eficazmente o tempo disponível para tomar a decisão	
12. A equipa teve em consideração um conjunto adequado de alternativas para tomar a decisão	

### III. Actuação individual

As questões que se seguem dizem respeito à **sua actuação**, enquanto membro, quando confrontado com **divergências no seio da sua equipa**. Indique agora, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

1. Acomodo-me às vontades da equipa	
2. Procuo evitar as divergências com a equipa	
3. Procuo investigar um assunto com a equipa para encontrar uma solução que seja aceitável para todos	
4. Procuo seguir a vontade da equipa	
5. Colaboro com a equipa para chegarmos a uma decisão satisfatória	
6. Evito confrontar-me com a equipa	
7. Negoceio com a equipa no sentido de alcançar um compromisso	
8. Utilizo a minha influência para que as minhas ideias sejam aceites pelos outros elementos da equipa	
9. Normalmente evito a discussão aberta das diferença entre mim e a equipa	
10. Procuo integrar todas as preocupações/ ideias no sentido dos problemas serem resolvidos da melhor forma possível	
11. Normalmente proponho uma alternativa intermédia para ultrapassar as barreiras à tomada de decisão	
12. Procuo trabalhar com a equipa para encontrar soluções que satisfaçam as nossas expectativas	
13. Normalmente sigo as sugestões da equipa	
14. Por vezes cedo à equipa	
15. Por vezes utilizo o meu poder sobre os outros elementos para assegurar que a minha ideia seja aceite	
16. Procuo arranjar uma solução de compromisso para resolver as situações de impasse	
17. Procuo integrar as minhas ideias com as dos outros membros da equipa para chegarmos a uma decisão conjunta	
18. Procuo manter as divergências com a equipa só para mim no sentido de evitar sentimentos negativos	
19. Procuo satisfazer as expectativas da equipa	
20. Procuo trabalhar com a equipa para uma melhor compreensão dos problemas	
21. Troco informação importante com a equipa para resolvermos os problemas em conjunto	
22. Procuo manter o meu conflito com a equipa só para mim para evitar ser colocado de lado pelos outros	
23. Utilizo a minha autoridade para tomar as decisões mais favoráveis para mim	
24. Normalmente sou bastante firme a defender o meu ponto de vista	
25. Procuo satisfazer as necessidades da equipa	
26. Utilizo a técnica de "dar e receber" no sentido de conseguirmos chegar a um compromisso	

### IV. Expectativa de classificação

Gostáramos agora que indicasse a probabilidade da sua equipa ficar em primeiro lugar dentro do seu grupo na próxima jogada (4ª jogada).

Indique a probabilidade da sua equipa ficar no primeiro lugar do seu grupo na próxima jogada:

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

## V. Trabalho em equipa

As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua equipa funciona como grupo. Indique, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize por favor a seguinte escala:

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

1.	Existiram conflitos pessoais entre membros da equipa	
2.	Existiram divergências sobre a forma de utilizar os recursos disponíveis	
3.	Existiu atrito entre os membros da equipa	
4.	Existiu conflito de ideias entre os membros da equipa	
5.	Existiu conflito sobre a delegação de tarefas	
6.	Existiu confronto de opiniões sobre a melhor decisão a tomar	
7.	Existiu desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros	
8.	Existiu desacordo sobre a forma de atingir o objectivo da equipa	
9.	Os conflitos pessoais foram evidentes	
10.	Os membros da equipa estiveram em desacordo sobre quem devia fazer o quê	
11.	Os membros da equipa foram postos em causa por expressarem as suas opiniões pessoais	
12.	Os membros da equipa manifestaram desacordo acerca dos conteúdos das decisões	
13.	O funcionamento da equipa tem sido conflituoso	

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

**NOTA:** Agora que terminou de responder a este questionário, **grave o documento e ENVIE-O POR E-MAIL** para [ana.passos@isccte.pt](mailto:ana.passos@isccte.pt). Não utilize o comando "reply", pois as suas respostas podem não ficar gravadas.

