



UC/FPCE-2008

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

O Papel da Diversidade na Predição da Eficácia Grupal

Sara Raquel Patrício da Silva
(e-mail: ss_patricio@hotmail.com)

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

O papel da diversidade na predição da eficácia grupal

Resumo

A diversidade é uma realidade incontornável nas organizações. Não obstante a multiplicidade de reflexões e de estudos desenvolvidos sobre esta temática, os resultados alcançados são pouco conclusivos e contraditórios. Enquanto alguns autores apresentam suporte para a hipótese do valor da diversidade no funcionamento dos grupos e das organizações, outros sugerem que a diversidade tem efeitos negativos no desempenho e na satisfação grupal e se encontra associada à emergência de conflitos e à diminuição da qualidade da comunicação. Com a presente dissertação procurámos contribuir para uma maior compreensão e clarificação das relações que as várias dimensões da diversidade estabelecem com a eficácia grupal, designadamente no que concerne ao desempenho e à satisfação. Para a prossecução do objectivo referido, foi conduzido um estudo empírico de natureza não experimental, no qual foram aplicados questionários a uma amostra composta por grupos de trabalho de organizações do sector secundário e terciário. No estudo desenvolvido participaram 74 equipas de 25 organizações que actuam em contextos pouco previsíveis e complexos. No global, os resultados mostraram que a diversidade por si própria não é suficiente para predizer a eficácia grupal. De facto, apenas a diversidade na experiência global na função mostrou relacionar-se, positiva e significativamente, com uma das dimensões da eficácia avaliada, a satisfação, mostrando que a diversidade grupal ao nível da experiência na função aumenta a satisfação sentida pelos seus membros.

Palavras-chave: diversidade; grupos de trabalho; eficácia.

Diversity's influence on group effectiveness

Abstract

Diversity is an inescapable feature of group life. After all the reflections and studies about this thematic, the results remain little conclusive and contradictory. While some authors emphasized the value of diversity in the groups and organizations working, others suggest that diversity is a dysfunctional feature with negative effects on group's performance and satisfaction and connected to the contingency of conflicts and poor communication. With the current dissertation we intended to contribute for a better understanding of the relations between diversity attributes and group effectiveness, namely with performance and satisfaction. To attain our goals, we developed an empirical study with a non-experimental design, where we applied questionnaires to a sample composed by work groups of organizations of the secondary and tertiary sector. In present study 74 teams from 25 organizations, which performed complex and relatively high degree of uncertain tasks. Overall, the results revealed that, by itself, diversity is not enough to predict group effectiveness. Indeed, only the global experience on the job shows a positive and significant relationship with one of the dimensions of effectiveness, satisfaction, showing that this kind of diversity increase member's satisfaction.

Key words: diversity, work groups; effectiveness

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento à Professora Doutora Isabel Dimas pela excelente orientação que me proporcionou. O seu rigor científico, a sua seriedade intelectual, excelente profissionalismo e qualidades humanas tornaram-se uma inspiração para mim. O meu muito obrigado pela disponibilidade, preocupação, apoio e paciência e por partilhar comigo os seus muitos conhecimentos.

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, peça fundamental no meu percurso académico e profissional, todos ensinamentos que me transmitiu ao longo do meu percurso académico.

Gostaria de deixar uma palavra de reconhecimento à Dra. Alice, pela disponibilidade que sempre demonstrou e sobretudo pelas suas palavras de apoio e de ânimo que sempre nos concede. Da mesma forma, gostaria de agradecer a todos os professores no NEFOG pelas aprendizagens que me proporcionaram.

Aos meus amigos gostaria apenas de dizer que sem vocês esta etapa teria sido especialmente difícil. Para ti Luísa, as palavras são insuficientes, sobretudo para explicar a amizade infindável que nos une. O meu muito obrigada pela força, apoio e companhia que sempre me concedeste. Também à Carina, à Catarina, à Raquel e à Andreia quero deixar umas palavras de agradecimento pela paciência que sempre tiveram comigo e pela amizade sincera.

À minha família, e em particular aos meus pais, não posso deixar de agradecer todo o carinho, preocupação e compreensão que me dedicaram ao longo de todo o meu percurso. O meu obrigado por me terem sempre motivado a estudar e a enfrentar com optimismo o futuro. Os conselhos de quem sabe são sempre importantes para tomar boas decisões.

A todos o meu muito obrigado!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	3
1. A proeminência dos grupos de trabalho e a ascensão do estudo da diversidade	3
2. Tipologias da diversidade	6
3. As relações entre a diversidade e a eficácia: promessa ou realidade?	13
II – Objectivos	21
III – Metodologia	22
1. Procedimento	22
2. Amostra	24
3. Operacionalização das variáveis e técnicas de recolha de dados....	29
3.1 Diversidade.....	30
3.2 Eficácia	31
3. 2.1 Escala de Avaliação de Desempenho Grupal – Forma II .	31
3. 2.2 Escala de Satisfação Grupal	33
IV – Resultados	35
1. Considerações e procedimentos prévios	35
2. Diversidade e eficácia	36
V – Discussão	38
VI – Conclusões	42
Bibliografia	44
Anexos	48
Anexo 1 – Carta de apresentação do estudo às empresas	48
Anexo 2 – Projecto de investigação destinado às empresas.....	52
Anexo 3 – Questionário destinado aos membros das equipas	57
Anexo 4 – Questionário destinado aos líderes das equipas	61

Introdução

Presentemente, assistimos a uma popularidade crescente dos grupos e do trabalho em equipa como forma de estruturação do trabalho e de alcance dos objectivos estratégicos das organizações. Associada a esta tendência emerge a necessidade de se compreender que características podem fomentar o seu funcionamento, sobretudo porque se anseia a edificação de grupos cada vez mais eficazes, capazes de se instituírem como uma fonte de vantagem competitiva sustentável. É neste âmbito que se insere o estudo da diversidade grupal. Este é, com efeito, um tema essencial na sociedade actual que se vê confrontada com a crescente globalização das empresas e a introdução de alterações no tecido industrial, particularmente no que concerne à composição da sua força de trabalho que conglobera um número cada vez maior de mulheres e minorias étnicas, sendo ainda delimitada por diferentes gerações de trabalhadores. Neste sentido, colocam-se às organizações e aos seus gestores, novos e imponentes desafios relacionados com a perscrutação e adopção de práticas eficazes de gestão de uma força de trabalho cada vez mais diversificada, com diferentes *backgrounds* académicos, sociais e culturais.

Realidade incontornável nas organizações, o estudo da diversidade grupal tem conduzido à emergência de conclusões contraditórias. Com efeito, enquanto algumas investigações apontam para a existência de efeitos positivos da diversidade no desempenho dos grupos e na eficácia das organizações (e.g., maior eficiência ao nível da tomada de decisão, desenvolvimento de soluções mais criativas e de maior qualidade) [Knouse & Dansby, 1999; Mcleod, Lobel, & Cox, 1996], outras sugerem a existência de um impacto negativo (e.g., Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; McGrath, Berdahl & Arrow, 1995) e outras, ainda, apontam para a inexistência de uma relação significativa entre estas variáveis (e.g., Ely, 2004; Kienhuis, 2007). Neste contexto, o estudo do modo como a diversidade e as suas múltiplas dimensões influenciam a eficácia dos grupos encerra um conjunto de benefícios. Em primeiro lugar, dada a incerteza que rodeia esta temática, a concretização de mais estudos empíricos permitirá aos investigadores e teóricos disporem de mais um elemento de discussão e análise, permitindo ampliar os conhecimentos

disponíveis a este nível. Da mesma forma, o desenvolvimento de mais investigações neste domínio tem o benefício de proporcionar às organizações e aos seus gestores, elementos sobre as formas mais eficazes de gerir a diversidade e as suas implicações em aspectos como a satisfação e o desempenho do grupo, no sentido de fomentar os atributos que se mostram positivos e estimuladores a este nível e de gerir eficazmente os que se afiguram como potencialmente prejudiciais. É, por conseguinte, com o intuito de contribuir para o aprofundar da compreensão do papel da diversidade sobre o funcionamento dos grupos de trabalho que nos propomos a desenvolver o presente estudo. Neste contexto, iniciaremos a nossa dissertação por um enquadramento teórico e científico da temática. Num primeiro momento, a nossa atenção é direccionada para as alterações que estão a ocorrer no mundo organizacional, especialmente para a crescente importância das equipas como forma de estruturação de trabalho e dos desafios que o trabalho em grupo encerra. Num segundo momento, entramos no tema central da nossa dissertação e procuramos reflectir sobre os fundamentos da emergência do estudo e da importância atribuída à diversidade e sobre as várias definições que têm sido avançadas para a sua conceptualização. Por outro lado, reflectiremos ainda sobre as diferentes tipologias desenvolvidas pelos vários autores, concentrando, no entanto, a nossa atenção na taxonomia de Jackson, May e Whitney (1995), pelo seu carácter parcimonioso e, simultaneamente, integrador e por constituir a taxonomia em que nos ancoramos no estudo empírico. Em seguida, é ainda contemplado o modelo desenvolvido pelas autoras para explicar os efeitos da diversidade.

O último ponto é dedicado à análise de diversos estudos empíricos, focando a nossa reflexão especialmente nos atributos que vão ser alvo de observação na investigação a ser desenvolvida. Numa segunda parte explanamos aspectos mais relacionados com a investigação a desenvolver. Num primeiro momento, procedemos à apresentação do estudo empírico, cujo desígnio se centrou no estudo dos efeitos da diversidade sobre a eficácia grupal, medida pela satisfação e pelo desempenho. Começamos, num primeiro ponto, por explicitar os objectivos e as hipóteses de investigação concernentes ao estudo desenvolvido. No passo seguinte, caracterizamos a amostra utilizada, assim como os procedimentos adoptados no contacto com

as organizações e na recolha de informação. No ponto três, apresentamos detalhadamente as fórmulas e os instrumentos usados, relatando os estudos relativos às suas qualidades psicométricas. Seguidamente, após algumas considerações relacionadas com o nível de análise em que se situa o estudo, são apresentados os resultados. Terminamos a nossa dissertação com uma discussão sobre os resultados encontrados e com um conjunto de considerações finais, onde sintetizamos o trabalho concretizado, evidenciamos as principais conclusões e lançamos algumas pistas para o futuro.

I - Enquadramento conceptual

1. A proeminência dos grupos de trabalho e a ascensão do estudo da diversidade

A procura e adopção de novas estratégias de negócio que permitam às organizações competir no mercado global tornaram obsoletas as estruturas hierárquicas clássicas e culminaram na definição de novas formas organizacionais pautadas por uma maior flexibilidade e responsividade às exigências do cliente. É neste contexto que os grupos e o trabalho em equipa¹ começam a apoderar-se do discurso dos gestores e se assumem como um ingrediente competitivo, particularmente porque se abraça a convicção de que a sua constituição motiva diversos benefícios, não só para as organizações, mas também para os seus colaboradores (Kang, Yang, & Rowley, 2006). Todavia, esta reestruturação do mundo organizacional não é completamente inusitada, pelo menos para autores como Miles e Snow (1986), que há mais de duas décadas atrás preceituavam uma organização cujo dinamismo seria exercido em torno de ligações entre equipas/ grupos de trabalho multidisciplinares capazes de responderem eficazmente às mutações tecnológicas e de mercado que se conjecturavam. De facto, não obstante

¹ O debate em torno da utilização do termo grupo e do conceito de equipa tem suscitado intenso debate na comunidade científica. Como refere Lourenço (2002), alguns autores sustentam que os vocábulos referidos remetem para a mesma realidade, tratando-se apenas de meras alterações terminológicas (eg., MacGrath & O' Connor; West, 1996), enquanto outros sugerem que os mesmos dizem respeito a entidades distintas (eg., Katzenbach & Smith, 1991; Lemoine, 1995). Na linha de Lourenço (2002) e de Dimas (2007), na presente dissertação os termos grupo e equipa serão utilizados indistintamente.

todos os desafios que a realização de trabalho através de grupos envolve, a abordagem grupal mostra-se superior em vários contextos, nomeadamente quando as tarefas e os problemas são de natureza complexa. Com efeito, o trabalho em grupo, além de se evidenciar como potencialmente mais criativo, traduz-se numa maior capacidade de gerir informação nova e de enfrentar novos desafios (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006; Jehn & Bezrukova, 2004; Lau & Murnighan, 1998). Além disso, a transferência de maiores responsabilidades para os grupos de trabalho permite uma gestão mais eficaz das diferentes competências e conhecimentos, o que potencia o desempenho do grupo, e, conseqüentemente, a eficácia organizacional (Kienhuis, 2005; Saji, 2004; Tjosvold, 1991). Da mesma forma, o trabalho em grupo está associado a níveis mais elevados de satisfação entre os trabalhadores, por permitir um maior envolvimento nos processos decisórios e nos próprios resultados organizacionais (Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Cordery, 2003).

