



UC/FPCE-2009

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Emoções na vida grupal: porque os grupos  
também sentem**

Elsa Cristina Fernandes Pinto

E-mail: [elsa\\_pinto86@hotmail.com](mailto:elsa_pinto86@hotmail.com)

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

## **Emoções na vida grupal: porque os grupos também sentem**

### **Resumo**

Os grupos/equipas de trabalho são, hoje, realidades indissociáveis do mundo organizacional. Torna-se, por isso, importante conhecer o seu funcionamento e compreender as suas dinâmicas. O presente trabalho, partindo de uma perspectiva evolutiva dos grupos, teve como objectivo central analisar em que medida as diferentes fases de desenvolvimento grupal propostas pelo Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) diferem entre si no que respeita às emoções manifestadas, falseadas, e suprimidas. Sob um ponto de vista exploratório, procurou-se, também, averiguar se os grupos diferem no grau de convergência emocional, em função da sua fase de desenvolvimento. Na prossecução deste objectivo, foi conduzido um estudo empírico, de natureza não experimental e centrado no nível de análise grupal, sustentado pelo recurso a dois questionários (a PJAWSN e o PDE). A amostra foi constituída por 71 equipas de trabalho, de diferentes tipos de organizações. No global, os resultados obtidos sugerem que a manifestação de emoções positivas e negativas se altera ao longo do percurso evolutivo do grupo e que, os grupos no início do seu desenvolvimento tendem a suprimir emoções. No que respeita ao falseamento de emoções e à convergência emocional não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

**Palavras-chave:** grupos/equipas; desenvolvimento grupal; emoções; convergência emocional.

## **Emotions in group life: because the groups also feel**

### **Abstract**

Today, the groups / working teams are inseparable realities of the organizational world. Therefore, it is important to understand its operation and its dynamics. The present work, basing on an evolutionary perspective of the groups, had as main purpose to analyze in what extent the different stages of group development proposed by the Integrated Model of Group Development of Miguez and Lourenço (2001) differ with regard to the emotions expressed, faked, and suppressed. In the sequence of this purpose, we lead an empirical study, with a non-experimental design, on team level, supported by the use of two questionnaires (PJAWSN and the PDE). The sample was consisted by 71 work teams, from different types of organizations. In general, the results suggest that the manifestation of positive and negative emotions changes during the evolution path of the group and that they tend to suppress those emotions at the beginning of their development. Concerning to the forgery emotions and emotional convergence in the statistics level, there were no significant differences.

**Key-words:** Groups/teams; group development; emotions; emotional convergence.

## **Agradecimentos**

## **O meu sincero agradecimento...**

Ao Doutor Paulo Renato Lourenço, orientador desta monografia, pela paciência inesgotável, pela atenção prestada, por estar sempre disponível para atender às minhas (inúmeras) dúvidas e incertezas, pelas palavras de incentivo e de força nos momentos mais angustiantes, e por todos os ensinamentos que me transmitiu ao longo do meu percurso académico. Sem a sua ajuda, este percurso seria, sem qualquer dúvida, ainda mais difícil.

À Dr<sup>a</sup> Alice pela disponibilidade e ajuda prestada, bem como, pelas palavras de apoio e ânimo, tão importantes quando as coisas parecem não estar a correr da melhor forma. Gostaria, igualmente, de agradecer a todos os professores do NEFOG pelas aprendizagens que me proporcionaram e por me terem feito apaixonar pelo mundo das Organizações e do Trabalho.

À Dr<sup>a</sup> Cláudia Figueiredo pela preciosa ajuda em algumas decisões relativas ao tratamento estatístico dos dados.

A todas as empresas e organizações que aceitaram participar no nosso estudo. Porque elas são a base e a sustentação de todo o nosso trabalho, um muito obrigado.

Aos restantes elementos da minha equipa de investigação (Carlos e Raquel), com os quais vivenciei a angústia da não adesão das organizações e que me ajudaram a nunca desistir. Foi um prazer ter-vos como “parceiros”.

Aos meus amigos: aos da faculdade (em particular à Ana Jordão e à Marta), aos da residência (Melissa, Céu, Sofia, Joana e Carla) um muito obrigado por estarem sempre disponíveis a ouvir-me, por estarem sempre dispostas a ajudar, e pela preocupação demonstrada. É bom saber que mesmo longe de casa existem pessoas como vocês, capazes de fazerem o papel da “família”, sobretudo, neste período de alegrias mas, também, de algumas tristezas.

Aos meus pais por todo o esforço e sacrifício que fizeram durante estes cinco anos para que este momento fosse possível. Obrigado por tudo, pela compreensão, pela confiança, por sempre acreditarem em mim.

À minha irmã pela amizade e carinho.

Ao Hélder, pelo amor e amizade inquestionáveis, pelas palavras certas nos momentos certos, por me teres apoiado sempre, incondicionalmente. Sem ti a meu lado, tudo teria sido bem mais difícil. Ajudaste-me a lutar contra as adversidades, a ver “o lado bom” das coisas, a valorizar o meu trabalho. Como vês, a tua “filosofia” foi ouvida e seguida... Nunca desisti!

## Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Conceptual	3
1. Desenvolvimento Grupal	3
2. Emoções	9
2.1. Convergência emocional	13
3. Emoções e Desenvolvimento Grupal	17
II – Objectivos	21
III – Metodologia	22
1. Procedimentos	22
2. Amostra	23
3. Técnicas de recolha de dados e Instrumentos de medida	24
IV – Resultados	29
1. Considerações e procedimentos prévios	29
2. Emoções e fases de desenvolvimento grupal	30
V – Discussão	34
VI – Conclusão	37
VII - Bibliografia	39