## I. Identificação da equipa

Para começar gostaríamos que indicasse alguns dados sobre a equipa em que está inserido(a) assim como alguns dados pessoais.

1. Nome da equipa:	
--------------------	--

2. Número atribuído à sua equipa pela SDG:		3. Grupo em que se insere a sua equipa	
--	--	--	--

3. Nome Próprio	
-----------------	--

## II. Trabalho em equipa

As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua equipa funciona. Indique, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize por favor a seguinte escala:

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

1. A equipa faz a avaliação do seu desempenho com base no resultado da última jogada	
2. A equipa sentiu necessidade de repensar a estratégia definida inicialmente	
3. Os resultados semanais influenciaram positivamente a forma como as decisões foram tomadas	
4. A equipa compara semanalmente os seus resultados com os outros grupos	
5. A equipa alterou a sua estratégia tendo por base os resultados alcançados	
6. A equipa procura descobrir as estratégias utilizadas pelas outras equipas do seu grupo de empresas.	
7. Os resultados semanais tiveram efeitos negativos na relação entre os membros da equipa	
8. As reuniões da equipa são centradas nas decisões a tomar	

## II. Coordenação da equipa

As questões que se seguem dizem respeito ao **papel que o chefe da sua equipa** tem assumido ao longo do jogo. Indique, por favor, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize por favor a escala seguinte:

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

### O chefe de equipa:

1. Assegura que os objectivos da equipa são alcançados	
2. Propõe alternativas tendo em vista os objectivos definidos	
3. Facilita a comunicação entre os membros	
4. Consegue criar cenários alternativos em função dos resultados semanais	
5. Consegue ultrapassar as incertezas da informação disponibilizada	
6. Optimiza os conhecimentos e experiência dos membros da equipa	
7. Toma decisões em situações de impasse	
8. Calendariza as reuniões de equipa	
9. Está sobretudo focalizado na acção	
10. Determina as estratégias adequadas para influenciar os resultados	
11. Constroi um clima de confiança	
12. Promove a negociação de pontos de vista entre os membros	
13. Consegue a adesão da equipa através de uma comunicação eficaz	
14. Facilita a produção de novas ideias	
15. Avalia com a equipa os resultados alcançados	
16. Procura fazer com que se aprenda com os erros cometidos nas jogadas anteriores	
17. Facilita a tomada de decisão	
18. Promove a confiança entre os membros das equipa	
19. Lida eficazmente com os riscos inerentes à decisão	

#### IV. Expectativa de classificação

Gostariamos agora que indicasse a probabilidade da sua equipa passar à 2ª volta do Jogo Gestão Global

Indique a probabilidade da sua equipa passar à 2ª volta do jogo:

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

#### V. Tomada de decisão

Pense agora na actuação da sua equipa para **tomar as decisões exigidas pelo jogo na última jogada (4ª jogada)**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

1. A equipa analisou exaustivamente toda a informação disponível	
2. A equipa utilizou um modelo de cálculo	
3. A equipa foi capaz de focar a sua atenção na informação crucial e ignorar a informação irrelevante	
4. A decisão tomada teve por base os resultados da última jogada	
5. Os membros da equipa expressaram abertamente as suas preferências	
6. As decisões foram tomadas apenas por influência de alguns membros	
7. A decisão tomada foi resultado de uma negociação entre os membros	
8. Os membros da equipa expressaram abertamente as suas diferenças de opinião	
9. Os membros expressaram as suas divergências ao tomarem as decisões	
10. As decisões foram tomadas na data limite	
11. A equipa sentiu-se pressionada pelo tempo	
12. A equipa procurou chegar rapidamente a um consenso	
13. A decisão tomada foi congruente com a estratégia delineada inicialmente	
14. A decisão tomada contribuiu para o sucesso deste equipa no jogo	
15. A decisão teve por base a informação mais relevante disponibilizada	
16. A decisão tomada ajudou a equipa a concretizar os seus objectivos iniciais	
17. A equipa analisou sistematicamente os prós e os contras de cada sugestão de decisão	
18. A equipa ponderou cada sugestão de decisão tendo em vista a estratégia definida	
19. Após a decisão, a equipa analisou o seu funcionamento	
20. A equipa reavaliou a sua estratégia	

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

**NOTA:** Agora que terminou de responder a este questionário, **grave o documento** e **ENVIE-O POR E-MAIL** para [ana.passos@iscte.pt](mailto:ana.passos@iscte.pt). Não utilize o comando "reply", pois as suas respostas podem não ficar gravadas.