Pese embora a multiplicidade de definições e perspectivas presentes na literatura consagrada ao estudo dos grupos de trabalho, em virtude dos diferentes posicionamentos teóricos dos investigadores, parece existir algum consenso em torno do assunto, o que nos permite identificar a base em que pode assentar o conceito de grupo. Assim, ponderando os diferentes contributos dos vários autores e, na linha de Lourenço (2002), na presente dissertação definiremos grupo como um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente, que se reconhecem e são reconhecidos como equipa, e cujo intuito reside no alcance de um alvo comum mobilizador. Definir grupo como sistema pressupõe a existência de um todo que emerge em resultado das interacções que se estabelecem entre os seus elementos. É pensar o grupo como uma realidade, uma entidade viva que transcende e não pode ser explicada pela experiência individual (Dimas, 2007).

A maior dependência das organizações face aos grupos de trabalho, fez emergir uma maior preocupação com as questões relacionadas com a diversidade, particularmente porque é neles que as suas dinâmicas são especialmente visíveis, onde a interacção face-a-face é permanente e os membros dependem uns dos outros para desempenhar as suas tarefas de uma forma eficaz (Mohamed & Angell, 2004; Pelled, 1996). Adicionalmente,

fenómenos como a crescente globalização das empresas, o aumento do número de mulheres e de minorias étnicas entre a força de trabalho e um novo meio organizacional pautado por uma população cada vez mais envelhecida estão a transformar o tecido organizacional e contribuem, conjuntamente, para o crescente interesse pelo estudo da diversidade. Como reconhecem Christian, Porter e Moffitt (2006) *“one of the most challenging issues facing organizations today is that of dealing with workgroup diversity”* (p. 459). Por outro lado, são as próprias organizações que se mostram interessadas em estimular a constituição de uma força de trabalho mais diversificada, na medida em que pretendem tornar-se mais sensíveis aos diversos mercados e responder mais eficazmente aos seus múltiplos e diversificados clientes (Levi, 2001).

Definir diversidade parece simples, sobretudo se ponderarmos a multiplicidade de estudos desenvolvidos sobre o tema. Contudo, e apesar de constituir um tópico sobre o qual muito se tem escrito, é um conceito pouco estabilizado do ponto de vista conceptual, sendo perspectivado de diferentes formas, em função dos autores que sobre ele se detiveram. Como afirmam Guzzo e Dickson (1996), após uma revisão extensiva da literatura, *“in spite of it’s recent popularity, there is little consensus on what constitutes “diversity” and how it affects group performance”* (p. 331).

Na aceção de Jackson et al. (1995) a diversidade é um constructo composicional cuja existência seria inexequível a um nível de análise individual, na medida em que *“indicate the presence of differences among members of a social unit”* (p. 217). Na mesma linha, Guzzo e Dickson (1996), consideram que a diversidade engloba as dissemelhanças existentes entre os membros de um grupo, abarcando na sua definição diferenças relativas ao género, à idade e ao *background* étnico, cultural e funcional. Já para Van Knippenberg e Schippers (2007), a diversidade é uma *“characteristic of social grouping that reflects the degree to which objective or subjective differences exist between group members”* (p. 516). Estes autores sublinham ainda que nem sempre os membros do grupo estão conscientes das diferenças objectivas existentes, não obstante estas serem facilmente observáveis. McGrath et al. (1995) concebem a diversidade como um constructo que personifica as diferenças entre os membros de uma dada colectividade, na qual se podem inserir os grupos de trabalho. Williams e

O'Reilly (1998), por seu turno, perspectivam a diversidade como um qualquer “*attribute that people use to tell themselves that another person is different*” (p. 81). Na base da sua concepção encontramos a teoria da categorização social da autoria de Turner, Hogg, Oakes, Reicher e Wetherell (1987)². Hobman, Bordia e Gallois (2003), num mesmo sentido, concebem a diversidade como um constructo que procura reflectir a heterogeneidade global presente num grupo ou unidade de trabalho, fazendo referência designadamente a diferenças em atributos como a idade, a motivação laboral e o *background* profissional.

Muitas outras concepções poderiam ainda ser avançadas, mas como facilmente se constata, não obstante a pluralidade de definições e tipologias presentes na literatura sobre a diversidade grupal, existe uma ideia que é comum a todas elas: falar de diversidade é, sobretudo, debruçarmo-nos sobre as diferenças existentes entre os membros de um grupo.

2. Tipologias de diversidade

A diversidade grupal é um fenómeno complexo e a sua gestão constitui uma preocupação organizacional crítica à medida que a força de trabalho se torna mais heterogénea e a ênfase é colocada no trabalho em equipa. O despoletar da atenção para este fenómeno fez eclodir um conjunto de reflexões e investigações empíricas que viriam a realçar a sua natureza multidimensional (Shapcott, Carron, Burke, Bradshaw, & Estabrooks, 2007). É neste sentido que, considerando os diferentes atributos em função dos quais os membros do grupo se podem diferenciar, os vários autores têm procurado desenvolver tipologias passíveis de analisar, descrever e compreender a diversidade. Deste esforço teórico-conceptual emergiram diferentes taxonomias que se distinguem pelas dimensões que integram, as quais se relacionam com as perspectivas teóricas e com as verificações empíricas dos seus autores. As propostas de classificação da diversidade que têm sido desenvolvidas convergem na distinção entre uma diversidade

² A abordagem da categorização social, retomada numa secção posterior da presente dissertação, repercute as ideias de Allport (1954), sobre a tendência natural que os indivíduos possuem para usar categorias sociais no sentido de simplificarem as suas experiências numa realidade naturalmente complexa (Turner, 1982). Deste modo, e em consonância com a teoria da categorização social, os indivíduos tendem a utilizar qualquer atributo, normalmente os atributos mais salientes num dado contexto, para construírem a realidade social.

fundada em atributos observáveis, nos quais se incluem características como o género, a idade e a etnia, e uma diversidade baseada em atributos subjacentes, de mais difícil avaliação, que abrange por exemplo as habilitações académicas, a personalidade e os valores (Kienhuis, 2005; Milliken & Martin, 1996; Passos, 2005; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Como postulam Milliken e Martin (1996) e também Shaw e Barrett-Power (1998), esta distinção é importante, na medida em que os atributos observáveis ao tornarem os indivíduos mais conscientes da sua “identidade social” aumentam a probabilidade de interações baseadas em estereótipos e preconceitos, o que por sua vez, pode ter importantes repercussões para os processos grupais.

McGrath et al. (1995) propõem, a este propósito, uma tipologia multidimensional da diversidade, onde sugerem a existência de 5 *clusters* de atributos que são especialmente relevantes quando consideramos os grupos de trabalho. O primeiro tipo de diversidade considerada pelos autores diz respeito aos atributos demográficos mais salientes no contexto em que a organização está inserida e dos quais constituem exemplos o género, a idade, a etnia, a orientação sexual e o nível educacional. Estes atributos diferenciam-se ainda pela facilidade com que podem ser observados quer por um outro membro do grupo quer por uma terceira parte e ainda pela sua imutabilidade. O segundo tipo de diversidade contempla os atributos directamente relacionados com a tarefa a concretizar e engloba variáveis como o conhecimento, as competências e o conhecimento especializado. O terceiro tipo de diversidade considerada pelos autores engloba os valores, crenças e atitudes e o quarto tipo diz respeito à personalidade e estilos cognitivos e comportamentais dos membros do grupo de trabalho. Contrariamente ao primeiro tipo de diversidade referido, os três últimos enumerados implicam uma interacção continuada entre os membros, na medida em que se assumem como dimensões cujas apreciações são mais difíceis de avaliar. O último tipo de diversidade especificada por McGrath et al. abrange o estatuto dos membros do grupo no contexto em que estão inseridos. Variáveis como o departamento organizacional de pertença e a antiguidade na equipa integram esta última categoria que, tal como a primeira enunciada, é de fácil observação.

Jenh, Northcraft e Neale (1999), por seu lado, apontam para a existência de três tipos de diversidade: a diversidade de informação, a diversidade de categoria social e a diversidade de valores. A diversidade de informação diz respeito às diferenças de conhecimentos e de perspectivas que os membros trazem para a sua equipa de trabalho. De acordo com os autores, tais diferenças têm normalmente origem na área da formação de base, na experiência anterior e nos conhecimentos técnicos específicos dos membros do grupo. Se a diversidade de informação se afigura como um recurso organizacional manifestamente importante, a diversidade de categoria social, por seu turno, constitui a dimensão mais estudada pelos investigadores. Com efeito, este segundo tipo de diversidade refere-se às diferenças explícitas entre os membros de uma equipa no que concerne à sua pertença a determinada categoria social, como é o caso do género, etnia ou idade. Por este motivo, esta pertença directamente observável fornece aos membros do grupo uma base particularmente saliente para o processo de categorização social. Por último, a diversidade de valores ocorre quando os membros de um grupo de trabalho diferem no que consideram ser a tarefa, objectivos ou missão da sua equipa.

Na concepção de Levi (2001), por seu turno, a diversidade é um constructo susceptível de ser analisado em três grandes dimensões: demográfica, psicológica e organizacional. À semelhança dos autores anteriores, este investigador considera que a diversidade demográfica está directamente relacionada com as categorias sociais que as pessoas usam para classificar os outros, englobando variáveis como o género, a nacionalidade, a idade e a religião. Estes factores são destacados por serem facilmente observáveis e por influenciarem, pelo menos numa fase inicial, os comportamentos de atracção-afastamento. Já a diversidade em relação aos atributos psicológicos remete-nos para as diferenças cognitivas e comportamentais existentes entre os membros da equipa. A este respeito, Levi (op. cit.) aponta três tipos de “diversidade psicológica”, na exacta medida em que as pessoas diferem em termos de personalidade e estilos comportamentais, de crenças, valores e atitudes e em conhecimentos, competências e aptidões. Finalmente, a diversidade organizacional é, na opinião do autor, principalmente o resultado das diferenças existentes ao nível da relação das pessoas com a organização. Factores como o estatuto, a

ocupação e a afiliação departamental constituem alguns exemplos deste tipo de diversidade.

Jackson et al. (1995) propõem uma taxonomia bidimensional para caracterizar as diferentes fontes de diversidade. Por constituir a tipologia em que nos ancoramos no estudo empírico realizado detemo-nos, em seguida, na sua explicitação mais pormenorizada.

Na perspectiva destes autores, os atributos individuais susceptíveis de originarem diversidade numa equipa de trabalho podem ser classificados em função da facilidade com que são identificados, sendo por isso divididos em atributos facilmente observáveis ou atributos subjacentes, e da relevância para o funcionamento das equipas, onde se incluem atributos mais relacionados com a tarefa e atributos mais orientados para as relações³.

Os atributos facilmente observáveis são frequentemente imutáveis e, como facilmente se depreende, podem ser imediata e consensualmente determinados e reconhecidos a partir do momento em que o indivíduo é exposto aos restantes elementos da equipa. Dada a sua especificidade, os atributos observáveis são apontados como elementos determinantes no desenvolvimento das cognições sociais sobre uma pessoa (Shaw & Barrett-Power, 1998). Em comparação com o tipo de atributo anterior, os atributos latentes, são menos óbvios e não podem ser identificados tão prontamente. Consequentemente, constituem um tipo de atributos passível de maior interpretação e construção por parte dos indivíduos (Jackson, et al., 1995; Passos, 2005; Shaw & Barrett-Power, 1998). Os atributos relacionados com a tarefa, por seu turno e como a própria designação deixa antever, remetem para as características mais directamente relevantes para o desempenho e concretização dos objectivos grupais. Os atributos orientados para a relação são os responsáveis pela modelação do contexto das interacções sociais entre os elementos da equipa (Joshi & Jackson, 2003; Passos, 2005).

³ A este propósito, os autores referem que preferem a formulação “atributos relacionados com a tarefa” vs. “atributos relacionados com a relação” em vez da distinção mais familiar entre “atributos instrumentais” vs. “atributos emocionais”, na medida em que esta última acepção conduz ao pressuposto “that social relationships have no instrumental value” (Jackson et al., 1995, p. 210). Os autores advogam, com efeito, que as relações sociais são instrumentais quer para a concretização da tarefa presente quer para a qualidade das actividades futuras.

QUADRO 1.

Tipologia da diversidade de Jackson et al. (1995)

Tipos de diversidade		Exemplos
Diversidade baseada em atributos observáveis	Relacionados com a tarefa	Antiguidade na organização Antiguidade na equipa Habilitações académicas Departamento de inserção Pertença a associações profissionais
	Orientados para a relação	Género Idade Nacionalidade Raça Religião Orientação política Aparência física
Diversidade baseada em atributos não directamente observáveis	Relacionados com a tarefa	Capacidades físicas Conhecimento Competência Experiência na tarefa
	Orientados para a relação	Estatuto sócio-económico Atitudes Valores Personalidade

Conceptualizadas que estão as diferentes dimensões que integram a taxonomia de Jackson et al. (1995), é agora possível enquadrar as diferentes variáveis que na opinião dos autores devem ser consideradas quando pretendemos estudar e analisar a diversidade em equipas de trabalho (cf. Quadro 1). Desta forma, os atributos facilmente observáveis relacionados com a tarefa incluem a análise de aspectos como a antiguidade organizacional e na equipa, as habilitações académicas, o departamento de inserção e a pertença a associações profissionais. Quando se pretende estudar a diversidade baseada em atributos observáveis orientados para a relação devem ser consideradas características como o género, a idade, a nacionalidade, a raça, a religião, a orientação política e a aparência física. A diversidade subjacente orientada para a tarefa, por seu turno, implica a

observação e apreciação de variáveis como as capacidades físicas, o conhecimento, a competência e a experiência na tarefa. Por fim, quando orientada para a relação, a diversidade subjacente requer o estudo de elementos como o estatuto sócio-económico, as atitudes, os valores e a personalidade dos membros do grupo (Jackson et al., 1995; Kienhuis, 2005; Passos, 2005). Embora existam, como constatamos na literatura da especialidade, diversas propostas de classificação da diversidade, consideramos que a taxonomia de Jackson et al. (1995) encerra um conjunto de vantagens, designadamente, o facto de ser parcimoniosa e, simultaneamente, integradora.