## Anexos

**Anexo 1** – Carta de apresentação às organizações

**Anexo 2** – Projecto de investigação destinado às organizações

**Anexo 3** – Instruções para o responsável pelo grupo/equipa

**Anexo 4** – Instrumentos utilizados para a recolha de dados

## Introdução

Realidade incontornável nas organizações, os grupos/equipas<sup>1</sup> assumem-se, actualmente, como a forma privilegiada de realizar o trabalho. Tenham um carácter mais, ou menos, formal, temporário ou permanente, a verdade é que as equipas têm sido vistas pelas organizações como um factor estratégico que lhes permite tomar vantagem competitiva e alcançar o sucesso organizacional (Dimas, 2007; Morgan, Salas, & Glickman, 2001). Torna-se, por isso, crucial compreender as suas dinâmicas de funcionamento. De acordo com autores como Agazarin e Gantt (2003) e, também, Miguez e Lourenço (2001), esta compreensão poderá ser facilitada e potenciada ao adoptarmos uma perspectiva temporal dos grupos. De facto, o grupo, à semelhança do que acontece com o Homem, passa por vários níveis de desenvolvimento (frequentemente designados por estádios) (e.g., Bennis & Shepard, 1956, cit. in Lourenço, 2002; Tuckman & Jensen, 1977; cit. in Lourenço, 2002), cada um caracterizado por especificidades particulares que influenciam as suas dinâmicas de tarefa e socioafectiva. Ter esta perspectiva presente é importante uma vez que, para além de ajudar a perceber os grupos, os resultados de qualquer investigação que incida em equipas pode variar, dependendo não só do “que” é medido e “como” é medido mas também do “quando” é medido (Chang, Duck, & Bordia, 2008), ou seja, é também função da fase de desenvolvimento em que o grupo se encontra.

Porque a existência de um grupo implica, necessariamente, a presença de relações sociais, ter em consideração as emoções que os indivíduos partilham no grupo é, também, uma mais-valia para melhor percebermos o seu funcionamento. Efectivamente, as emoções são parte da vida do grupo e, por isso, compreender quais as emoções vigentes na equipa e quais os seus efeitos no funcionamento grupal, pode ajudar-nos a compreender melhor as dinâmicas estabelecidas no grupo e, conseqüentemente, ajudar-nos a uma melhor gestão do seu funcionamento. Embora há muito se reconheça esta realidade emocional dos grupos ao considerar-se que estes se edificam em torno não só de componentes de tarefa mas também socioemocionais, o interesse pela gestão das emoções nos grupos de trabalho só nas últimas décadas começou a despertar a atenção entre investigadores e académicos, tornando-se um tópico de estudo valorizado neste domínio (e.g., Barsade, 2002; Barsade & Gibson, 1998, 2007; Bartel & Saavedra, 2000; Ramalho, 2007). Nesse sentido, alguns autores (e.g., Barsade, 2002; Keltner & Haidt, 1999) têm chamado a atenção para que o estudo do fenómeno emocional se situe não só a nível individual, como tradicionalmente acontece, mas que seja também analisado a nível grupal.

Tal como o grupo se desenvolve, também as emoções evoluem ao

---

<sup>1</sup> Pese embora o debate existente em torno da questão de se saber se grupo e equipa remetem para o mesmo fenómeno ou para entidades distintas, estes dois termos serão, no presente trabalho, usados indistintamente.

longo do tempo, podendo ser transformadas pelo contexto social onde ocorrem (DeDreu, West, Fisher, & MacCurtain, 2001). Nesta lógica, faz sentido pensarmos que as diferentes fases pelas quais o grupo passa no seu percurso evolutivo serão caracterizadas por diferentes estados emocionais (e.g., o grupo ser caracterizado predominantemente por emoções positivas numa determinada fase do seu desenvolvimento e, numa outra, por emoções negativas) e que, em diferentes estádios, os membros do grupo poderão convergir emocionalmente em maior ou menor grau. Tudo isto terá, certamente, repercussões nos processos que ocorrem (e.g., motivação, conflitos, eficácia).

É no seguimento do que tem sido feito por outros estudos produzidos na linha de investigação em que nos inserimos (e.g., Monteiro, 2007; Ramalho, 2007), que nos propomos desenvolver o presente trabalho. Nesse sentido, começaremos por efectuar uma síntese do que mais relevante tem sido produzido no campo do desenvolvimento grupal e das emoções, com o objectivo de contextualizar a investigação que realizámos e, de uma forma particular, as concepções e modelos em que nos ancorámos. Assim, a nossa atenção será direccionada, num primeiro momento, para o percurso evolutivo dos grupos, onde especificaremos a nossa conceptualização de desenvolvimento grupal ao descrevermos o modelo por nós adoptado [Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)]. Num segundo momento, entraremos no tópico das emoções no contexto organizacional em geral e, no dos grupos, em particular, salientando a relevância do seu estudo nas equipas de trabalho. Como modelo de base para estudarmos as emoções colectivas descreveremos o Modelo Circumplexo de Russell (1980). Ainda neste ponto das emoções debruçar-nos-emos num aspecto particular que, de acordo com vários autores (e.g., Barsade, 2002; Bartel & Saavedra, 2000), ocorre nos grupos: a convergência emocional. Feito o enquadramento destes dois elementos centrais no nosso trabalho (desenvolvimento grupal e emoções), bem como a sua articulação, apresentaremos o estudo empírico que realizámos. Nele procurámos, por um lado, perceber quais as emoções (em termos de valência, i.e., emoções positivas e negativas) que são predominantemente manifestadas em cada fase desenvolvimental preconizada pelo modelo de Miguez e Lourenço (2001) e, por outro, qual(is) a(s) fase(s) em que se verifica um maior grau de supressão e falseamento de emoções. Analisaremos, ainda, se existem diferenças entre as fases de desenvolvimento grupal quanto ao grau de convergência emocional do grupo. Dada a escassez de investigação no domínio acerca deste tópico, esta análise terá um carácter exploratório.

Assim, e “porque os grupos também sentem”, com o presente estudo, procuramos contribuir para uma maior compreensão das emoções em geral, ainda pouco estudadas no comportamento organizacional, e das emoções grupais em particular, ao integrá-las com outros processos grupais (desenvolvimento grupal). Conhecer que emoções são predominantes, em cada momento significativo na vida do grupo possibilitará a gestores, líderes, consultores e outros profissionais, uma maior compreensão e gestão das

emoções nos grupos, no sentido de promoverem estratégias que lhes permitam potenciar maior eficácia grupal e, conseqüentemente, maiores ganhos organizacionais.