### I. Identificação da equipa

Para começar gostaríamos que indicasse alguns dados sobre a equipa em que está inserido(a) assim como alguns dados pessoais.

1. Nome da equipa:	<input type="text"/>
--------------------	----------------------

2. Número atribuído à sua equipa pela SDG:	<input type="text"/>	3. Grupo em que se insere a sua equipa	<input type="text"/>
--	----------------------	--	----------------------

3. Nome Próprio	<input type="text"/>
-----------------	----------------------

### II. Satisfação

Pense nos vários aspectos que estão associados à sua participação no Jogo Gestão Global 2003. Tudo somado, e tendo em consideração que terminou o jogo, até que ponto está satisfeito(a) com cada um dos seguintes aspectos:

De acordo com a escala seguinte, **escreva em cada questão o número que corresponde à sua resposta.**

Extremamente Insatisfeito			Nem satisfeito nem insatisfeito			Extremamente Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

1. Equipa em que esteve inserido	<input type="text"/>	6. Comunicação entre os membros da equipa	<input type="text"/>
2. Características do jogo	<input type="text"/>	7. Resultado alcançado pela sua equipa	<input type="text"/>
3. Funcionamento da equipa	<input type="text"/>	8. Actuação do chefe de equipa	<input type="text"/>
4. Participação no jogo Gestão Global	<input type="text"/>	9. Estratégia definida pela equipa	<input type="text"/>
5. Decisões tomadas pela sua equipa	<input type="text"/>	10. Clima das relações entre os membros da sua equipa	<input type="text"/>

11. Tudo somado, e considerando todos os aspectos da sua participação no jogo Gestão Global 2003, diria que está:	<input type="text"/>
---	----------------------

### III. Avaliação do resultado da equipa

As questões que se seguem dizem respeito à **avaliação** que faz relativamente ao **desempenho da equipa** em que esteve inserido. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

**No seu entender o resultado alcançado pela sua equipa no jogo deveu-se:**

1. ao esforço de todos os elementos	<input type="text"/>
2. à indisponibilidade de alguns membros em participar nas reuniões de decisão	<input type="text"/>
3. dificuldade em compatibilizar as exigências do jogo com as tarefas profissionais	<input type="text"/>
4. à falta de tempo para tomar decisões	<input type="text"/>
5. incapacidade da equipa definir uma estratégia adequada desde o início do jogo	<input type="text"/>
6. falta de dedicação de alguns membros da equipa	<input type="text"/>
7. a enganos no preenchimento da folha de decisão	<input type="text"/>
8. boa coordenação do chefe da equipa	<input type="text"/>
9. pouca clareza nas regras do jogo	<input type="text"/>
10. dificuldade em compatibilizar as agendas dos vários elementos	<input type="text"/>
11. demasiadas solicitações profissionais	<input type="text"/>
12. à existência de conflitos entre os membros da equipa	<input type="text"/>
13. incapacidade da equipa redefinir a sua estratégia face aos resultados intermédios	<input type="text"/>
14. ao planeamento estabelecido pela equipa	<input type="text"/>
15. à capacidade de a equipa avaliar constantemente o seu funcionamento	<input type="text"/>

### III. Avaliação individual

As questões que se seguem dizem respeito à **avaliação** que faz relativamente à sua **participação no Jogo Gestão Global**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