Jackson et al. (1995) não se limitaram, porém, a conceptualizar as diferentes dimensões subjacentes à diversidade, mas a este propósito propõem ainda um modelo causal que procura avaliar as suas dinâmicas. O modelo de Jackson et al. (op. cit) – designado por “Modelo causal da dinâmica da diversidade” – é de natureza sistémica e propõe uma estrutura teórica multinível no estudo dos efeitos da diversidade. Um dos seus aspectos mais salientes, e que o distingue dos demais modelos, reside na atenção concedida ao nível macro, isto é, ao contexto societal e organizacional, no estudo dos efeitos da composição das equipas. Como sublinham os autores, no decorrer do processo de socialização os indivíduos vão adquirindo comportamentos característicos dos grupos demográficos a que pertencem. Da mesma forma, quando integram o contexto organizacional sofrem influências das equipas de trabalho de que fazem parte, o que conduz à adopção de determinados comportamentos característicos desses grupos. Na nossa perspectiva, este modelo tem o mérito de demonstrar que a diversidade que ocorre ao nível dos processos e resultados do trabalho em equipa não acontece num vazio, mas é consequência de um contexto mais amplo que exerce influência sobre os indivíduos.

A diversidade é perspectivada por Jackson et al. (op. cit) como um constructo que emerge no início de uma cadeia causal, sendo a ênfase exclusivamente atribuída à análise das consequências da diversidade e não às suas determinantes ou ao seu papel como uma variável contextual ou moderadora. O modelo referido considera, então, a existência de quatro categorias gerais: aspectos da diversidade, processos mediadores,

manifestações comportamentais a curto-prazo e consequências a longo prazo. Dentro de cada categoria geral, os constructos estão organizados de forma vertical para reflectir os três níveis de análise identificados pelos autores: o individual, o interpessoal e o grupal. Apesar de, como já foi referido, a diversidade ser pensada como um constructo referente à composição social das equipas que não pode ser utilizado para nos referirmos a um indivíduo isoladamente, o nível de análise individual é, neste modelo, contemplado como um aspecto da diversidade já que, e citando as palavras das autoras, “*the individual attributes reflect the content of diversity; by contrast, the configuration of attributes within a social unit reflects the structure of diversity*” (p. 217).

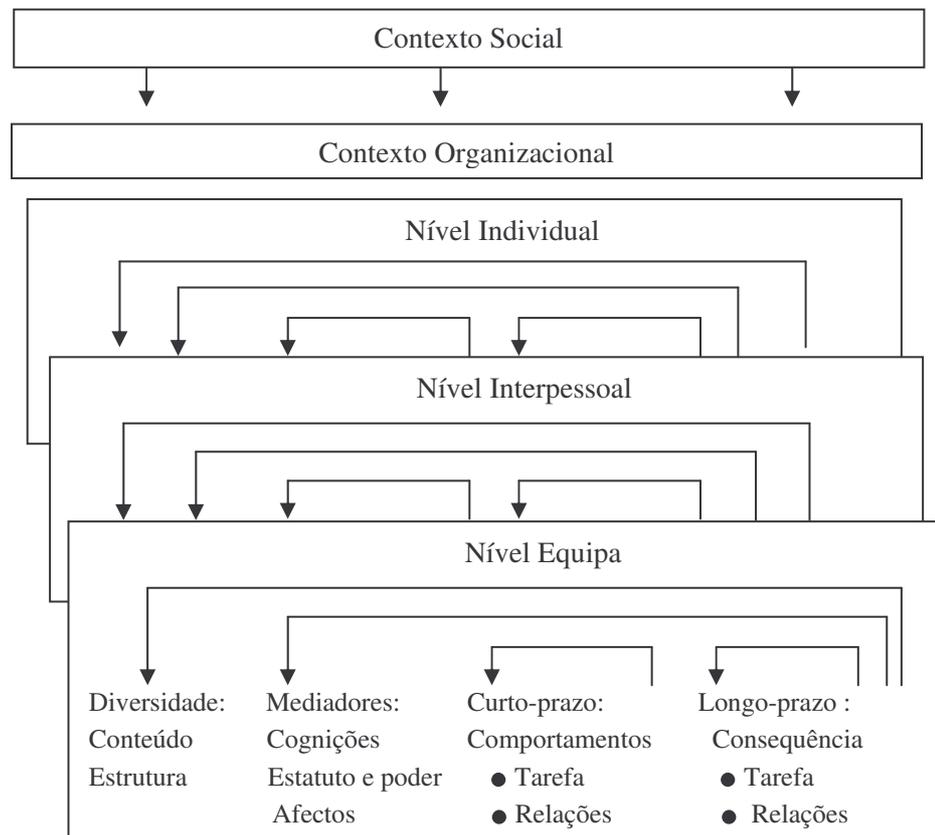


FIGURA 1
Modelo causal da dinâmica da diversidade (adaptado de Jackson et al., 1995, p. 209)

O modelo, que procura explicar a influência da diversidade no desempenho, evidencia-se pelo seu carácter abrangente e, conseqüentemente, pela possibilidade da sua aplicação a uma multiplicidade de constructos. Porém, a sua abrangência induz, simultaneamente, alguns problemas, como sublinham as próprias autoras quando referem que “*the price paid is that specific constructs relevant to particular topics may not appear explicitly*” (p. 215). Em consonância, Passos (2005) constata que a aplicação do modelo a tópicos específicos implica algum esforço por parte dos investigadores na operacionalização dos constructos identificados no modelo, constituindo assim uma desvantagem do mesmo.

3. As relações entre a diversidade e a eficácia: promessa ou realidade?

No ano de 1982, Alvin Zander, na sua obra *Making Group Effective*, argumentava que “*Homogeneity...encourages a group sense. Birds of a feather flock together, and create more distinct entity when they do. People too form a better unit if they are alike.*” (p. 4). Mais de duas décadas volvidas, a realidade organizacional complexificou-se e novos desafios são agora enfrentados pelos gestores. Um desses desafios advém, como fomos referindo ao longo da nossa exposição, da intersecção de duas tendências organizacionais recentes: uma preferência crescente pela utilização dos grupos de trabalho e a crescente diversidade da força de trabalho (Jehn & Bezrukova, 2004). Actualmente, as organizações operam cada vez mais em contextos multinacionais e multiculturais, assumindo-se o estudo da diversidade como uma necessidade crescente. À medida que a diversidade se torna mais vinculada, uma questão-chave adquire contornos quase obrigatórios: será a diversidade uma mais-valia, uma vantagem competitiva para as organizações ou, pelo contrário, é fonte de desequilíbrios, de discórdia e de conflito? Estimulados pela procura desta e de outras respostas, os investigadores têm, nos últimos tempos, centrado a sua análise no estudo da forma como a diversidade influencia as várias dimensões da eficácia⁴ dos

⁴ Não obstante a diversidade e pluralidade de modelos centrados sobre o domínio da eficácia, fruto das diferentes concepções e perspectivas sobre a mesma, no presente estudo adoptaremos o modelo de O Papel da Diversidade na Predição da Eficácia Grupal Sara Raquel Patrício da Silva (e-mail:ss_patricio@hotmail.com) 2008

grupos de trabalho. Uma das visões ideológicas centrais sobre a diversidade ficou conhecida por “value in diversity hypothesis” (Cox, Lobel, & McLeod, 1991). Os seus proponentes atribuem-lhe o mérito de congregar num mesmo grupo de trabalho pessoas com diferentes perspectivas, ideias e *backgrounds*, o que, na sua opinião, se constitui como uma fonte de inovação e criatividade (Lau & Murnighan, 1998; Milliken & Martins, 1996; Williams & O’Reilly, 1998). Assim, comparativamente aos grupos homogéneos, os grupos mais heterogéneos são concebidos como mais eficazes porque são capazes de sintetizar e partilhar sinergicamente as ideias dos seus membros em direcção a novas e melhores soluções (Jackson & Joshi, 2004; O’Reilly et al., 1997). No entanto, numa revisão de quase cinquenta anos de trabalho empírico sobre a diversidade, Mannix e Neale (2005) concluem que ao nível empírico a realidade parece ser mais equívoca, ficando ainda por esclarecer de que forma a diversidade dos membros de um grupo contribui para o seu desempenho. De facto, a maioria dos autores consultados (e.g., Horwitz, 2005; Knouse & Dansby, 1999; Leonard, Levine, & Joshi, 2004; Pelled, 1996; Pelled et al., 1999; Shapcott et al, 2007) é unânime em concordar que, apesar do elevado número de estudos que têm abordado esta questão, os resultados são ainda pouco conclusivos e contraditórios. Na realidade, se em alguns estudos, os grupos diversificados evidenciam um desempenho superior aos grupos homogéneos, noutros são os grupos homogéneos mais eficazes porque lhes é atribuído o mérito de evitar o processo de perda associado aos padrões pobres de comunicação, aos conflitos excessivos (e.g., Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999) e à insatisfação que frequentemente assolam os grupos mais diversificados. De facto, a visão mais pessimista sobre os efeitos da diversidade considera que a heterogeneidade alimenta divisões sociais que, por sua vez, dificultam a

Beaudin e Savoie (1995) e Savoie e Beaudin (1995). De acordo com a sua proposta, a eficácia é um constructo unitário constituído por quatro dimensões, que os autores designam por dimensão social (*qualidade da experiência grupal*), dimensão económica (*rendimento grupal*), dimensão política (*legitimidade ou reputação do grupo*) e dimensão sistémica (*perenidade ou viabilidade do grupo*). Desta forma, e em consonância com a definição avançada pelos autores, conceptualizaremos a eficácia como um constructo multidimensional que consiste num “juízo valorativo ou qualificativo por parte de um avaliador, com base nos seus próprios critérios, isto é nas suas próprias representações, sobre os resultados de um grupo ou equipa” (Lourenço, 2002, p.101]. No estudo empírico consideramos, na linha do modelo sócio-técnico, apenas duas das dimensões assinaladas por Beaudin e Savoie (1995), designadamente a social, utilizando como critério de eficácia a satisfação no grupo de trabalho, e a económica, referindo-nos mais propriamente ao desempenho grupal.

integração social e o estabelecimento da coesão grupal (Mannix & Neale, 2005).

Na literatura da especialidade, encontramos várias propostas teóricas que têm sido utilizadas para explicar quer os efeitos positivos quer os negativos da diversidade nos processos e desempenho das equipas.

A teoria da identidade/ categorização social constitui uma das perspectivas que tem sido utilizada para justificar os efeitos (negativos) da diversidade na *performance* e satisfação grupal. Concebida por Bruner (1957), mas desenvolvida por Tajfel et al. (1987), o ponto de partida da perspectiva da categorização social reside na noção de que as semelhanças e diferenças entre os membros do grupo de trabalho formam a base para a categorização do *self* e dos outros em endogrupo e exogrupo (Christian et al., 2006; Passos, 2005; Van Knippenberg & Schippers, 2007). De acordo com esta concepção, os indivíduos possuem uma tendência natural para utilizar categorias sociais, com o desígnio de simplificarem a realidade complexa onde se encontram inseridos. Da mesma forma, assume que os indivíduos procuram manter uma elevada auto-estima, através de um processo de comparação social com os outros (Peccei & Lee, 2005; Turner, 1982). Fazem isto através do processo de auto-categorização, no qual os indivíduos se classificam a si próprios e aos outros em categorias sociais, usando características salientes como a idade e a religião. Este processo permite ao indivíduo assumir uma identidade positiva, conduzindo a que o mesmo maximize as distinções entre o endogrupo e o exogrupo e percepcione os membros deste último como menos atractivos (Hobman et al., 2004; Mohammed & Angell, 2004; O'Reilly et al., 1997; Passos, 2005).

Devido à sua essência, a teoria da categorização social antevê o desenvolvimento de enviesamentos e estereótipos que podem ter efeitos negativos quando a diversidade impera. Em grupos de trabalho muito diversos isto pode significar a emergência de múltiplos subgrupos e a passagem de uma lógica de relações intragrupais para intergrupais (Kulik, 2004; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Consequentemente, e de acordo com esta concepção, os grupos serão tanto mais eficazes quando mais homogéneos se afigurarem. Da mesma forma, a homogeneidade grupal traduzir-se-á, para os seus membros, em maiores níveis de satisfação e de

atração pelo grupo, na medida em que partilham características semelhantes aos outros membros do grupo (Van knippenberg & Schippers, 2007).