## **I – Enquadramento conceptual**

### **1. Desenvolvimento Grupal**

Os fenómenos colectivos constituíram, desde sempre, fonte de preocupação entre filósofos e pensadores (Monteiro, 2007). No entanto, o estudo dos pequenos grupos é, como afirma Minicucci (1992, cit. in Lourenço, 2002) relativamente recente, pois só a partir da década de 20 do século passado (com Mayo e colaboradores) os pequenos grupos começaram a ser reconhecidos nas organizações. Embora alguns estudos tenham começado a surgir a partir de então, apenas nos anos 50 a noção de trabalho em grupo como constructo organizacional foi, finalmente, consolidada (Lourenço, 2002), assistindo-se a uma mudança de focalização do individual para o grupal. Para tal, muito contribuíram os trabalhos desenvolvidos pelos investigadores do Tavistock Institute de Londres que, ao conceptualizarem os grupos enquanto sistemas abertos, permitiram que estes alcançassem, em contexto organizacional, a sua merecida consideração (op. cit.). Imbuídos pelos princípios da Teoria Geral dos Sistemas, os investigadores do Tavistock verificaram e evidenciaram as interconexões entre os membros do grupo, as tarefas e os instrumentos, fornecendo, assim, as bases para uma conceptualização sociotécnica dos grupos (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001).

É nesta perspectiva que nos situamos ao considerarmos que os grupos se estruturam em torno de dois subsistemas: o subsistema tarefa (referente ao conjunto de pessoas que trabalham e se articulam para a execução de uma tarefa) e o subsistema socioafectivo (relativo ao conjunto de pessoas que trabalham procurando satisfazer as suas necessidades sócio-emocionais). Estes dois subsistemas, embora distinguíveis, são interactivos, interdependentes entre si, e interdependentes com a sua envolvente. Portanto, apenas considerando ambos os subsistemas e analisando a dinâmica das suas inter-relações poderemos compreender todo o sistema. Nesta perspectiva, o sucesso do grupo dependerá do equilíbrio e optimização desses mesmos subsistemas (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001). Para que um conjunto de pessoas seja considerado grupo é necessário que estejam presentes forças impulsoras de base, que se revelam necessárias e suficientes à sua emergência<sup>2</sup>: percepção de interdependência entre os membros; percepção de, pelo menos, um alvo comum mobilizador;

---

2 A presença destas forças impulsoras não garante “per si” o bom funcionamento ou desenvolvimento do grupo. Estando as condições de base criadas, é necessário que as forças impulsoras se sobreponham às forças restritivas também existentes (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Rodrigues, 2008).

e relações entre as pessoas em função do alvo comum<sup>3</sup> (Dimas, 2007; Lourenço, 2002).

Enquanto sistemas complexos, dinâmicos e adaptativos, os grupos desenvolvem-se e transformam-se ao longo do tempo. Nesse sentido, manter uma perspectiva temporal quando trabalhamos com grupos poderá promover uma compreensão mais holística do fenómeno grupal (Agazarin & Gantt, 2003; Arrow, Poole, Henry, Wheelan, & Moreland, 2004; Chang et al., 2008; Dimas, 2007; McGrath et al., 2000; Miguez & Lourenço, 2001; Morgan et al; 2001; Wheelan, Davison, & Tillin, 2003).

O conceito de desenvolvimento grupal<sup>4</sup> está bem documentado na literatura, a contar pela quantidade de modelos existentes e autores que se dedicam ao seu estudo. No entanto, “despite the popularity of the research topic, the term group development is rarely defined” (Chang et al., 2008, p. 329). Chang et al. (2008) procuraram, recorrendo a um espaço de definição tridimensional, fornecer uma forma simples e estruturada de definir o conceito e de, a partir dele, seleccionar o modelo apropriado para ajudar a compreender o contexto temporal dos grupos de trabalho. Esse espaço de definição tridimensional pode ser representado em três eixos: o eixo do x refere-se ao conteúdo, o eixo do y à população, e o eixo do z ao que designam por *path dependency*<sup>5</sup>. O primeiro eixo (conteúdo) refere-se à questão de se saber se o termo desenvolvimento se refere a mudanças temporais num aspecto específico do grupo ou se na imagem global do grupo. Esta questão classifica a investigação que tem sido realizada em torno do desenvolvimento grupal num contínuo que varia desde uma perspectiva mais específica (modelos que lidam com aspectos específicos<sup>6</sup> do grupo durante o seu percurso evolutivo) a uma mais geral ou compreensiva (cujos modelos descrevem estádios desenvolvimentais genéricos observados nos grupos, bem como mudanças que ocorrem numa variedade de processos<sup>7</sup>). Para além do conteúdo, o padrão de desenvolvimento observado pode ser

---

3 Importa notar, desde já, que foram estes os elementos que tivemos em consideração quando pedimos a colaboração dos grupos de trabalho para participarem no nosso estudo empírico.

4 Segundo o qual um conjunto de indivíduos com conexões fracas entre si se desenvolve no sentido de se tornar uma identidade unificada (Brower, 1996, cit. in Lourenço, 2002).

5 David (2007) define *path dependency* como um processo dinâmico cuja evolução é governada pela sua própria história. O conceito é, assim, muito amplo em alcance, referindo-se quer a sequências desenvolvimentais quer a dinâmicas sociais. Com raízes no campo da Economia, o conceito de *path dependency* é, nesse domínio, muito popular e aplicado enquanto conceito de fundo para a interpretação dos estudos económicos efectuados.

6 Por exemplo, o modelo do equilíbrio interrompido de Gersick (1988, cit. in Chang et al., 2008) analisa mudanças temporais nas actividades de consciência do tempo e nos seus comportamentos orientados para a tarefa, não fazendo nenhuma tentativa no sentido de dar uma imagem global do desenvolvimento grupal, que inclui mudanças temporais numa ampla quantidade de processos (e.g., liderança, tomada de decisão).