1.	Sinto que a equipa não aproveitou as minhas capacidades individuais	
2.	Merecia um resultado melhor	
3.	O meu desempenho foi o melhor possível	
4.	Se voltasse ao início, tomaria as mesmas decisões que tomei	
5.	Sou o(a) maior responsável pelo resultado alcançado pela equipa	
6.	Dediquei-me totalmente ao jogo	
7.	Tenho orgulho no meu desempenho	
8.	Sou o(a) responsável pelo sucesso da equipa	

### IV. Participação futura (preencha apenas no caso da sua equipa não ter passado à 2ª volta do jogo)

Agora que terminou a 1ª volta do Jogo Gestão Global, gostaríamos que indicasse se voltará a participar e em que condições:

	Sim (1)	Não(2)
1.	Não voltarei a participar no Jogo Gestão Global	
2.	Participarei, se possível, com a mesma equipa	
3.	Participarei mas com uma equipa diferente	
4.	Participarei mas individualmente	

### V. Comentários adicionais que considere pertinentes:

--

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

**NOTA:** Agora que terminou de responder a este questionário, **grave o documento** e **ENVIE-O POR E-MAIL** para [ana.passos@iscte.pt](mailto:ana.passos@iscte.pt). Não utilize o comando "reply", pois as suas respostas podem não ficar gravadas.

## **Material utilizado no estudo do Capítulo 5**

Nome: \_\_\_\_\_

Este questionário tem como objectivo recolher a sua opinião sobre diversos aspectos relacionados com o funcionamento da equipa nos trabalhos e exercícios que tem vindo a desenvolver durante este dia de assessment. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.

A. Vamos apresentar-lhe uma lista de afirmações sobre o funcionamento da equipa em que participou. Pedimos-lhe para indicar com que frequência aconteceram, durante a realização dos exercícios, cada uma delas. **Utilize por favor a seguinte escala:**

Nunca 1      Raramente 2      Algumas vezes 3      Muitas vezes 4      Sempre 5

Com que frequência, durante a realização dos exercícios:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. As decisões tomadas foram consensuais .....   | <input type="checkbox"/> |
| 2. As decisões tomadas implicaram um elevado desgaste emocional .....                          | <input type="checkbox"/> |
| 3. Discutimos entre todos sobre a melhor forma de realizar uma tarefa .....                    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Existiram divergências sobre a forma de utilizar os recursos disponíveis .....              | <input type="checkbox"/> |
| 5. Existiu atrito entre os membros da equipa .....   | <input type="checkbox"/> |
| 6. Existiu conflito sobre a delegação de tarefas .....   | <input type="checkbox"/> |
| 7. Existiu confronto de opiniões sobre a melhor decisão a tomar .....                          | <input type="checkbox"/> |
| 8. Existiu desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros .....         | <input type="checkbox"/> |
| 9. Existiu desacordo sobre a forma de realizar as tarefas .....                                | <input type="checkbox"/> |
| 10. Foi possível realizar as tarefas sem a ajuda dos outros elementos .....                    | <input type="checkbox"/> |
| 11. Os conflitos pessoais foram evidentes .....  | <input type="checkbox"/> |
| 12. Os membros da equipa estiveram em desacordo sobre quem devia fazer o quê .....             | <input type="checkbox"/> |
| 13. Os membros da equipa foram postos em causa por expressarem as suas opiniões pessoais ..... | <input type="checkbox"/> |
| 14. Os membros da equipa manifestaram desacordo acerca dos conteúdos das decisões .....        | <input type="checkbox"/> |
| 15. Os membros da equipa participaram com ideias .....   | <input type="checkbox"/> |

B. Pense agora no exercício em equipa que acabou de realizar. Assinale com uma cruz o quadrado que corresponde à sua resposta.