Num mesmo sentido aponta o paradigma da semelhança-atração desenvolvido por Berscheid e Walster (1978) e Byrne, (1971). De acordo com os seus proponentes, as percepções dos indivíduos relativamente aos outros membros do grupo, na medida em que são frequentemente inferidas com base na similaridade em atributos mais salientes, como exemplo, a idade, o género e a etnia, conduzem a comportamentos de atração ou afastamento entre os mesmos. Na sua aceção, os grupos homogéneos, fruto da semelhança que os seus membros partilham nas mais diversas características, manifestam maiores níveis de atração mútua e, conseqüentemente, tendem a ser mais produtivos. Em contrapartida, os grupos mais heterogéneos são hipotetizados como menos eficazes e coesos dadas as tensões e conflitos relacionais inerentes às diferenças existentes entre os membros. Tal como na perspectiva da categorização social, a teoria da semelhança-atração crê que a diversidade é nefasta para o desempenho das equipas, na medida em que estimula o desenvolvimento de atitudes negativas e a diminuição da frequência das interações e da partilha de informação entre os membros, podendo culminar na ocorrência de conflitos intragrupais (Bowers, Pharmer, & Salas, 2007; Horwitz, 2005; Mohammed & Angell, 2004; Passos, 2005).

Numa posição oposta encontramos a perspectiva da informação/tomada de decisão. Esta abordagem propõe que a diversidade existente nos grupos de trabalho tem efeitos positivos no desempenho, ao potenciar a amplitude de conhecimentos, competências, opiniões e perspectivas. Ou seja, quando a diversidade impera aumentam os recursos disponíveis para que o grupo possa lidar de uma forma mais produtiva e inovadora com os desafios e obstáculos emergentes (Mannix & Neale; Passos, 2005; Van knippenberg & Schippers, 2006).

Contempladas algumas das perspectivas explicativas dos efeitos da diversidade sobre a eficácia dos grupos de trabalho, ponderamos ser agora o momento adequado para uma análise aos diversos estudos empíricos, embora consideremos que seja um desafio complexo, dada a pluralidade de estudos desenvolvidos neste domínio. Retomando a classificação de Jackson et al. (1995), procuraremos analisar os resultados empíricos privilegiando os

atributos que serão alvo de investigação no presente estudo. Deste modo, no que concerne aos atributos observáveis, focaremos a nossa análise nos estudos que se centram na relação entre o género, a idade e a nacionalidade e a eficácia grupal, e, relativamente aos atributos subjacentes, analisaremos as investigações que procuraram examinar variáveis como a experiência profissional na empresa actual e na função, as habilitações académicas e a antiguidade na equipa, sem perder de vista, mais uma vez, o seu impacto sobre o funcionamento dos grupos.

A diversidade baseada em atributos directamente observáveis desempenha, como foi referido anteriormente, um papel determinante no desenvolvimento das nossas cognições sociais mais precoces sobre os outros e é apontada pelos autores (eg., Mannix e Neale, 2005; Shaw e Barrett-Power, 1998) como uma fonte de estereótipos e enviesamentos.

Contudo, se a teoria sugere que a diversidade mais saliente exerce uma influência negativa no desempenho dos grupos, a investigação empírica, por seu turno, mostra-se menos assertiva, nem sempre conseguindo comprovar a existência de uma relação negativa entre as variáveis, ou até mesmo de uma relação significativa.

No que concerne às investigações sobre a composição do género, a maioria dos estudos têm alcançado resultados contraditórios. Pelled (1996) colocou a hipótese de que a diversidade de género acarreta efeitos negativos nas equipas, na medida em que aumenta a probabilidade de ocorrência de conflitos relacionais e eleva os níveis de *turnover*, prejudicando o desempenho grupal. Porém, tal hipótese não viria a ser corroborada pelo seu estudo empírico (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Em consonância com estes resultados emergem as conclusões de O'Reilly et al. (1997), os quais viriam a constatar a ausência de efeitos principais significativos entre diversidade e conflito intragrupal. No entanto, autores como Fenwick e Neal (2001) viriam a constatar que o desempenho dos grupos mais heterogéneos é superior ao dos grupos constituídos apenas por elementos do sexo masculino, incentivando a sua constituição. Da mesma forma, Fields e Blum (1997) verificaram que diversidade de género está associada a níveis mais elevados de satisfação entre os membros do grupo. Num sentido oposto, Tsui, Egan e O'Reilly (1992) mostram que a heterogeneidade a este nível implica o desenvolvimento de laços mais ténues relativamente à organização

e níveis superiores de absentismo e intenções de sair. Descobririam também que pertencer ao género minoritário nos grupos de trabalho aparenta ter efeitos mais negativos nos homens do que nas mulheres.

No que concerne à diversidade de idade, os resultados primam também pela ambiguidade. Cummings, Zhou e Oldham (1993) constataram que os membros de um grupo diversificado em termos etários tendem a apresentar níveis superiores de absentismo e a ser avaliados de uma forma mais negativa do que os membros de grupos mais homogéneos ao nível desta variável. Tsui e O'Reilly (1989) observaram que as diferenças de idade nas idades superior-subordinado estavam associadas a uma maior ambiguidade de papel e a uma apreciação de cariz mais negativa da eficácia do subordinado por parte do superior. Em consonância, Chian-Chen (2004) e Zenger e Lawrence (1989) viriam a constatar, respectivamente, que a diversidade etária prejudica a frequência de comunicação sobre as questões técnicas e diminui a eficácia grupal. O'Reilly, Caldwell e Barnett (1989) observam, de uma forma semelhante, que a heterogeneidade de idades está associada a níveis inferiores de integração social no grupo de trabalho o que, por seu turno, mostra intensificar as intenções de *turnover*. No entanto, Pelled et al. (1999), não obstante a verificação de que a diversidade de idade reduzia o conflito relacional nas equipas, não encontraram nenhuma relação directa verdadeiramente significativa entre diversidade etária e desempenho.

Um último atributo da diversidade observável que pretendemos analisar respeita aos efeitos das diferenças de nacionalidade no funcionamento do grupo. Verkuyten, De Jong e Masson (1993) desenvolveram um estudo com trabalhadores a laborar na Holanda, tendo descoberto que os indivíduos cuja origem era diferente da holandesa tendiam a estar menos satisfeitos com as suas funções quando comparados com os seus homólogos holandeses. Milliken e Martins (1996), na sua revisão dos estudos empíricos citam, a este propósito, um outro estudo da autoria de Bochner e Hesketh (1994), realizado na Austrália, cujos resultados evidenciaram que os membros grupais oriundos de países diferentes percepcionavam níveis superiores de discriminação no seu local de trabalho relativamente aos outros membros australianos do seu grupo. Ainda nesta linha, Watson, Kumar e Michaelsen (1993) viriam a evidenciar, num estudo longitudinal desenvolvido em laboratório, que as diferenças ao nível da

nacionalidade reservam diferentes efeitos sobre os processos e desempenho do grupo em função do tempo em que os seus membros trabalham em conjunto. De facto, se num momento inicial os grupos homogéneos experimentavam processos grupais mais eficazes do que os grupos heterogéneos, por volta da nona semana de colaboração a discrepância era nitidamente ultrapassada, com os dois tipos de grupos a demonstrarem *performances* muito semelhantes. Além disso, constatou-se que apesar de, num primeiro momento, os grupos homogéneos alcançarem pontuações mais elevadas em todas as medidas do desempenho, os grupos heterogéneos, decorridas algumas semanas de colaboração, alcançariam resultados superiores em dois aspectos do mesmo, designadamente na amplitude de perspectivas e do número de alternativas geradas, sendo o desempenho global semelhante para ambos os grupos. Desta forma, os autores concluiriam que a presença de nacionalidades diferentes nos grupos de trabalho é especialmente constrangedora, sobre os processos e o desempenho grupal, entre os membros do grupo que se constituíram recentemente como tal, diminuindo com o desenvolvimento de um certo nível de integração.

Contrariamente à literatura que se debruça sobre os atributos da diversidade observáveis que tem incidido sobre quadros e chefias intermédias, a maioria da investigação sobre a diversidade subjacente tem sido desenvolvida com equipas de gestão de topo. Por conseguinte, esta discrepância ao nível das amostras pode ocasionar dificuldades de integração dos resultados, especialmente porque diversos autores têm demonstrado que o tipo de tarefa constitui uma variável moderadora da relação entre a diversidade e a eficácia da equipa (Passos, 2005).

Relativamente à diversidade de habilitações, enquanto atributo subjacente, os resultados empíricos sugerem, na sua maioria, que esta traz benefícios para o desempenho do grupo. Milliken e Martins (1996) mostraram que a diversidade relativa ao *background* educacional, em equipas de gestão de topo, apresenta uma relação positiva com o desempenho da organização. Da mesma forma, Smith et al. (1994) confirmam que a heterogeneidade a este nível está positivamente relacionada com o desempenho da organização, medido pela retorna de investimento e pelo incremento nas vendas. Num sentido oposto, Jehn et al. (1997) viriam a descobrir que as equipas mais diversas em termos de formação académica

apresentam maiores dificuldades em definir o procedimento para a realização da tarefa e percebem níveis superiores de conflito no seio do grupo. Tsui e O'Reilly (1989), por seu turno, concluiriam que a similitude relativa ao nível educacional está positivamente associada com a estima do superior pelo subordinado.

Um outro atributo que será contemplado na nossa investigação remete para as diferenças entre os membros relativamente à sua antiguidade no grupo. De acordo com Williams e O'Reilly (1998) a heterogeneidade relativamente à entrada dos membros na equipa está associada a perda de eficácia ao nível dos processos de grupo, afectando aspectos como a integração, a comunicação e o conflito. Além disso, Wiersema e Bird (1993) viriam a descobrir na sua investigação com equipas de gestão de topo que a diversidade ao nível deste atributo estava significativamente relacionada com as taxas de *turnover*, enquanto a diversidade relacionada com a antiguidade na organização não aparentava qualquer relação com a mesma. Em contraste com as descobertas anteriores, Ancona e Caldwell (1992) verificaram que os grupos mais diversos evidenciam um desempenho global superior comparativamente aos grupos homogéneos. Na sua aceção, estes resultados não antecipados podem ser imputados ao reconhecimento de que a concretização de actividades, como a definição de objectivos de essência mais complexa e a avaliação das prioridades inerentes ao trabalho a desenvolver em grupo, pode ser aperfeiçoada se estiverem presentes múltiplas experiências e perspectivas. Num mesmo sentido, Eisenhardt, Kahwajy e Bourgeois (1997), num estudo observacional abrangendo 12 equipas de gestão de topo, postularam que a heterogeneidade a este nível promove um conflito saudável capaz de incrementar a qualidade das decisões tomadas pelo grupo.

A este propósito, um outro atributo é ainda alvo de destaque: a experiência profissional na empresa actual e na função. Na literatura, o sentido desta relação tem evidenciado contornos positivos. Bantel e Jackson (1989), num estudo com grupos de gestão de topo do sector da banca, demonstraram que quanto mais diverso era o grupo em termos desta variável, maior era o número de inovações administrativas concretizadas pelo banco. No mesmo sentido, Chia-Chen (2004) verificou a existência de uma relação positiva entre este atributo da diversidade e a eficácia da equipa.

Uma análise global aos vários estudos desenvolvidos conduz-nos à conclusão de que existe uma elevada inconsistência entre os resultados encontrados. Neste sentido, urge a necessidade de se desenvolverem mais estudos susceptíveis de esclarecerem os efeitos da diversidade sobre o funcionamento dos grupos de trabalho. É nesta linha que se insere a presente investigação.

II - Objectivos

Com o presente estudo pretendemos avaliar o papel que a diversidade exerce sobre a eficácia grupal, procurando estudá-la ao nível de duas das suas dimensões: a satisfação e o desempenho. Partindo da tipologia de Jackson et al. (1995), perspectivamos a diversidade como um constructo multidimensional que pode abranger atributos observáveis e atributos latentes e que podem ser mais relacionados com a tarefa ou com a relação e procuraremos avaliar a sua influência específica em cada uma das dimensões da eficácia consideradas (satisfação e desempenho). Deste modo, e em função dos resultados empíricos encontrados nos estudos conduzidos neste domínio, são colocadas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A diversidade baseada em atributos observáveis relacionados com a relação (género, idade e nacionalidade) diminui a eficácia grupal.

Hipótese 2: A diversidade baseada em atributos observáveis relacionados com a tarefa (antiguidade na equipa, habilitações académicas) aumenta a eficácia grupal.

Hipótese 3: A diversidade baseada em atributos subjacentes relacionados com a tarefa (experiência profissional na empresa actual e na função) aumenta a eficácia grupal

Perante a insuficiência de estudos e sustentação clara para a formulação de hipóteses relativas ao papel da diversidade baseada em atributos subjacentes relacionados com a relação, designadamente da diversidade ao nível do estatuto sócio-económico, na eficácia grupal, considerámos, adicionalmente às hipóteses anteriormente formuladas, uma questão de intuito mais exploratório, onde pretendemos averiguar:

Qual a relação entre o estatuto sócio-económico e a eficácia (satisfação e desempenho grupal)?