7 Tais como, na estrutura, na liderança, nas normas ou nos padrões de comunicação (e.g., Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, cit. in Lourenço, 2002).

restrito a um tipo específico de grupo ou generalizado a todos os tipos de grupos (eixo população). Também este aspecto classifica as teorias de desenvolvimento grupal num contínuo. No extremo “população específica” temos os modelos que procuram descrever o padrão desenvolvimental de um tipo específico de grupos (e.g., equipas de projectos com prazos definidos); no outro extremo temos os modelos que tentam descrever padrões desenvolvimentais gerais, generalizáveis a diferentes tipos de grupos. Finalmente, o termo desenvolvimento pode implicar mudanças que são dependentes da trajectória que esse desenvolvimento segue ao longo do tempo, em direcção a um estado melhor (*path dependent*), ou descrever meramente mudanças que ocorrem ao longo do tempo (*non-path dependent*). Referimo-nos, portanto ao terceiro eixo proposto por Chang et al. (2008), *path dependency*, que descreve, à semelhança dos demais, um contínuo. Num dos extremos (*path dependent*) encontram-se os modelos que conceptualizam o desenvolvimento grupal como um padrão normativo de mudanças que implicam que o grupo amadureça ao longo do tempo. No extremo oposto (*non-path dependent*) situam-se os modelos que analisam padrões comuns de mudança que ocorrem ao longo do tempo. No entanto, nenhuma fase é, neste caso, considerada mais avançada que qualquer outro estágio de desenvolvimento.

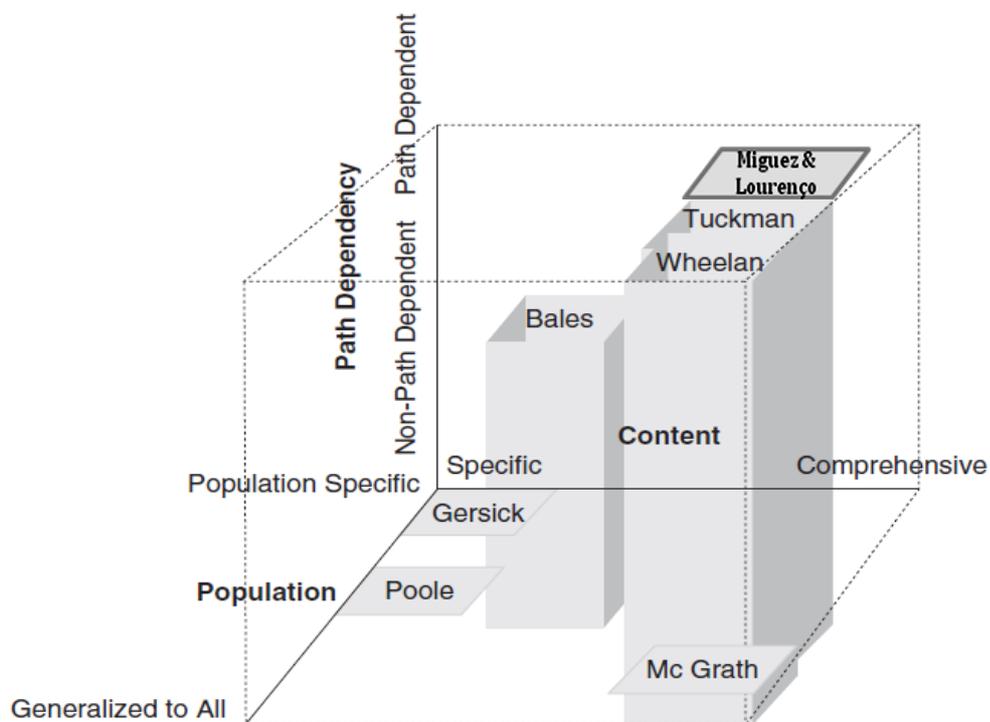
Lourenço (2002) e, também Wheelan et al. (2003) referem, a este respeito que, pese embora algumas diferenças existam entre os modelos, nomeadamente ao nível da terminologia adoptada, a maioria deles considera o desenvolvimento grupal marcado por diferentes fases que, embora possam não estar claramente delimitadas, são passíveis de serem identificadas como estádios de desenvolvimento<sup>8</sup>. No seu conjunto, estes modelos analisam como as relações, as tarefas e as estruturas se vão alterando ao longo do tempo (Brown & Fry, 1996, cit. in Dimas, 2007).

O modelo que adoptámos e que servirá como base conceptual para o nosso estudo empírico é o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal, desenvolvido por Miguez e Lourenço (2001). Com base no espaço de definição tridimensional do desenvolvimento grupal de Chang et al. (2008) – figura 1 – poderíamos dizer que se trata de um modelo do tipo “*comprehensive x population generalized to all x path dependent*”. *Comprehensive* porque descreve estádios desenvolvimentais genéricos observados nos grupos ao longo do tempo, bem como mudanças que ocorrem numa variedade de processos grupais (e.g., liderança, conflitos) *population generalized to all* porque procura descrever padrões desenvolvimentais gerais em diferentes tipos de grupos; e *path dependent* porque concebe o desenvolvimento grupal como um padrão de mudanças

---

8 Smith (2001) aponta algumas explicações para a similaridade existente entre os diferentes modelos de desenvolvimento: a) vários modelos foram concebidos na mesma instituição e, sendo muitos dos teóricos contemporâneos, conheciam e liam o trabalho uns dos outros, podendo, inclusive, ter tido o mesmo mentor; b) os autores adoptaram a mesma escola de pensamento teórico; c) muitos dos grupos estudados pelos diferentes autores eram similares relativamente à natureza de inúmeras variáveis, e d) os teóricos seguiram “modas”, ou seja, seguiram as tendências teóricas e organizacionais bem como os interesses que eram populares nessa altura.

que implicam que o grupo amadureça ao longo do tempo (Chang et al., 2008).