1. Em que medida se sente responsável pelo resultado alcançado?

Nada responsável				Totalmente responsável
1	2	3	4	5

2. Em que medida a sua participação permitiu atingir o resultado?

Não permitiu nada				Permitiu totalmente
1	2	3	4	5

3. Do seu ponto de vista qual a eficácia do resultado alcançado?

Nada eficaz				Muito eficaz
1	2	3	4	5

C. Indique-nos agora em que medida está de acordo com as seguintes afirmações. **Utilize, por favor, a seguinte escala:**

Discordo totalmente 1      Discordo 2      Não concordo não discordo 3      Concordo 4      Concordo totalmente 5

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. As competências individuais foram totalmente respeitadas ..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. Confiámos uns nos outros para realizar as tarefas .....        | <input type="checkbox"/> |
| 3. A minha equipa teve um bom desempenho .....                    | <input type="checkbox"/> |
| 4. A minha equipa foi eficaz .....                                | <input type="checkbox"/> |
| 5. Estou satisfeitos em ter feito parte desta equipa .....        | <input type="checkbox"/> |
| 6. Tenho orgulho em fazer parte desta equipa .....                | <input type="checkbox"/> |
| 7. Sinto-me identificado com esta equipa .....                    | <input type="checkbox"/> |

D. Para terminar, **utilizando ainda a mesma escala**, indique, por favor:

Sinto que a maioria dos membros da equipa, durante a realização dos exercícios:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Me respeitaram como pessoa .....          | <input type="checkbox"/> |
| 2. Reconheceram o meu valor .....            | <input type="checkbox"/> |
| 3. Reconheceram o meu contributo .....       | <input type="checkbox"/> |
| 4. Valorizaram o que disse e o que fiz ..... | <input type="checkbox"/> |
| 5. Viram-me como um elemento valioso .....   | <input type="checkbox"/> |

## QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objectivo recolher a sua opinião sobre diversos aspectos relacionados com o funcionamento do seu grupo de trabalho.  
 Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.  
 Obrigado pela sua participação!

A. Vamos apresentar-lhe uma lista de afirmações sobre o funcionamento do seu grupo de trabalho. Pedimos-lhe para indicar com que frequência aconteceram, durante a realização deste trabalho de grupo, cada uma delas. **Utilize por favor a seguinte escala:**

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

Com que **frequência**, durante a realização do trabalho de grupo:

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 1. Existiu confronto de opiniões sobre a melhor decisão a tomar .....                        | <input type="text"/> |
| 2. Os membros do grupo foram postos em causa por expressarem as suas opiniões pessoais ..... | <input type="text"/> |
| 3. Existiu desacordo sobre a forma de realizar o trabalho .....                              | <input type="text"/> |
| 4. Existiu desacordo no grupo em relação às ideias expressas por alguns membros .....        | <input type="text"/> |
| 5. Existiu atrito entre os membros do grupo .....  | <input type="text"/> |
| 6. Existiu conflito sobre a delegação de tarefas .....                                       | <input type="text"/> |
| 7. Os membros do grupo manifestaram desacordo acerca dos conteúdos das decisões .....        | <input type="text"/> |
| 8. Existiram divergências sobre a forma de utilizar os recursos disponíveis .....            | <input type="text"/> |
| 9. Os conflitos pessoais foram evidentes .....   | <input type="text"/> |
| 10. Os membros do grupo estiveram em desacordo sobre quem devia fazer o quê .....            | <input type="text"/> |
| 11. Existiram choques de personalidade .....   | <input type="text"/> |
| 12. Existiu conflito de ideias .....   | <input type="text"/> |
| 13. Foi possível realizar as tarefas sem a ajuda dos outros elementos .....                  | <input type="text"/> |

B. Indique até que ponto concorda com cada uma das seguintes descrições acerca dos seus sentimentos pelo seu grupo de trabalho. **Utilize por favor a seguinte escala:**

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 1. Se alguém critica o meu grupo de trabalho sinto como se fosse um insulto .....              | <input type="text"/> |
| 2. Quando falo do meu grupo de trabalho, geralmente digo "nós" e não "eles" .....              | <input type="text"/> |
| 3. Quando alguém diz bem do meu grupo de trabalho, sinto como se fosse um elogio pessoal ..... | <input type="text"/> |
| 4. Os sucessos do meu grupo de trabalho são também os meus sucessos .....                      | <input type="text"/> |
| 5. Eu estou muito interessado(a) no que os outros pensam sobre o meu grupo de trabalho .....   | <input type="text"/> |
| 6. Tenho orgulho em fazer parte deste grupo de trabalho.....                                   | <input type="text"/> |
| 7. Sinto-me identificado com este grupo de trabalho .....                                      | <input type="text"/> |

C. Pense agora no trabalho de grupo que está a realizar. Assinale com uma cruz o quadrado que corresponde à sua resposta.