III - Metodologia

1. Procedimento

A identificação das empresas a contactar foi concretizada, essencialmente, através da análise da edição especial da Revista Exame “As 500 Maiores & Melhores” empresas a actuar em Portugal que data de 2005. Tendo como referência as recomendações de Brewerton e Millward (2001), o primeiro contacto com as empresas foi estabelecido por intermédio do envio de uma carta de apresentação (Anexo 1), onde sumariamente eram explicados os objectivos científicos do projecto e os contornos da colaboração pretendida, bem como o retorno que as empresas poderiam obter com a participação no estudo⁵. Após uma semana, todas as empresas foram contactadas por correio electrónico e telefone com o intuito de reforçar o nosso pedido de colaboração e de alguma forma avaliar a disponibilidade para a mesma. Quando as empresas contactadas se mostraram interessadas em participar era-lhes então concedido o projecto de investigação (Anexo 2) constituído por 5 pontos (1 – Equipa do projecto, 2 – Introdução e Objectivos, 3 – Amostra e participação das empresas, 4 – Formas de recolha de informação e tempo previsto, 5 – Direitos e obrigações da equipa de investigação) onde se delineavam os pormenores do estudo e da participação solicitada. Complementarmente, e sobretudo nos casos em que nos era expressamente requerido, foram ainda fornecidos, presencialmente, em reunião de projecto, ou por intermédio de conversa telefónica, todos os esclarecimentos necessários e solicitados pelas organizações contactadas, no sentido de assegurar uma adequada compreensão do pedido de colaboração.

Das 300 empresas contactadas através da carta de apresentação (por correio), responderam 35 das quais 10 foram respostas negativas, o que em termos percentuais significou uma taxa de participação de cerca de 8%.

A aplicação e recolha dos dados nas organizações participantes foram concretizadas no período que mediou entre Outubro de 2007 e Janeiro de 2008. A selecção das equipas a inquirir foi efectuada internamente, através de elementos da direcção e/ ou do responsável dos Recursos Humanos de

⁵ Às organizações participantes nesta investigação ficou garantido o direito à entrega, numa fase póstuma à realização da dissertação de mestrado, de um relatório sobre os resultados do estudo. Disponibilizamo-nos também para devolver, quando tal era solicitado, os resultados específicos de cada organização.

cada organização participante, tendo como referência os critérios por nós especificados: 1) existência de pelo menos três elementos na equipa, 2) que sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, 3) possuam relações de interdependência e 4) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum. Da mesma forma, as equipas seleccionadas deviam ainda caracterizar-se pelo desenvolvimento de tarefas complexas e pouco rotineiras. Os questionários foram entregues à organização em envelopes devidamente identificados com o nome da equipa. Ao líder de cada equipa era, ainda, solicitado que preenchesse o número de elementos total da equipa e o número de elementos da equipa que responderam aos questionários⁶.

Em cada empresa existiam dois tipos de informação a recolher: o questionário especificamente destinado ao líder, no qual era solicitado que avaliasse o desempenho da equipa e o questionário dos membros da equipa de trabalho, composto por uma primeira parte, onde eram solicitados dados demográficos, e por uma segunda parte constituída por uma escala através da qual era medida a satisfação com a equipa de trabalho.

A entrega dos questionários, bem como a respectiva recolha dos mesmos, foi assegurada, mais uma vez, pelos responsáveis da organização enunciados anteriormente (com o qual nos mantivemos permanentemente em contacto). Não obstante o facto de não estarmos presentes no preenchimento dos questionários, e de todos os constrangimentos que esta situação pode envolver (eg., impossibilidade de esclarecimento de dúvidas e de respostas a questões que podem ser fundamentais para garantir a fiabilidade dos resultados) [Dimas, 2007], procurámos atenuar esta limitação na forma como implementámos o processo, tendo sobretudo a preocupação de sublinhar e garantir a estrita confidencialidade e anonimato das respostas. Para o efeito, foi expressamente solicitado aos inquiridos que após o preenchimento dos questionários, os voltassem a colocar no interior dos envelopes e os entregassem devidamente selados, ao chefe do departamento em causa. Da mesma forma, a identificação dos grupos e da instituição foram assegurados através da atribuição de códigos únicos empresa / grupo.

⁶ Esta informação é de extrema relevância, na medida em que se deliberou, numa fase inicial, que só seriam consideradas as equipas em que pelo menos metade dos seus elementos aceitassem participar na investigação.

2. Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por equipas de trabalho, percepcionadas como grupos, quer externa, quer internamente. Os preceitos para a sua identificação partem do conceito de grupo que abraçamos e que o define como um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador. As equipas desempenham tarefas complexas e pouco rotineiras, isto é, tarefas que exigem a resolução de problemas e cujos resultados detêm um baixo grau de previsibilidade (Dimas, 2007). Por outro lado, são, igualmente, grupos “naturais”, ou seja, grupos que têm um passado, um presente e um futuro bem como determinadas missões reais a cumprir.

A amostra⁷ de partida era constituída por 74 equipas de trabalho, pertencentes a organizações da indústria e dos serviços. Foram entregues 415 questionários aos membros das equipas seleccionadas, dos quais 414 foram devolvidos e posteriormente registados na nossa base de dados. Desta amostra foram ainda eliminados 12 sujeitos (2.9%) por apresentarem um número de itens não respondido igual ou superior a 10% nos respectivos questionários (Bryman & Cramer, 2004). Depois destes procedimentos iniciais, a amostra ficou com um total de 402 participantes, distribuídos por 66 equipas, com uma média de 6 elementos por grupo. O quadro 2 apresenta a caracterização da amostra em análise. Como é possível constatar, existe um equilíbrio claro entre a percentagem de participantes do sexo masculino (49.5%) e do sexo feminino (49.3%). A maior parte dos respondentes tem idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos (35.9%) e são, essencialmente, de origem portuguesa (94.8%). No que concerne ao nível de habilitações, 50.7% (n=204) dos inquiridos detêm estudos superiores ao nível do bacharelato ou da licenciatura, o que está relacionado, naturalmente, com o elevado nível de qualificações requeridas pelo tipo de actividades desempenhadas pelas equipas (e.g., desenvolvimento de projectos,

⁷ A selecção das amostras estudadas fundamentou-se no método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, o qual assenta na utilização, por parte do investigador, de uma rede de relações interpessoais, de natureza formal ou informal, que facilitam o acesso à amostra. Neste método, os casos escolhidos são os casos facilmente disponíveis. A desvantagem é que, em rigor, os estudos e conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o universo, pois não existem garantias de que a amostra seja representativa do mesmo (Hill & Hill, 2000).

administração, comercial). Relativamente às variáveis experiência na função na empresa actual e experiência global na função, os respondentes distribuem-se pelas várias classes definidas, sendo a classe entre os 2 e os 5 anos a que apresenta maior frequência. Finalmente, é ainda de assinalar que uma grande parte (27.8%) ingressou na equipa actual num intervalo de tempo que oscila entre 1 a 4 anos e que 51.5% (n=207) considera médio o rendimento do seu agregado familiar.

QUADRO 2

Caracterização dos membros das equipas em função da idade, género, nacionalidade, habilitações, experiência na função na empresa actual, experiência global na função, salário e antiguidade na equipa. (N=402)

Características sócio - demográficas	n	%
Género		
Feminino	198	49.3
Masculino	199	49.5
Não respondeu	5	1.2
Idade (anos)		
< 26	31	7,5
26-30	80	19,9
31-35	65	16
36 – 40	59	14.6
41 – 45	64	15.9
46 – 50	46	11.3
> 50	45	11.0
Não respondeu	12	3
Nacionalidade		
Portuguesa	381	94.8
Alemã	1	0.2
Angolana	2	0.5
Italiana	1	0.2
Brasileira	3	0.7
Venezuelana	1	0.2
Ucraniana	1	0.2
Luso –Canadiana	1	0.2
Não respondeu	11	2.7

(Quadro 2 continua)

(Quadro 2 continuação)

Características sócio - demográficas	n	%
Habilitações		
< 9.º Ano	14	3.5
9.º Ano	58	14.4
12.º Ano	88	21.9
Bach/licenciatura	204	50.7
Pós-graduação	17	4.2
Não respondeu	21	5.2
Experiência função (anos)		
< 2	25	5.9
De 2 até 5	83	19.8
Mais de 5 até 8	44	10.4
Mais de 8 até 12	64	15.4
Mais de 12 até 15	32	7.7
Mais de 15 até 20	42	10
> 20	67	15.1
Não respondeu	45	11.2
Experiência Emprego (anos)		
< 2	52	12.5
De 2 até 5	80	19.2
Mais de 5 até 8	55	12.8
Mais de 8 até 12	46	10.9
Mais de 12 até 15	28	6.6
Mais de 15 até 20	49	11.4
> 20	79	18.3
Não respondeu	13	3.2
Antiguidade na Equipa		
< 1	42	10.2
De 1 até 4	114	27.8
Mais de 4 até 6	39	9.2
Mais de 6 até 9	37	8.6
Mais de 9 até 12	35	8.5
Mais de 12 até 16	28	6.7
> 16	54	12.5
Não respondeu	53	13.2
Salário		
Muito baixo	11	2.7
Baixo	37	9.2
Ligeiramente inferior à média	33	8.2
Médio	207	51.5
Ligeiramente superior à média	92	22.9
Alto	10	2.5
Muito alto	2	0.5
Não respondeu	10	2.5

Relativamente aos líderes, foram entregues 74 questionários, dos quais 71 foram devolvidos, sendo que 1 caso (1.4%) não foi considerado válido pelo facto de não possuir o número mínimo de membros necessários para que, de acordo a concepção adoptada no presente estudo, fosse considerado uma equipa⁸ e 4 (5.6%) foram eliminados por apresentarem menos de 50% de respostas às variáveis demográficas. Deste modo, a amostra ficou com um total de 66 participantes, cuja caracterização sócio-demográfica é apresentada no Quadro 3. Como é visível, 54.5% dos respondentes são do sexo masculino, 58.9% têm menos de 40 anos e 98.5% são de origem portuguesa. Além disso, a grande maioria (78.8%) tem estudos superiores ao nível do bacharelato ou da licenciatura. Quanto à Experiência na função na empresa actual, constata-se que a classe com maior frequência é a que se situa entre os 5 e os 9 anos (31.6%). No entanto, é possível verificar que 37.5% (n =25) dos líderes apresentam já uma experiência global na função superior a 13 anos. Finalmente, no que concerne à antiguidade na equipa, constatamos que 28.5% (n = 19) dos inquiridos estão já na equipa actual num período que decorre entre os 2 e os 5 anos e que 53% (n = 35) consideram médio o rendimento do seu agregado familiar.

⁸ Para além dos outros preceitos já enunciados, no presente estudo convencionou-se ainda que uma equipa, para ser considerada como tal, deveria ser constituída por pelo menos três membros.

QUADRO 3

Caracterização dos líderes das equipas em função da idade, género, nacionalidade, habilitações, experiência na global na função e na empresa actual, salário e antiguidade na equipa (N = 66)

Características sócio- demográficas	n	%
Género		
Feminino	30	45.5
Masculino	36	54.5
Não respondeu	0	0
Idade		
< 30	5	7.5
30 – 34	16	24.1
35 – 39	18	27.3
40 – 44	7	10.6
45 – 50	12	18.1
> 50	8	12
Não respondeu	0	0
Nacionalidade		
Portuguesa	65	98.5
Alemã	1	1.5
Não respondeu	0	0
Habilitações literárias		
< 9 ano	1	1.5
9º ano	4	6.1
12º ano	6	9.1
Bach/ Licenciatura	52	78.8
Pós – Graduação	0	0
Não respondeu	3	4.5
Experiência Função (anos)		
< 3	12	18.1
De 3 até 5	9	13.5
Mais de 5 até 9	21	31.6
Mais de 9 até 13	6	9
> 13	16	24
Não respondeu	2	3
Experiência Emprego (anos)		
< 3	9	13.5
De 3 até 5	6	9
Mais de 5 até 9	15	22.5
Mais de 9 até 13	11	16.5
> 13	25	37.5
Não respondeu	0	0

(Quadro 3 continua)

(Quadro 3 continuação)

Características sócio- demográficas	n	%
Antiguidade na Equipa		
< 2	14	21
De 2 até 5	19	28.5
Mais de 5 até 8	11	16.5
Mais de 8 até 12	9	13.5
> 12	13	19.5
Não respondeu	0	0
Salário		
Muito baixo	0	0
Baixo	0	0
Ligeiramente inferior à média	2	3
Médio	35	53
Ligeiramente superior à média	24	36.4
Alto	5	7.6
Muito alto	0	0
Não respondeu	0	0

3. Operacionalização das variáveis e técnicas de recolha de dados

O estudo que integra a presente dissertação é de natureza não experimental e situa-se no nível de análise grupal. Com o intuito de alcançarmos os objectivos delineados, utilizámos como metodologia de estudo o inquérito por questionário auto-administrado, visto tratar-se de um processo de recolha que permite conduzir à inventariação, relativamente estruturada de atitudes, comportamentos e motivações (Ghiglione & Matalon, 1979). Os membros do grupo foram questionados relativamente ao seu nível de satisfação com a equipa e no que diz respeito a características sócio-demográficas. Aos líderes foi solicitado que avaliassem o desempenho da sua equipa de trabalho⁹.