**Figura 1-** Espaço de Definição Tridimensional [adaptado de Chang et al., 2008, p. 330]

Partindo da perspectiva sociotécnica referida, o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal conceptualiza o grupo enquanto realidade “intersubjectiva” que opera em torno de dois subsistemas (tarefa e socioafectivo) que vão sofrendo múltiplas alterações ao longo do tempo. Ao ser influenciado pelos modelos lineares concebe o desenvolvimento grupal como uma sucessão de quatro fases – *Estruturação*, *Reenquadramento*, *Reestruturação* e *Realização*, num processo contínuo que conduz o grupo da dependência face à figura da autoridade à clara percepção de interdependência. De acordo com os autores do modelo (Miguez & Lourenço, 2001), estas quatro fases representariam, no seu conjunto, dois ciclos evolutivos: o primeiro ciclo (constituído pela primeira e segunda fases) centra-se predominantemente (mas não exclusivamente), no subsistema afectivo, enquanto o segundo ciclo (que engloba o terceiro e quarto estádios de desenvolvimento) se centra, fundamentalmente (mas não unicamente), no subsistema tarefa. O grupo só estará em condições de transitar para a fase de desenvolvimento seguinte se as questões inerentes ao estádio anterior forem satisfatoriamente resolvidas (Miguez & Lourenço, 2001), e se as forças impulsionadoras se sobrepujarem às forças restritivas que se

manifestam na fronteira entre cada fase de desenvolvimento<sup>9</sup> (Agazarin & Gantt, 2003). Para além dos modelos lineares o modelo apresenta, também, características dos modelos cíclicos ao reconhecer que o desenvolvimento do grupo se pode fazer através de avanços e recuos, em função das dinâmicas que se estabelecem, e que o grupo poderá ficar retido numa determinada fase de desenvolvimento, regredir para fases anteriores ou não atingir a maturidade (Míguez & Lourenço, 2001).

O primeiro estágio de desenvolvimento, *Estruturação*, é caracterizado pela dependência dos membros face ao líder, procurando nele as respostas para as suas dúvidas (face à incerteza e ao desconhecido, os membros podem sentir-se ansiosos neste período inicial), esperando que ele lhes diga o que deve ser feito e como deve ser feito. A principal preocupação dos membros nesta fase é a sua inclusão no grupo. Este medo de rejeição leva-os a assumir que existe consenso relativamente aos objectivos (embora estes possam não estar claros para os membros), procurando agradar ao líder e aos outros membros. Isto leva a que, no grupo, exista um clima marcado pela harmonia e uma aparente consensualidade e elevada conformidade, capazes de, não raras vezes, conduzir mesmo a alguma euforia colectiva. Impera, portanto, um ambiente marcado por relações positivas e agradáveis. A comunicação é, ainda, nesta fase, superficial (até porque ainda não se conhecem bem) e centralizada nos mais faladores (Dimas, 2007; Míguez & Lourenço, 2001; Rodrigues, 2008). Assim, este é um estágio focalizado no subsistema socioafectivo e marcado pela dependência (dos membros face ao líder) e pelo desejo de inclusão (sentido de pertença ao grupo). Quando os problemas de inclusão estão resolvidos, o grupo está em condições de transitar para a fase de desenvolvimento seguinte, o estágio de *Reequadramento* (Míguez & Lourenço, 2001).

Esta segunda fase de desenvolvimento é marcada pela tentativa de os membros afirmarem a sua individualidade procurando afastar-se da directividade do líder: o líder é, nesta fase, bastante contestado e as suas ideias e opiniões colocadas em causa. Desaparece a coesão fusional em torno do líder, presente na fase anterior. Contestadas são também as normas e regras estabelecidas, surgindo mesmo comportamentos contrários ao estabelecido. As diferenças entre os membros (suas ideias, personalidade e valores) tornam-se visíveis e começam a emergir sub-grupos e coligações, empenhados em fazer valer as suas ideias. Surgem, assim, os primeiros conflitos expressos, quer face à figura da autoridade (i.e., ao líder), quer entre os membros do grupo. Tudo isto contribui para que o clima vivenciado no grupo, até então harmonioso e agradável, seja agora marcado pela tensão, contestação, intolerância, e hostilidade. As relações estabelecidas entre os membros tornam-se, portanto, tempestuosas e pouco agradáveis. A aceitação (da diferença) marca o momento em que o grupo, tendo “resolvido” as

---

9 Ao beber da tradição lewiniana, o modelo perspectiva o desenvolvimento grupal como um campo de forças tensionais – é o enfraquecimento das forças restritivas que se manifestam na fronteira entre cada fase que possibilita que as forças impulsoras sejam libertadas, permitindo ao grupo mover-se para a fase seguinte (Agazarin & Gantt, 2003).

questões afectivas, se encontra em condições de transitar para o estágio de desenvolvimento seguinte, a fase de *Reestruturação*, que dá início ao segundo ciclo de desenvolvimento, centrado, agora, nas questões da tarefa, até agora secundarizadas nas preocupações dos membros do grupo (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Rodrigues, 2008).

Na fase *Reestruturação*, os membros do grupo começam a estabelecer relações de confiança e esforçam-se por aceitar e integrar as diferenças entre si, sendo crescente a percepção de interdependência<sup>10</sup>. A comunicação é já aberta e passa a estar centrada na tarefa. São frequentes as conversas sobre os objectivos a atingir, podendo, neste processo, surgir divergências sobre o que deve ser feito e como o deve ser. No entanto, esses conflitos são, agora, geridos satisfatoriamente pelo grupo, dado o grau de confiança e cooperação desenvolvido pelos membros. Este é, também, o período em que o estabelecimento das regras e normas de funcionamento grupais é consolidado. Pese embora a existência de pressão para que as normas sejam seguidas, os comportamentos que se afastam delas são tolerados, caso sejam vistos como contribuindo positivamente para o funcionamento do grupo (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Rodrigues, 2008).

Quando a maioria das normas e padrões de comportamento estão constituídos, o grupo está em condições de atingir a maturidade, alcançando o desempenho desejado e a satisfação afectiva dos membros. Nesta fase, designada *Realização*, existe uma clara e valorizada interdependência entre os membros da equipa. O grupo funciona num clima de confiança, envolvimento, coesão e cooperação. Os objectivos do grupo e os papéis de cada um são claros e aceites por todos, existindo um elevado nível de atracção entre os membros. A comunicação é franca e clara e direccionada para a forma mais eficaz de alcançar os objectivos. As divergências que poderão surgir são resolvidas satisfatória e rapidamente pelo grupo através, sobretudo, de estratégias integrativas. Existe, ainda, um incentivo para a inovação e mudança face às normas, no sentido de uma contínua actualização, assente num eficaz processo de auto-regulação. Trata-se, portanto, de uma fase de aperfeiçoamento e consumação dos processos iniciados nos estádios anteriores (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Monteiro, 2007; Rodrigues, 2008).