1. Em que medida se sente responsável pelo resultado do trabalho do seu grupo?

Nada responsável				Totalmente responsável
1	2	3	4	5

2. Em que medida a sua participação no grupo de trabalho permite atingir um bom resultado?

Não permite nada				Permite totalmente
1	2	3	4	5

D. Indique-nos agora em que medida está de acordo com as seguintes afirmações. **Utilize, por favor, a seguinte escala:**

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo não discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1. As competências individuais são totalmente respeitadas .....   | <input type="text"/> |
| 2. Confiamos uns nos outros para realizar o trabalho .....        | <input type="text"/> |
| 3. Cada membro do meu grupo é absolutamente integro .....         | <input type="text"/> |
| 4. O meu grupo de trabalho tem um bom desempenho .....            | <input type="text"/> |
| 5. O meu grupo de trabalho é eficaz .....                         | <input type="text"/> |
| 6. Estou satisfeitos em fazer parte deste grupo de trabalho ..... | <input type="text"/> |
| 7. Gosto mais de trabalhar em grupo do que individualmente .....  | <input type="text"/> |
| 8. Quando trabalho em grupo tenho um desempenho superior .....    | <input type="text"/> |
| 9. Trabalhar em grupo implica um elevado desgaste emocional ..... | <input type="text"/> |
| 10. Espero continuar a realizar os trabalho com mesmo grupo ..... | <input type="text"/> |

E. Pense no trabalho específico que está realizar. **Indique qual a nota que espera obter neste trabalho (de 0 a 20 valores).**

A nota que espero obter neste trabalho é de: \_\_\_\_\_ valores

**Para fins exclusivamente estatísticos**, pedimos-lhe agora que responda a algumas questões de carácter individual.

Há quanto tempo faz trabalhos de grupo com estes colegas? \_\_\_\_\_ semestres

Sexo: Masculino  Feminino

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Licenciatura que frequenta: \_\_\_\_\_

A fim de permitir a agregação dos dados por grupo de trabalho, agradecemos que indique o seu nome e o nome dos restantes elementos do seu grupo. Esta informação será destacada do questionário assim que os dados sejam introduzidos.

!.....

Nome: \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

Cadeira: \_\_\_\_\_

Nome dos restantes elementos do seu grupo de trabalho:

\_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

## **Material utilizado nos estudos do Capítulo 7**

## DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS – MÉTODO DOLBY

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Antes de iniciar o trabalho com os restante elementos que constituem a sua equipa, pedimos-lhe que decida sobre a melhor forma de distribuir os recursos disponíveis para a vossa equipa. Neste caso existem \_\_\_\_\_ euros. Ordene as seguintes alternativas de forma crescente, atribuindo o número 1 à sua alternativa preferida e terminando no 8 (a menos preferida)

Alternativas para a distribuição dos \_\_\_\_\_ euros:

Ordenação	Alternativas
	A) Distribuir em função do número de ideias apresentadas (60% para quem apresentar mais ideias, 30% para a segunda pessoa e 10% para quem apresentar menos ideias)
	B) Pedir a alguém externo que distribua o dinheiro pelos membros da equipa
	C) Distribuir igual por todos independentemente da participação individual
	D) Dar 50% do dinheiro a quem liderar o grupo e dividir o restante em partes iguais pelos outros membros
	E) Distribuir em função da participação (50% para quem participar mais e dividir o restante em partes iguais pelos outros membros)
	F) Distribuir em função da participação (60% do dinheiro a quem participar mais, 30% ao segundo membro que participar e 10% ao terceiro).
	G) Recusar a recompensa oferecida
	H) Distribuir o dinheiro em função do tempo despendido a apresentar as ideias (60% para quem utilizar mais tempo, 30% para a segunda pessoa e 10% para quem utilizar menos tempo)