⁹ Os líderes da equipa foram, igualmente, questionados em relação a algumas variáveis sócio-demográficas, mas apenas para fins de caracterização da amostra em estudo.

3.1. Diversidade

A operacionalização da diversidade nas equipas de trabalho teve por base as seguintes variáveis: idade, género, nacionalidade, experiência profissional (na empresa actual e na função), a antiguidade na equipa, formação académica e estatuto sócio-económico (salário). No presente estudo, e de acordo com a sugestão de Pelled et al. (1999), utilizámos dois tipos de índices para o cálculo da diversidade existente entre os membros das equipas: o coeficiente de variação, aplicável a dados de variáveis contínuas, e o índice de entropia, para dados de variáveis categoriais. Desta forma, o coeficiente de variação (desvio padrão dividido pela média) foi utilizado para medir a diversidade de idade, de experiência profissional global na função e no desempenho da mesma na empresa actual, de estatuto sócio-económico e de antiguidade na equipa.

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

Para o cálculo da diversidade das variáveis categoriais, designadamente da diversidade de nacionalidades, género e formação académica, utilizámos o índice de entropia sugerido por Teachman (1980), o qual 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

Todavia, tal como salientam Alexander, Nuchols, Bloom, & Lee (1995), o índice de entropia é afectado não só pela distribuição dos elementos pelas categorias mas também pelo número de categorias de uma

variável. Com o intuito de comparar o grau de variação entre medidas de diversidade que diferem no número de categorias, optámos pela utilização da forma estandardizada do índice para controlar os efeitos do número de categorias (Lieberson, 1969). Para procedermos à estandardização, dividimos o índice de entropia pelo logaritmo neperiano de N (em que N representa o número de categorias possíveis da variável) [Teachman, 1980]. Deste modo, todas as variáveis categoriais consideradas no presente estudo oscilam entre 0 e 1, sendo que valores mais elevados significam uma maior heterogeneidade.

3.2. Eficácia

A eficácia foi avaliada ao nível grupal e operacionalizada na dimensão social - satisfação grupal - e na dimensão técnica - desempenho grupal -, de acordo com a perspectiva sociotécnica dos grupos de trabalho. Para o efeito, utilizámos, respectivamente, a Escala de Satisfação Grupal (ESAG) e a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II (EADG – Forma II), tendo sido ambos os instrumentos construídos por Dimas (2007). Apresentamos, em seguida, os dois instrumentos de avaliação utilizados, bem como os estudos conduzidos ao nível da sua fiabilidade.

3.2.1 – Escala de Avaliação de Desempenho grupal – Forma II

A Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II (anexo 3) foi desenvolvida por Dimas (2007), e, como o seu nome indica, tem como objectivo avaliar o desempenho das equipas de trabalho. No presente estudo, e baseando a nossa decisão no procedimento adoptado por Dimas, o instrumento foi aplicado apenas ao líder de cada equipa. Na base desta resolução, está a crença de que é esta entidade a mais adequada para avaliar o desempenho da equipa, dada a sua proximidade e profundo conhecimento da mesma, nomeadamente dos seus aspectos fortes e mais frágeis. Além disso, a eficácia da equipa é normalmente avaliada segundo os padrões de exigência de quem recebe e revê esse output, que numa fase inicial é, de um modo geral, o líder. A escala é constituída por 10 itens, sendo que a escala

de resposta é composta por 10 opções (1= *mau*, 10 = *excelente*).

No que concerne às qualidades psicométricas da EADG-Forma II foi concretizada, no presente estudo, apenas uma análise da consistência interna, uma vez que este instrumento foi testado pela autora em termos da sua validade de constructo, não tendo sido por nós realizadas alterações¹⁰.

A consistência interna da EADG¹¹, foi avaliada através do cálculo do *alpha* de *Cronbach* e da magnitude das correlações dos itens com a respectiva dimensão. Pela análise do quadro 4 é possível constatar que, no presente estudo, a escala apresenta uma boa consistência interna, na medida em que o valor de *Alpha* se situa bastante acima do valor de referência de 0.70 (Nunally, 1978; Pestana & Gageiro, 2005) e que todos os itens se correlacionam fortemente com a dimensão retida, à excepção dos itens 5 e 10 cujo coeficiente de correlação apresenta uma magnitude moderada¹².

¹⁰ A edificação deste instrumento envolveu a concretização de diversos estudos de validade de conteúdo, efectuados por Dimas (2007). Na sua construção, procedeu-se à consulta de alguns instrumentos de avaliação de desempenho relativos a funções de elevada complexidade e à recolha de informação junto do departamento de duas organizações, que permitiram avaliar quais os critérios de desempenho considerados prioritários pelas organizações e mais familiares para os líderes. Após o desenvolvimento dos itens, submeteu-se o questionário a um painel de investigadores com o intuito de averiguar o grau de representatividade e de adequação dos itens ao constructo que pretendiam medir, não tendo sido sugerida nenhuma alteração. Posteriormente, o questionário foi aplicado a um total de 7 líderes de equipas de trabalho de uma organização, aos quais foi solicitado feedback sobre o grau de adequação dos itens à realidade organizacional. Num segundo momento, procurou-se avaliar as qualidades psicométricas do questionário, tendo sido verificado, nas análises efectuadas, que a escala apresentava uma boa consistência interna.

¹¹ Numa fase inicial, procedemos à análise dos *missing values* da escala. Foram detectados dois valores omissos que foram, respectivamente, substituídos pela média do respectivo item.

¹² Bryman e Cramer (2001) sugerem os critérios propostos por Cohen e Holliday (1982) para a avaliação dos coeficientes de correlação, segundo os quais se considera muito baixa uma correlação inferior a .19, baixa entre .20 e .39, entre .40 e .69 moderada, elevada entre .70 e .89 e muito elevada uma correlação acima de .90.

QUADRO 4

EADG: Valores do *Alpha* de *Cronbach* e correlações item/dimensão

Dimensões	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	Alpha
			.926
<i>Itens</i>			
1	,753	,917	
2	,797	,914	
3	,793	,916	
4	,761	,917	
5	,644	,922	
6	,773	,916	
7	,707	,919	
8	.728	.920	
9	.747	.917	
10	.531	.928	

3.2.2. Escala de Satisfação Grupal

A satisfação dos membros com a equipa de pertença será avaliada através da Escala de Satisfação Grupal (ESAG) desenvolvida por Dimas (2007). A ESAG é constituída por 7 itens, 3 dos quais avaliam a satisfação com as relações, isto é, aspectos do domínio social e afectivo, e 4 medem a satisfação com a forma de trabalhar da equipa e com o papel nela desempenhado, remetendo-nos, por sua vez, para aspectos mais relacionados com a dimensão tarefa. A escala de resposta é de tipo Lickert com 7 opções de resposta (*1 = totalmente insatisfeito, 7 = totalmente satisfeito*).

Visto que a ESAG foi testada em termos da sua validade de constructo pela sua autora¹³, e não tendo sido por nós introduzidas alterações ao

¹³ O questionário foi objecto de diversos estudos de validade e fiabilidade (Dimas, op. cit.). O processo de avaliação de conteúdo da ESAG iniciou-se submetendo a primeira versão do questionário a um conjunto de especialistas na área dos grupos e equipas de trabalho. Com base na sua experiência, os investigadores em causa procederam, depois, a uma apreciação crítica sobre clareza da terminologia usada em cada item e ao seu grau de adequação e representatividade face ao constructo que pretendiam medir. Numa fase seguinte, este instrumento foi aplicado a 10 indivíduos, membros de uma equipa de trabalho de uma organização do sector dos serviços. Procedeu-se a uma reflexão falada, com o intuito de avaliar a acessibilidade e compreensão dos itens junto da população a que se destinam. Os resultados de tal procedimento mostraram que todas as questões foram adequadamente compreendidas.

Posteriormente, procedeu-se ao exame da validade de constructo e da fiabilidade da escala de satisfação grupal. Para o efeito submeteu-se o questionário a uma análise factorial em componentes principais, com o objectivo de avaliar a sua dimensionalidade. Foi encontrado apenas um factor,

instrumento, no presente estudo será apenas avaliada a sua consistência interna, à semelhança do procedimento adoptado para a EADG - Forma II.

Começámos, antes de mais, por analisar os *missing values*. Considerando como critério eliminatório mais de 10% de não respostas na escala (Bryman & Cramer, 2004), procedemos à eliminação de 12 casos. Da mesma forma, verificámos que 4.9% dos indivíduos apresentavam *missing values*, mas como estes não ultrapassaram os 10% foram substituídos pela média do respectivo item. Seguidamente, procurámos avaliar a consistência interna, por intermédio do *Alpha* de *Cronbach* e da análise da magnitude das correlações dos itens com a respectiva dimensão. Como comprova o quadro 5, a ESAG obteve bons níveis de consistência interna no nosso estudo, na medida em que apresenta um *alpha* de 0.91, valor bastante acima do valor de referência de 0.70 (Nunnally, 1978) e que todos os itens se correlacionados fortemente com a dimensão retida, à excepção do item 4 cuja correlação com o factor é moderada.

QUADRO 5

ESAG: Valores do *Alpha* de *Cronbach* e correlações item/dimensão

Satisfação grupal	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
			.919
<i>Itens</i>			
1	,811	,900	
2	,818	,899	
3	,731	,909	
4	,666	,915	
5	,728	,909	
6	,748	,907	
7	,751	,907	

responsável por 65.4% da variabilidade total. A escala revelou uma boa consistência interna, na medida em que todos os itens se correlacionavam fortemente com a dimensão retida e que o valor de *alpha* (.91) se situava bastante acima do valor de referência de 0.70 (Nunnally, 1978; Pestana e Gageiro, 2005).

IV - Resultados

1. Considerações e Procedimentos prévios

Tendo em conta que a nossa investigação se centra no nível de análise grupal e os dados relativos à satisfação foram recolhidos ao nível individual, foi necessário recorrer à agregação de resultados, através do cálculo das pontuações médias obtidas pelos membros de cada grupo na ESAG. Para fundamentar a agregação dos resultados, procedemos ao cálculo do Índice AD (*Average Deviation Index*)¹⁴ desenvolvido por Burke, Finkelstein e Dusing (1999). Esta agregação permite reduzir o impacto das diferenças individuais dentro de cada equipa, conseguindo-se, desta forma, obter indicadores mais representativos das características dos grupos (Dimas, 2007). Considerando o número de opções de resposta do instrumento em causa, utilizámos o critério $AD_M = 1.17$ ¹⁵ para agregar as respostas dadas, com confiança, ao nível grupal. No quadro 5 estão presentes as estatísticas descritivas do índice AD_M para a escala ESAG. Verificámos a existência de um acordo total entre os elementos da equipa 38 ($AD_M = 0.00$), tendo o valor máximo no índice sido obtido pela equipa 22 ($AD_M = 1.49$). A aplicação deste índice culminou na exclusão de 3 equipas de trabalho nas análises referentes à satisfação¹⁶.

QUADRO 6
Estatísticas descritivas do Índice de concordância AD_M para a ESAG

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
ESAG	0.00	1,49	0.56	0.29

¹⁴ Este índice traduz a diferença, em termos absolutos, entre a resposta de cada indivíduo a um determinado item e a média ou mediana obtida pelo grupo nesse mesmo item (Dimas, 2007).

¹⁵ Este valor de corte calcula-se dividindo o número de respostas possíveis para um determinado item (c) por 6. Se $AD > c/6$, não existe confiança de que os resultados obtidos individualmente representem a realidade grupal. Por seu turno, se $AD \leq c/6$, então é possível admitir que os resultados individuais são representativos da média dos resultados ao nível grupal. Quanto menor for o valor do índice (mais próximo de 0), maior será o respectivo acordo (Dimas, 2007).

¹⁶ As equipas excluídas das análises que incidiram sobre a satisfação foram as identificadas com os números 22, 37, 47.

2. Diversidade e Eficácia

No quadro 7 são apresentadas as médias, os desvio-padrão e as intercorrelações existentes entre os diferentes atributos da diversidade, a satisfação e o desempenho grupal.