O campo do desenvolvimento grupal é rico em modelos, mas, de acordo com Arrow et al. (2004) e, também, Wheelan et al. (2003), necessita de uma maior integração teórica no sentido de se obter um modelo unificado que permita uma melhor compreensão do domínio. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal procura ir neste sentido. Ao apresentar uma visão integradora de vários modelos de desenvolvimento, o modelo de Miguez e Lourenço (2001) pretende integrar os contributos das principais abordagens da dimensão temporal dos grupos (Dimas, 2007). Depois, ao inspirar-se na abordagem sociotécnica, o impacto que o contexto tem no desenvolvimento grupal não é descurado, e a questão emocional ou socioafectiva dos grupos

---

10 Embora também presente nas duas fases de desenvolvimento anteriores, só neste estágio os membros começam a perceber a interdependência como tal, acreditando que juntos conseguirão realizar a tarefa (Rodrigues, 2008).

(central no presente trabalho) não é secundarizada, mas antes considerada uma componente tão importante como a componente tarefa.

## 2. Emoções

As emoções têm-se tornado, no contexto organizacional, um tema de interesse apenas nos últimos anos (Ashforth & Humphrey, 1995; Briner, 1999; DeDreu et al., 2001; Morris & Feldman, 1996; Muchinsky, 2000). Foi somente no final dos anos 80 e princípios da década de 90 que as emoções ganharam relevo e consolidação no contexto organizacional enquanto legítimo domínio de pesquisa científica (Brief & Weiss, 2002; Monteiro, 2007). De facto, embora a emoção e a gestão de emoções sejam uma parte integral e inseparável da vida organizacional, bem como uma característica que foi sendo implicitamente considerada no desenvolvimento e práticas de gestão, a investigação focada especificamente nas emoções em contextos organizacionais é relativamente recente (Ashforth & Humphrey, 1995; Briner, 1999; Mann, 1999).

Esta relutância em considerar, formalmente, as emoções no comportamento organizacional deve-se, em parte, ao facto de as organizações e de o trabalho serem frequentemente vistos como racionais, lógicos e não emocionais (Briner, 1996; Callahan & McCollum, 2002; Muchinsky, 2000). Esta visão excessivamente racional das organizações tem alimentado a crença de que a emocionalidade é a antítese da racionalidade, contribuindo para uma visão algo pejorativa da emoção e para a frequente tentativa em controlar a expressão das emoções neste contexto (Ashforth & Humphrey, 1995). Para além disso, existe a percepção de que os psicólogos organizacionais estão já a estudar experiências afectivas no trabalho, razão pela qual se julga, que a realidade emocional no trabalho está já a ser devidamente considerada. Isto leva a que os investigadores não vejam necessidade em se centrarem novamente na esfera das emoções (Muchinsky, 2000). A este respeito, Briner (1999) refere que, de facto, os psicólogos do trabalho e das organizações não têm ignorado por completo o papel das emoções no trabalho, mas têm tendido a focar-se, quase exclusivamente, em dois constructos: o stress e a satisfação dos trabalhadores. Ora, isto é insuficiente para compreendermos de forma mais aprofundada o papel das emoções neste contexto; é necessário reconhecer as emoções como um legítimo domínio de pesquisa científica (Muchinsky, 2000). Tem-se, ainda, evitado o estudo das emoções simplesmente porque são mais difíceis de estudar (Briner, 1999).

O recente interesse pelas emoções no contexto organizacional foi estimulado: a) pela atenção das questões afectivas por parte da psicologia como um todo, interesse esse que se disseminou também para a Psicologia das Organizações; b) pelo crescente número de empregados que trabalha na indústria dos serviços (onde uma adequada manifestação emocional se torna crucial) e c) pela popularização da conceito de inteligência emocional e subsequente aplicação ao trabalho (Briner, 1999). Ainda que a investigação sobre emoções se tenha desenvolvido nos últimos anos, estudos que têm

expressamente como alvo emoções positivas são ainda muito escassos<sup>11</sup> (Fredrickson, 1998), carecendo o domínio de uma visão mais integrativa e de técnicas para avaliar e intervir nas emoções em contexto laboral (Ashkanasy, Härtel, & Daus, 2002).

À semelhança do que acontece com a maior parte dos constructos, não existe, também, um consenso acerca da definição de emoção (Ashforth & Humphrey, 1995). No presente trabalho as emoções são consideradas em termos razoavelmente amplos para incluir emoções básicas e sociais bem como constructos como o afecto, sentimentos e humor<sup>12</sup> (Ashforth & Humphrey, 1995). Seguindo a definição proposta por DeDreu et al. (2001) e, também, Monteiro (2007) e, ainda, Ramalho (2007), pensamos as emoções enquanto processos compostos por múltiplos componentes (cognitivos, motivacionais e comportamentais) e múltiplos sistemas (fisiológico, cognitivo, comportamental, social e cultural), que se desenvolvem entre indivíduos, mediando e sendo mediados pelo contexto social onde ocorrem. Nesse sentido, para além de ocorrerem e poderem ser analisadas a nível individual enquanto estados internos do indivíduo (nível onde grande parte dos estudos incide a sua análise, como já referimos), as emoções têm, também, existência e repercussões em outros níveis de análise – grupal e organizacional – onde a presença de investigação é bem mais rara (Ashforth & Humphrey, 1995; Barsade, 2002; Bartel & Saavedra, 2000; DeDreu et al., 2001; Keltner & Haidt, 1999). O presente estudo procura situar-se ao nível de análise grupal<sup>13</sup> uma vez que pretende estudar as emoções tendo como