## MENSAGEM DE FEEDBACK

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## QUESTIONÁRIO

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Sexo : Feminino  Masculino

Licenciatura que frequenta: \_\_\_\_\_

Ano que frequenta: \_\_\_\_\_

Média global até à data: \_\_\_\_\_ valores (este valor pode ser aproximado)

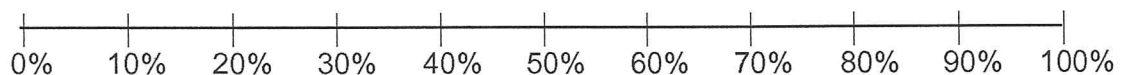
As questões que se seguem visam recolher a sua opinião sobre o Método Dolby que está a ser utilizado para a realização deste estudo.

Tendo como base a sua ordenação das alternativas, responda às seguintes questões utilizando a escala fornecida. Coloque um X no quadrado/ponto da escala que corresponde à sua resposta.

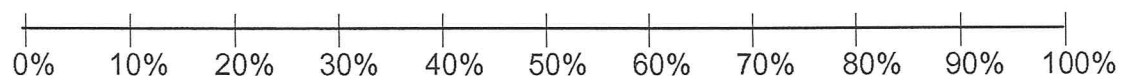
1. Se fosse possível voltar a ordenar as alternativas não introduzia nenhuma alteração.

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

2. Qual a probabilidade da sua proposta de ordenação de alternativas ser aceite pelos outros membros da equipa?



3. Em que medida a ordenação das alternativas proposta por si está correcta?



## QUESTIONÁRIO – 1º MOMENTO

Nome: \_\_\_\_\_

A. Vamos apresentar-lhe uma lista de afirmações sobre o funcionamento da sua equipa até agora. Pedimo-lhe para indicar em que medida está de acordo com cada uma das afirmações que se seguem. **Utilize por favor a seguinte escala:**

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

Penso que durante esta primeira fase do trabalho:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Existiu confronto de opiniões sobre a melhor decisão a tomar .....                      | □ |
| 2. Existiu atrito entre os membros da equipa .....   | □ |
| 3. Existiu desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros .....     | □ |
| 4. Os conflitos pessoais foram evidentes .....   | □ |
| 5. Os membros da equipa foram postos em causa por expressarem as suas opiniões pessoais .. | □ |
| 6. Os membros da equipa manifestaram desacordo acerca dos conteúdos das decisões .....     | □ |

B. O conjunto de afirmações que se seguem dizem respeito ao que prevê como provável de acontecer quando se reunir os com outros membros e iniciar o trabalho em equipa. Pedimo-lhe para indicar em que medida está de acordo com cada uma das afirmações que se seguem. **Utilize por favor a seguinte escala:**

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

Em relação ao funcionamento da minha equipa penso que irá existir:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Confronto de opiniões sobre a melhor decisão a tomar .....                              | □ |
| 2. Atrito entre os membros da equipa .....   | □ |
| 3. Desacordo na equipa em relação às ideias expressas pelos outros membros .....           | □ |
| 4. Conflitos pessoais entre os membros .....   | □ |
| 5. Críticas directas aos membros da equipa por expressarem as suas opiniões pessoais ..... | □ |
| 6. Desacordo na equipa acerca do conteúdo das decisões .....                               | □ |

**Utilizando ainda a mesma escala indique em que medida está de acordo com cada uma das seguintes afirmações:**

- |  |   |
|--|---|
| 10. A minha equipa é eficaz .....                              | □ |
| 11. Estou satisfeito em fazer parte desta equipa .....         | □ |
| 12. A minha equipa vai trabalhar eficientemente .....          | □ |
| 13. Sinto que me vou sentir bem integrado nesta equipa .....   | □ |
| 14. A minha equipa vai realizar o trabalho atempadamente ..... | □ |
| 15. A minha equipa é produtiva .....                           | □ |
| 16. A minha equipa vai ter um bom desempenho .....             | □ |