QUADRO 7
Intercorrelações, médias e desvios-padrão de todas as variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Idade	.20	.09	--									
2. Género	.46	.45	.04	--								
3. Nacionalidade	.08	.02	.18	-.01	--							
4. Habilitações	.27	.25	.06	-.15	.34**	--						
5. Exp. Emprego	.66	.32	.22	-.01	.27*	.13	--					
6. Exp. Função	.62	.33	.37**	.02	.04	-.07	.41	--				
7. Antiguidade equipa	.77	.43	.18	-.11	.15	.15	.55**	.42**	--			
8. Estatuto sócio-económico	.34	.18	.21	-.01	.11	.09	.08	.05	-.05	--		
9. Satisfação	5.39	.54	.18	.09	-.15	-.15	-.05	.47*	.11	-.09	--	
10. Desempenho	7.35	1.05	.09	.07	-.14	-.15	.13	-.07	.95	-.02	.19	--

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

Como se pode observar, a análise do quadro 7 revela-nos que não existem correlações significativas entre as duas dimensões da eficácia por nós consideradas e a idade ($r = .18$, $p > .05$ no caso da satisfação e $r = .09$, $p > .05$ no que diz respeito ao desempenho grupal), o género [$(r = .09$, ($p > .05$) e $r = .07$ ($p > .05$), respectivamente para a satisfação e para o desempenho] e a nacionalidade ($r = -.15$, $p > .05$ quanto à dimensão satisfação e $r = -.14$, $p > .05$ para o desempenho), pelo que não foi encontrada sustentação empírica para a hipótese 1. Da mesma forma, não foi identificada qualquer relação significativa entre a antiguidade na equipa [$r = .11$, ($p > .05$) e $r = .95$, ($p > .05$), respectivamente para a satisfação e desempenho] e o nível de habilitações académicas dos membros do grupo ($r = -.15$, $p > .05$ no caso da satisfação e $r = -.15$, $p > .05$ no que concerne ao desempenho) e a eficácia grupal, pelo que a hipótese 2 não foi, igualmente, sustentada. A diferença entre os membros do grupo ao nível do estatuto sócio-económico (medido através da percepção relativa ao salário auferido pelo agregado familiar) também não apresentou qualquer associação

significativa com o desempenho ($r = -.02$; $p > .05$) e com a satisfação grupal ($r = -.09$; $p > .05$). Desta forma, e relativamente à questão exploratória que nos propusemos investigar, parece não existir qualquer relação entre o estatuto sócio-económico e a eficácia grupal.

Relativamente à relação entre as diferenças baseadas em atributos subjacentes relacionados com a tarefa, medidas através da experiência profissional na empresa actual e na função, é possível identificar a existência de uma correlação positiva entre a satisfação grupal e a diversidade ao nível da experiência profissional na função ($r = .47$; $p < .05$). Esta variável demográfica não apresentou, contudo, qualquer associação com o desempenho ($r = -.07$, $p > .05$), à semelhança da diversidade relativa à experiência profissional na empresa actual, cuja relação com o desempenho ($r = .22$ $p > .05$) e com a satisfação ($r = -.05$ $p > .05$) também se afigurou não significativa.

Procedemos, em seguida, à condução de uma regressão linear simples¹⁷, utilizando a satisfação como variável critério e a diversidade ao nível da experiência global na função como variável preditora (cf. Quadro 8)¹⁸.

QUADRO 8
Resultados da análise da regressão com a experiência na função a predizer a satisfação

Variável	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2
Experiência na função	5.15	.14	.25*	.06*

$R = .25$;

* $p < .05$;

Como podemos observar, a diversidade ao nível da experiência na função apresenta um efeito positivo significativo na satisfação grupal ($\beta = .25$, $p < .05$), explicando 6% da variância da variável dependente.

Deste modo, a hipótese 3, que preconizava a influência positiva da

¹⁷ A regressão consiste num modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente) a partir de uma de uma outra variável (variável independente) [Pestana & Gageiro, 2005].

¹⁸ A técnica estatística que tínhamos planeado utilizar para concretizar o teste às nossas hipóteses era a regressão múltipla. Contudo, a inexistência de relações entre as variáveis impediu a condução desta técnica, na medida em que, perante a inexistência de uma correlação não podemos colocar a hipótese de uma variável ser passível de predizer a outra.

diversidade baseada em atributos subjacentes, designadamente da experiência profissional na empresa actual e na função, na eficácia grupal foi parcialmente corroborada, na medida em que um dos seus atributos revelou um impacto significativo numa das dimensões da eficácia por nós considerada.

V - Discussão

Não obstante a multiplicidade de estudos que se debruçam sobre a diversidade, o conhecimento em seu torno é algo disperso e pouco consistente. Subjacente ao presente estudo esteve o objectivo de contribuir para clarificar o papel da diversidade no contexto dos grupos, analisando os seus efeitos ao nível da eficácia grupal. Em concomitância com a tipologia de Jackson et al. (1995), em que nos baseamos na presente investigação, procurámos analisar os diferentes atributos da diversidade, especificando a sua influência com base na facilidade com que são observados e detectados pelos outros e na relevância para o funcionamento das equipas (atributos relacionados com a tarefa versus atributos relacionados com a relação).

A diversidade baseada em atributos observáveis relacionados com a relação baseou-se na mensuração de três variáveis: idade, género e nacionalidade. De acordo com a visão da categorização social e do paradigma da semelhança-atração seria de esperar, tal como sustentamos na nossa primeira hipótese, que a diversidade mais saliente relacionada com as relações demonstrasse um impacto negativo sobre o desempenho e a satisfação, respectivas dimensões da eficácia grupal, na medida em que é concebida como um tipo de heterogeneidade mais propícia ao desenvolvimento de enviesamentos e estereótipos nas interações entre os membros. Contudo, e contrariamente ao que tínhamos conjecturado, não foi encontrado qualquer suporte para a relação entre a diversidade de idade, de género e de nacionalidade e a eficácia, parecendo não existir qualquer relação entre as variáveis. Porém, os resultados alcançados relativos à nacionalidade devem ser interpretados com alguma prudência, na medida em que, como se pode observar, a sua média é de apenas .08 (DP=.02), sugerindo que os grupos de trabalhos inquiridos são relativamente homogéneos ao nível desta variável. Tal constatação remete para a necessidade de replicar este estudo com uma amostra mais heterogénea ao

nível desta variável.

Simultaneamente, foi também nosso objectivo compreender o modo como a diversidade mais relacionados a tarefa (antiguidade na equipa e habilitações académicas) influencia a eficácia grupal, antecipando uma relação positiva entre as duas variáveis. Na base desta assunção, estão as concepções do paradigma da informação/tomada de decisão, o qual salienta que a diversidade de aptidões e de conhecimentos, criam uma maior amplitude de perspectivas e ideais, que no seu conjunto estimulam um melhor desempenho e aumentam a satisfação. Mas, mais uma vez, ao contrário do que tinha sido previsto na Hipótese 2, nem a antiguidade na equipa ou as habilitações académicas se revelaram predictoras da eficácia grupal, não tendo sido detectada qualquer relação entre estas variáveis. Tal como anteriormente foi salientado, também a ausência de efeitos estatisticamente significativos ao nível das habilitações pode ser a consequência da falta de heterogeneidade da amostra, visto que uma grande parte dos nossos respondentes possui o bacharelato ou estudos superiores ($M = .27$; $DP = .25$).

Propusemo-nos, igualmente, a explorar a relação entre o estatuto sócio-económico e a satisfação e o desempenho. Neste âmbito, os resultados obtidos apontam para a ausência de relações estatisticamente significativas entre a diversidade ao nível do salário, através do qual procedemos à mensuração do estatuto sócio-económico familiar, e a eficácia grupal.

Um último conjunto de resultados que iremos analisar diz respeito aos efeitos da experiência global na função e da experiência na função na empresa actual, ou seja, à diversidade subjacente mais relacionada com a tarefa, nos resultados sócio-emocionais e de tarefa das equipas de trabalho. Tal como tínhamos previsto na hipótese 3, o nosso estudo revelou um efeito positivo, estatisticamente significativo, da diversidade de experiência global da função na satisfação grupal. Por conseguinte, e embora seja um efeito de pequena magnitude, os nossos resultados indicam que uma maior diversidade ao nível da experiência global na função entre os membros do grupo aumenta a sua satisfação. Em nossa opinião estes resultados podem ser imputados às múltiplas experiências, perspectivas e informação que se desenham no grupo em função do maior ou menor familiaridade com a actividade desempenhada. Neste sentido, perante o exercício de uma

qualquer actividade torna-se possível, designadamente dos mais experientes para os menos, partilhar experiências e novos conhecimentos e ensinamentos. Desta forma, é fomentada a entreaajuda, a solidariedade, a comunicação e mesmo as relações interpessoais, que, conseqüentemente, se traduzirão em níveis mais elevados de satisfação, não só para os que aprendem mas também para aqueles que ensinam. Por outro lado, frequentemente, também os menos experientes trazem novas ideias e visões sobre os acontecimentos estimulando diferentes formas de pensar e novos dinamismos, o que permite aos membros com experiência na função continuar a evoluir e a crescer enquanto pessoas e profissionais, aumentando, mais uma vez os níveis de satisfação. No entanto, embora positiva para a satisfação, a diversidade de experiência global na função não se revelou um preditor do desempenho grupal. Simultaneamente, os resultados obtidos apontam também para a ausência de relações entre a diversidade ao nível da experiência na função na empresa actual e a eficácia grupal. Por conseguinte, a hipótese 3 foi apenas parcialmente sustentada.

A diversidade tem atraído grandes atenções não por só por parte dos investigadores mas também dos profissionais no terreno, numa era em que novas formas organizacionais parecem impor-se e em que a força de trabalho se apresenta cada vez mais diversificada. No entanto, e apesar da compreensão dos seus efeitos ter intuitivamente um apelo teórico e prático, as preocupações sobre a gestão da diversidade parecem pesar mais na teoria do que efectivamente na prática. A comprová-lo estão os resultados da presente dissertação e as investigações de autores como Ely (2004) e Kienhuis (2007), que conjuntamente, demonstram que a diversidade não tem um impacto consistente e significativo na eficácia grupal. Por razões legais, económicas e sociais, o estudo do impacto da diversidade e da melhor forma de o gerir no âmbito dos grupos de trabalho tornou-se a palavra de ordem, garantindo-se ser este o caminho para que as organizações alcançassem uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, a multiplicidade de investigações que se debruçam sobre a temática têm apresentado resultados contraditórios e pouco consistentes e revelam que os efeitos da diversidade sobre a eficácia são mais complexos do que as teorias existentes fazem prever. De facto, parecem existir outros factores de cariz mais estrutural, individual e mais relacionados com a função claramente mais importantes a

este respeito. Desta forma, os resultados alcançados na presente investigação sugerem que, embora determinadas medidas e políticas destinadas a promover a diversidade e a integrar as minorias no local de trabalho sejam potencialmente desejáveis por uma variedade de razões, não são, necessariamente, sinónimo de aumento da eficácia, no nosso caso, da satisfação e do desempenho grupal. Por conseguinte, mais do que uma regra ou fórmula, são as especificidades das interações que ocorrem no interior do grupo que determinam a sua eficácia. Isto é, a sua eficiência depende não só das características únicas e idiossincráticas dos membros mas, também, da capacidade do grupo para gerir os conflitos, dos níveis de cooperação entre os membros e da qualidade de comunicação grupal. Neste sentido, não existem níveis óptimos de diversidade ou homogeneidade na composição dos grupos, nem os seus efeitos são semelhantes em todos os grupos de trabalho, dadas as suas características próprias e exclusivas. Mais do que direccionar a nossa atenção para os efeitos da diversidade ou homogeneidade e para a melhor forma de a gerir, talvez seja mais importante desenvolver e aperfeiçoar as competências e capacidades existentes e estimular, nos membros, a capacidade de compreender, negociar, combinar e complementar as ideias, capacidades e características dos outros.

Em síntese, procurámos com este estudo analisar, compreender e avançar com explicações plausíveis para as relações entre a diversidade e a eficácia grupal. Embora tenhamos procurado garantir, ao longo da condução do presente estudo, o máximo de rigor conceptual e metodológico, existem, contudo algumas limitações que importa referir. Com efeito, uma das limitações do presente estudo prende-se com o facto de se ter recorrido a uma amostra por conveniência. Apesar das vantagens já enumeradas de enveredar por este tipo de amostragem, o seu uso coloca problemas ao nível da validade externa, ou seja quanto à possibilidade de extrapolar os resultados. Da mesma forma, a sua natureza não experimental, impede a manipulação das variáveis e a distribuição aleatória dos participantes e, conseqüentemente, o estabelecimento de relações de causalidade. Finalmente, devemos ter ainda em consideração que os resultados grupais - a satisfação e o desempenho - e mesmo a percepção relativa ao estatuto sócio-económico, são de natureza auto-descritiva, baseando-se apenas nas percepções dos intervenientes.

VI - Conclusões

Com o desenvolvimento do presente estudo procurámos contribuir para uma maior inteligibilidade e *insight* sobre as dinâmicas da diversidade nas equipas de trabalho. Perceber o modo como cada uma das dimensões, delimitadas a partir da tipologia de Jackson et al. (1995), se relaciona com a eficácia grupal, avaliada pela satisfação e pelo desempenho, constituiu um dos nossos objectivos. Acreditamos que o nosso estudo poderá constituir-se como mais uma ferramenta de análise e compreensão ao dispor dos teóricos e gestores interessados na compreensão de como promover experiências benéficas para os indivíduos no sentido de se gizarem equipas cada vez mais competitivas e eficientes e capazes de contribuírem para o bem-estar dos seus membros. Este aspecto é tanto mais relevante se considerarmos a importância crescente que os grupos de trabalho têm vindo a assumir nas organizações e na concretização dos seus objectivos estratégicos.