---

11 Fredrickson (1998) aponta algumas razões para que tal aconteça: a) as emoções positivas são menos, em número, e bastante difusas; b) como campo científico, a psicologia gravita em torno de problemas e trabalha para os resolver. Nesse sentido, não surpreende que se centre nas emoções negativas, dado serem elas que colocam uma maior quantidade de problemas para indivíduos, grupos, organizações, e sociedade; c) as emoções positivas, contrariamente às negativas, não dispõem de configurações faciais específicas e próprias que permitam o seu reconhecimento universal. Mesmo a nível neurológico, as emoções negativas desencadeiam diferentes respostas no Sistema Nervoso Autónomo, o que não acontece com as positivas; e c) os teóricos das emoções, ao procurarem explicar as emoções em termos gerais, constroem modelos de emoções que se ajustam a especificações de emoções protótipo. Reflectindo talvez a natureza relativamente difusa das emoções positivas e a forte pressão para compreender as emoções negativas, emoções como o medo e a raiva têm servido, frequentemente, como protótipos. Pese embora este facto, tem-se constatado um franco desenvolvimento na consideração e estudo das emoções positivas. Para isso muito contribuíram os esforços desenvolvidos pela Psicologia Positiva que emerge como uma tentativa de romper o viés negativo sobre o desenvolvimento humano através do estudo dos aspectos positivos presentes no indivíduo.

12 Embora reconheçamos que estes constructos variam em termos de intensidade, duração, consistência e valência, serão utilizados, no presente trabalho, indistintamente [para uma discussão acerca de como os constructos diferem, cf. Barsade & Gibson (2007)].

13 Os níveis de análise são relevantes uma vez que nos possibilitam delimitar a unidade de análise em causa (neste caso, a unidade de análise seria o grupo) permitindo, desta forma, uma melhor compreensão do objecto de estudo. A este nível, a investigação tem-se centrado na forma pela qual as emoções ajudam um conjunto de indivíduos em interacção e que partilham identidades e objectivos

unidade de análise os grupos de trabalho.

Embora tenha sido, historicamente, reconhecido que os grupos se edificam em torno de componentes sócio-emocionais e de tarefa (perspectiva sociotécnica dos grupos), a atenção dos investigadores tem estado, sobretudo, direccionada para a compreensão das questões da tarefa, sendo o papel das emoções secundarizado ou apenas implicitamente considerado<sup>14</sup> (Barsade & Gibson, 1998; DeDreu et al., 2001; Kelly & Barsade, 2001).

A importância de se estudar especificamente as emoções ao nível grupal, está já patente nos estudos de Lewin e Festinger (s.d., cit. in DeDreu et al., 2001) que mostraram que os processos grupais não podem ser totalmente compreendidos quando a componente afectiva é ignorada. Efectivamente, as emoções jogam um papel preponderante em múltiplos processos grupais (e.g., tomada de decisão, comportamentos pro-sociais, motivação, negociação e resolução de conflitos, liderança, performance e eficácia do grupo) pelo que se deve ponderar a sua influência e contribuição quando estudamos e intervimos nesses processos (Ashforth & Humphrey, 1995; Barsade, 2002; Barsade & Gibson, 2007; Bartel & Saavedra, 2000; Brief & Weiss, 2002). Para além disso, o desenvolvimento das emoções num grupo ajuda-o a definir as suas fronteiras, distinguindo-o de outros (Durkeim, 1915, cit. in Lawler & Thye, 1999; Ramalho, 2007).

Como *framework* organizativa para explorar as emoções colectivas dos grupos de trabalho, optámos pelo Modelo Circumplexo da Emoção (representado graficamente na figura 2<sup>15</sup>) de Russell (1980). Trata-se, essencialmente, de uma representação pictórica que mapeia o universo das emoções como pontos de um círculo, num espaço bidimensional: uma dimensão do circumplexo captura a valência emocional (positiva/negativa); a outra dimensão é orientada perpendicularmente à primeira e reflecte o nível de *arousal* ou activação (alta/baixa). Cada emoção (e.g., calma) resulta de uma combinação linear dessas duas dimensões (no exemplo apresentado: *valência positiva x baixa activação*), situando-se algures no contínuo<sup>16</sup> (Lawler & Thye, 1999; Russell, 1980, 1997). As dimensões, embora independentes, são ambas necessárias para compreendermos claramente as emoções (Barrett & Russell, 1999). É, portanto, necessário que, também, em contextos grupais, se considerem tanto as emoções positivas e negativas (dimensão *valência*), como os diferentes tipos de activação (dimensão

---

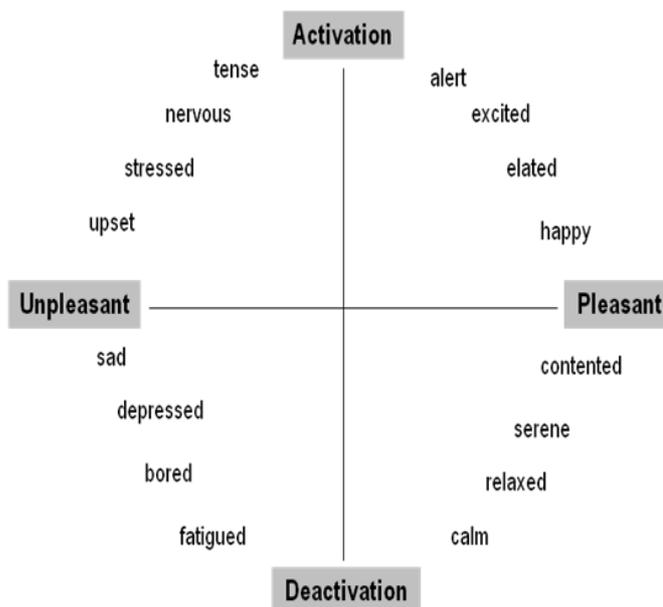
comuns, a atingirem os seus alvos ou a cumprirem as metas supra-ordenadas do grupo (Keltner & Haidt, 1999).

14 Atenção implícita tem sido prestada à emoção colectiva na literatura do comportamento organizacional em temas como a coesão, moral, e comunicação. No entanto, poucos são ainda os trabalhos que se centrem, explicitamente, no estudo das emoções nos grupos (Barsade, 2002).

15 Para uma mais clara compreensão das diferenças que as emoções apresentam ao nível da activação, optámos por apresentar o modelo com as designações originais, em língua inglesa.