A. Vamos apresentar-lhe um conjunto de afirmações sobre o funcionamento da sua equipa até ao momento. Pedimos-lhe para indicar em que medida está de acordo com cada uma das afirmações que se seguem. Coloque uma cruz (X) no número que corresponde à sua resposta. Utiliza por favor a seguinte escala:

	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Nem concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
1. Existiram conflitos pessoais entre membros da equipa	1	2	3	4	5
2. Existiram divergências sobre a forma de utilizar os recursos	1	2	3	4	5
3. Existiu atrito entre os membros da equipa	1	2	3	4	5
4. Existiu conflito de ideias entre os membros da equipa	1	2	3	4	5
5. Existiu confronto de opiniões sobre a estratégia a seguir	1	2	3	4	5
6. Existiu desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros	1	2	3	4	5
7. Existiu desacordo sobre a forma de atingir o objectivo da equipa	1	2	3	4	5
8. Os conflitos pessoais foram evidentes	1	2	3	4	5
9. Os membros da equipa estiveram em desacordo sobre quem devia fazer o quê	1	2	3	4	5
10. Os membros da equipa foram postos em causa por expressarem as suas opiniões pessoais	1	2	3	4	5
11. Os membros da equipa manifestaram desacordo acerca dos conteúdos das sugestões	1	2	3	4	5
12. O funcionamento da equipa tem sido conflituoso	1	2	3	4	5

B. O conjunto de afirmações que se seguem dizem respeito ao que **prevê como provável de acontecer** quando se reunir com os outros membros e iniciar o trabalho em equipa. Utilizando a mesma escala, pedimos-lhe para indicar em que medida está de acordo com cada uma das afirmações que se seguem. Coloque uma cruz (X) no número que corresponde à sua resposta.

Durante a reunião de equipa:

1. Vou procurar integrar as minhas ideias com as dos outros membros da equipa no sentido de chegar a uma decisão comum	1	2	3	4	5
2. Vou evitar um confronto com os outros membros da equipa	1	2	3	4	5
3. Vou ser firme ao defender o meu ponto de vista	1	2	3	4	5
4. Vou procurar satisfazer as expectativas dos outros membros da equipa	1	2	3	4	5
5. Vou procurar uma solução intermédia sempre que surja um impasse	1	2	3	4	5
6. Vou colaborar com os outros membros da equipa no sentido de conseguirmos chegar a uma decisão aceitável para todos	1	2	3	4	5
7. Vou evitar a discussão aberta das minhas diferenças com os outros membros da equipa	1	2	3	4	5
8. Vou discutir as minhas ideias com os membros da equipa para mostrar o mérito da minha posição	1	2	3	4	5
9. Vou aceitar as sugestões dos outros membros da equipa	1	2	3	4	5
10. Vou negociar com os outros membros no sentido de conseguir uma solução de compromisso entre todos	1	2	3	4	5

Utilizando ainda a mesma escala, indique em que medida está de acordo com cada uma das seguintes afirmações. Coloque uma cruz (X) no número que corresponde à sua resposta.

1. A minha equipa é eficaz	1	2	3	4	5
2. Estou satisfeito em fazer parte desta equipa	1	2	3	4	5
3. A minha equipa vai trabalhar eficientemente	1	2	3	4	5
4. Sinto que me vou sentir bem integrado nesta equipa	1	2	3	4	5
5. A minha equipa vai realizar o trabalho atempadamente	1	2	3	4	5
6. A minha equipa é produtiva	1	2	3	4	5
7. A minha equipa vai ter um bom desempenho	1	2	3	4	5
8. Tenho orgulho em fazer parte desta equipa	1	2	3	4	5
9. Confio nas pessoas que constituem esta equipa	1	2	3	4	5
10. Sinto-me identificado com esta equipa	1	2	3	4	5

Nome: \_\_\_\_\_