Para alcançar os objectivos estabelecidos, além da recolha de dados relativos às variáveis demográficas, procedemos à análise da eficácia grupal, utilizando para o efeito a Escala de Satisfação Grupal e a Escala de Avaliação do Desempenho grupal – Forma II, que se revelaram, no presente estudo, medidas fiáveis. Com excepção da experiência global na tarefa que se revelou benéfica para uma das suas dimensões, a satisfação, sugerindo que uma equipa mais diversificada em termos da experiência global na função suscita nos seus membros uma maior satisfação, os resultados obtidos apontam para a ausência de relações entre a diversidade e os seus múltiplos atributos e a eficácia grupal. Deste modo, os resultados do presente estudo convergem para a ideia de que a diversidade não se institui como um tão bom preditor da eficácia quanto algumas teorias poderiam levar a supor.

Cada um de nós tem um papel próprio a desenvolver perante a humanidade e a sociedade. Por isso, existe uma grande diversidade de aptidões e talentos e uma multiplicidade de características que nos diferenciam dos demais e configuram a nossa singularidade. Por conseguinte, o trabalho em grupo representa, normalmente, o enlace de diferentes visões, perspectivas e múltiplos *backgrounds* teóricos, sociais e

culturais e, simultaneamente, um imenso desafio. No entanto, mais do que canalizar a nossa atenção para o estudo dos efeitos da diversidade no seio do grupo e dispersarmo-nos na procura de normas e formulações ideais relativamente à sua constituição, concluímos a presente dissertação com a convicção de que a qualidade e o sucesso de cada equipa são o efeito das características e forças únicas dos indivíduos que a integram e dos padrões de interacção que os mesmos desenvolvem no seu seio.

Bibliografia

- 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.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3 (3), 321-341.
- Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bochner, S., & Heskett, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job related attitudes in a culturally diverse group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25 (2), 233-257.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31 (3), 305-327.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational Research Methods*. London, Sage Publications Ltd.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Constructing variables. In M. Hardy, & Bryman (Eds.), *Handbook of data analysis* (pp. 17-34). London: Sage.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusing, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2 (1), 49-68.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46 (4), 823-850.
- Campion, M. A., Papper, E.M., & Medsker, G.J. (1996). Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension. *Personnel Psychology*, 49 (2), 429-452.
- Chia-Chen, K. (2004). Research on impacts of team leadership on team effectiveness. *The Journal of American Academy of Business*, 5, 266-277.
- Christian, J., Porter, L. W., & Moffitt, G. (2006). Workplace Diversity and Group Relations: An Overview. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9 (4), 459-466.
- Cordery, J. (2003). Team work. In D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the human impact of modern working practices*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 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.
- Cummings, A., Zhou, J., & Oldham, G. R. (1993). Demographic differences and employee work outcomes: Effects on multiple comparison groups. Paper presented at annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dimas (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutorado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39, 42-62
- Fenwick, G. D., & Neal, D. J. (2001). Effect of Gender Composition on Group Performance. *Gender, Work and Organization*, 8 (2), 205-225.
- Fields, D. L., & Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 181-196.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 9-41.

- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1998). *Les enquêtes sociologiques: Théories et pratique*. Paris: Armand Colin.
- Graves, L. M., & Elsass, P. M. (2005). Sex and sex dissimilarity effects in ongoing teams: Some surprising findings. *Human Relations*, 58 (2), 191-221.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. V. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). São Paulo: Bookmam (Obra original publicada em 1998).
- Hill, M., & Hill. A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2003). Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 301-325.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement: The Moderating Effects of Group Openness to Diversity. *Group & Organization Management*, 29 (5), 560-587.
- Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, 4 (2), 219-245.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding 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.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 703-729
- 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.
- 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 (4), 287-304.
- 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.
- Kang, H., Yang, H., & Rowley, C. (2006). Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. *Human Relations*, 59 (12), 1681-1710.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Massachussets: Havard Business.
- Kienhuis, E. (2005). The influence of group diversity, group processes and style of leadership on selfperceived group effectiveness. Departamento de estudos organizacionais: Universidade de Tilbug
- Knouse, S. B., & Dansby, M. R. (1999). Percentage of Work-Group Diversity and Work-Group Effectiveness. *The Journal of Psychology*, 133 (5), 486-494.
- Kulik, B. W. (2004). An effective process model of work group diversity, conflict, and performance: A paradigmatic expansion. *Organization Analysis*, 12 (3), 271-340.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamic of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23 (2), 325-340.
- Lemoine, C. (1995). Les tribulations d'une notion du groupe à l'équipe de travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, 16 (1), 97-110.

- Leonard, J. S., Levine, D. I., & Joshi, A. (2004). Do birds of a feather shop together? The effects on performance of employees' similarity with one another and with customers. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 731-754.
- Levi, D. (2001). *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Lieberson, S. (1969). Measuring population diversity. *American Sociological Review*, 34, 850-862.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- McGrath, J., & O'Connor, K. M. (1996). Temporal Issues in Work Groups. In M. A. West, *Handbook of Work Group Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- McGrath, J., Berdahl, J., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout. In S. Jackson & M. Ruderman (Eds.), *Diversity in workteams*, 26, 626-641.
- Manix, E., & Neale, M.A. (2005). What Differences Make a Difference? The promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychology Science*, 6 (2), 31-56.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27 (2), 248-264.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28 (3), 62-73.
- 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.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015-1039.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- 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
- Passos, A. (2005). Contributos para a Explicação do Funcionamento das Equipas de Trabalho: *O Papel da Diversidade e do Conflito Intragrupal*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7 (6), 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.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Saji, B. S. (2004). Workforce diversity, temporal dimensions and team performance. *Cross Cultural Management*, 11 (4), 40-59.
- Shapcott, K. M., Carron, A. V., Burke, S. M., Bradshaw, M. H., & Estabrooks, P. A. (2007). Member diversity and Cohesion and Performance in Walking Groups. *Small Group Research*, 37, 701-720.
- Shaw, J. B., & Barrett-Power, E. (1998). The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance. *Human Relations*, 51 (10), 1307-1325.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Teachman, J. D. (1980). Analysis of population diversity: Measures of qualitative variation. *Sociological Methods and Research*, 8 (3), 341-362.
- Tjosvold, D. (1991). *Team organization: An enduring competitive advantage*. London: John Wiley & Sons.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 39, 549-579.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Verkuyten, M., De Jong, W., & Masson, C. N. (1993). Job satisfaction among ethnic minorities in the Netherlands. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 171 -189.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, 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.
- West, M. (1996). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wiersema, M. F., & Bird, A. (1993). Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 996-1025.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 20, pp. 70-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Zander, A. (1982). *Making groups effective*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 353-376

Anexos

Anexo 1

Carta de Apresentação do estudo às empresas



Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

**NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em
Organização e Gestão**

Coimbra, 15 de Outubro 2007

Exmo./a. Senhor(a),

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadoras da Universidade de Coimbra, onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

No âmbito do mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço e da Dra. Isabel Dórdio Dimas, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar os grupos/equipas de trabalho no contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito a algumas variáveis que surgem associadas quer aos processos quer aos resultados do trabalho em grupo/equipa. A eficácia, a qualidade de vida, a diversidade e os conflitos constituem as principais temáticas que pretendemos investigar.

Para levar a cabo esta investigação foi desenvolvido um instrumento de avaliação (questionário) com o objectivo de ser aplicado aos membros de um mínimo de 50 grupos/equipas de trabalho que desenvolvam tarefas com algum grau de complexidade, em diferentes organizações.

Às organizações participantes nesta investigação fica garantido **o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados**, bem como a entrega, após conclusão do mestrado, de um relatório sobre os resultados do estudo. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*.

Gostaríamos de poder contar com a colaboração da vossa Organização para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar, de forma mais detalhada, este projecto.

Desde já gratas pela atenção dispensada, ficamos a aguardar o vosso contacto para posterior envio de documento com a descrição dos objectivos e procedimentos do estudo.

Com os melhores cumprimentos,

(P'la Equipa de investigação)

Rua do Colégio Novo - Apartado 6153 - 3001-802 COIMBRA

Telefone: +351 239 851 454

Fax: +351 239 851 454

Anexo 2

Projecto de investigação destinado às empresas

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da
Educação**

Universidade de Coimbra

**NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em
Organização e Gestão**

**Mestrado Integrado em Psicologia
Área de especialização em Psicologia das Organizações
e do Trabalho**

Projecto de investigação

Psicologia dos grupos e das equipas de trabalho.

**1) Equipa do projecto (coordenadores e
investigadores)**

Coordenadores: Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço, Dra. Isabel Dórdio Dimas.

Investigadores: Carina Carvalho, Carla Bastos, Catarina Albuquerque, Luciana Marques, Raquel Sousa e Sara Silva.

2) Introdução e objectivos

Os grupos/equipas de trabalho têm vindo a assumir-se como um elemento chave no mundo organizacional, podendo constituir-se como uma fonte de vantagem competitiva para o mesmo. Enquanto factor dinâmico, os grupos de trabalho influenciam e/ou são influenciados por múltiplas variáveis, tais como a diversidade, a eficácia, os conflitos, entre outras.

Neste sentido, a presente linha de investigação tem como intuito contribuir para uma maior inteligibilidade do funcionamento intragrupal nas organizações e na gestão do trabalho.

Partindo desta premissa geral, temos como principais objectivos:

- 1) Analisar o papel da diversidade na predição da eficácia grupal;

- 2) Avaliar a relação que a orientação cultural do grupo para a aprendizagem estabelece com o conflito intragrupal e com a eficácia;
- 3) Analisar o impacto do conflito que emerge no seio dos grupos na qualidade de vida no trabalho dos seus membros.

Visamos, com este projecto, contribuir para um melhor conhecimento científico destas temáticas, bem como fornecer indicadores e elementos que poderão ser utilizados na e pela gestão das empresas.

3) Amostra e participação das empresas

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 50 grupos/equipas de trabalho de diferentes organizações. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (2) possuam relações de interdependência e (3) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum. As equipas devem desempenhar tarefas complexas e pouco rotineiras, isto é, tarefas que exijam a resolução de problemas e cujos resultados tenham um baixo grau de previsibilidade.

A participação das empresas envolvidas no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados, isto é, da informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá entre Outubro de 2007 e Dezembro de 2007. Será combinada com cada empresa participante a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Em cada empresa será necessário efectuar o preenchimento de dois questionários:

- a) A responder pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (20 minutos, aproximadamente);
- b) A responder pelo líder formal da equipa (5 minutos, aproximadamente).

Para obviar eventuais transtornos à empresa, a aplicação dos questionários poderá ser feita de forma colectiva (situação preferencial) ou os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho.

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados *individuais*, quer referentes a trabalhadores da empresa participante quer referentes a outras empresas da amostra;
- Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa e aos seus colaboradores.

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

NEFOG - Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de
Coimbra

Rua do Colégio Novo
3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo);

Fax – 239 851 454;

E-mail:

Carina Carvalho – carina_isabel12@hotmail.com

Sara Silva – ss_patricio@hotmail.com

Anexo 3

Questionários destinados aos membros das equipas

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ anos

Género:

-Feminino..... -Masculino.....

Nacionalidade: _____

Experiência profissional:

-Na empresa actual: ____anos____meses

-Experiência na função (indique o total de anos/meses na actual função e em funções semelhantes, se for o caso):
anos_____meses

Formação académica:_____

Salário líquido do seu agregado familiar?

-Muito baixo..... -Baixo..... -Ligeiramente inferior à média..... -Médio..... -Ligeiramente superior à média..... -Alto..... -Muito alto..... Antiguidade na Equipa (valor aproximado): ____anos _____
meses

(ESAG)

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

1. Clima existente na equipa de trabalho.

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

2. Forma de trabalhar da equipa.

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

3. Forma como o líder organiza e coordena as actividades da equipa.

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

4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho.

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

5. Relações entre os membros da equipa e o líder.

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

6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.

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

7. Papel que cada membro desempenha na equipa.

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

Anexo 4

Questionários destinados aos líderes das equipas

Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ anos

Género:

-Feminino..... -Masculino.....

Nacionalidade: _____

Experiência profissional:

-Na empresa actual: ____anos ____meses

-Experiência na função (indique o total de anos/meses na actual função e em funções semelhantes, se for o caso):
anos_____ meses

Formação académica:_____

Salário líquido do seu agregado familiar?

-Muito baixo..... -Baixo..... -Ligeiramente inferior à média..... -Médio..... -Ligeiramente superior à média..... -Alto..... -Muito alto..... Antiguidade na Equipa (valor aproximado): ____anos _____
meses

(EADG)

Utilizando uma escala de 1 (mau) a 10 (excelente), avalie o desempenho da sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida:

1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. Qualidade do trabalho produzido.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

5. Quantidade de trabalho produzido.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

7. Capacidade de implementar novas ideias.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.

Mau										Excelente
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.

Mau

Excelente

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.

Mau

Excelente

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10