16 Assim concebidas as emoções são vistas não como categorias discretas, claramente diferenciadas umas das outras mas, antes, como processos que variam em grau, sem fronteiras claramente definidas entre si (Russell, 1997).

*arousal*)<sup>17</sup> para melhor compreendermos o fenómeno emocional (Ramalho, 2007). O grupo posicionar-se-á, desta forma, algures no circunplexo, caracterizando-se por estados que vão desde o entusiasmado ao relaxado, passando por estados de tristeza e de tensão.



**Figura 2:** Modelo Circunplexo das Emoções (adaptado de Barrett & Russell, 1998)

Com um aspecto organizado e lógico, o modelo tem sido testado em vários estudos (e.g., Feldman, Barrett, & Russell, 1999, cit. in Monteiro, 2007; Russell, 1980), que permitiram confirmar a hipótese de que a estrutura subjacente à experiência afectiva pode ser caracterizada como uma ordenação de estados afectivos postulada pelo modelo. Efectivamente, muitas pessoas organizam as suas emoções em concordância com aquilo que o modelo propõe (Remington, Fabrigar, & Visser, 2000).

Embora lhe sejam apontadas algumas críticas e limitações<sup>18</sup>, “the circumplex model of affect has been among the most widely studied representations of affect” (Remington et al., 2000, p. 286) e tem recebido forte suporte empírico enquanto estrutura de representação do afecto (Barret

<sup>17</sup> Embora reconheçamos isso, o nosso estudo empírico vai-se centrar, somente, na dimensão “valência” da emoção. Tal prende-se com o facto de o instrumento por nós utilizado se encontrar validado para a população portuguesa apenas no que se refere à valência emocional.

<sup>18</sup> Por exemplo, a) julgamentos auto-relatados dos dados; b) o facto de se considerar que uma representação bidimensional não é capaz de capturar importantes aspectos da experiência emocional; e c) um dos eixos do circunplexo (activação) falha, frequentemente, em fornecer um claro ajustamento dos dados (Remington et al., 2000).

& Russell, 1999; Russell, 1980; 1997). Para além disso, o circumplexo representa não só um amplo espectro de estados afectivos possíveis, relacionados com o trabalho, como também distingue respostas com valência positiva/negativa e com baixo/elevado nível de activação (Katwyk, Spector, Fox, & Kelloway, 2000) Por considerar duas dimensões distintas e igualmente importantes, Lawler e Thye (1999) e, também, Ramalho (2007), consideram ser um modelo apropriado para o estudo das emoções no contexto grupal. Larsen e Diener (1992, cit. in Bartel & Saavedra, 2000) reforçam esta ideia afirmando que o modelo, ao permitir mapear os humores que os indivíduos experienciam internamente e expressam comportamentalmente, possibilita a observadores externos detectarem esses humores nos cenários grupais.

### 2.1. Convergência emocional

Como pudémos constatar no ponto anterior, as emoções não ocorrem apenas intra-psiquicamente mas têm uma forte componente social. Nesse sentido, embora não sejam um construto exclusivo dos grupos como o é, por exemplo, a “dimensão grupal”, ele é suficientemente colectivo para merecer consideração enquanto constructo de nível grupal (Kelly & Barsade, 2001).

Um dos primeiros autores a considerar que os grupos podem ser caracterizados, à semelhança do que acontece a nível individual, por um nível disposicional de afecto foi George (1990, cit. in DeDreu et al., 2001) ao cunhar o termo *group affective tone*. Definido como o nível de afecto disposicional homogéneo ou internamente consistente que se desenvolve em alguns grupos, o *group affective tone* permitiria descrever o nível de afecto positivo ou negativo característico do grupo<sup>19</sup> (Kelly & Spoor, 2005).

Estes sentimentos colectivos foram também discutidos por Hatfield Cacioppo, e Rapson (1993) ao estudarem o fenómeno que designaram por “contágio emocional”. O contágio emocional refere-se, segundo os autores (op. cit), à tendência para as pessoas, automaticamente, imitarem e sincronizarem expressões faciais, vocalizações, posturas e movimentos com os das outras pessoas. Através de mecanismos de feedback cognitivos e fisiológicos, esta mímica conduziria à convergência emocional no grupo (Hatfield et al., 1993). Seria este o mecanismo primário através do qual as emoções são partilhadas pelos membros do grupo e se tornam sociais, criando uma emoção colectiva (Barsade & Gibson, 2007). O contágio emocional reflecte, por isso, ajustamentos espontâneos no comportamento das pessoas para se sincronizarem com o comportamento dos outros indivíduos, potenciando, assim, um nível de afecto homogéneo no interior do grupo (Bartel & Saavedra, 2000). Para além do contágio emocional, Kelly e Barsade (2001) propõem outros processos implícitos de partilha do

---

19 Partindo da teoria atracção-selecção-atrito de Schneider's (1987) George sugere, por exemplo, que os indivíduos com níveis de afecto disposicional mais similares tendem a ser atraídos, seleccionados e retidos para certos grupos, resultando numa composição grupal em que todos os membros partilham níveis de afecto similares (Kelly & Spoor, 2005).

humor, tais como o afecto vicariante<sup>20</sup> e a sincronia da interacção<sup>21</sup>; Bartel e Saavedra (2000) referem, também, a comparação social<sup>22</sup>. Este sentimento colectivo seria diferente da soma das emoções individuais e caracterizado por uma maior intensidade e permanência, dado que os processos de avaliação envolvidos são socialmente construídos (DeDreu et al., 2001).

De entre os mecanismos referidos, o contágio emocional é o que tem recebido maior atenção empírica. Os primeiros estudos que exploravam a influência do contágio emocional focavam-se, primariamente, em contextos de díades (Barsade & Gibson, 2007). Investigações mais recentes, (Barsade, 2002; Bartel & Saavedra, 2000; Totterdell, Kellet, Teuchmann, & Briner, 1998, cit. in Barsade & Gibson, 2007) sugerem que o contágio ocorre, também, a nível grupal. Barsade (2002) mostrou, num estudo de laboratório, que o contágio emocional ocorre, de facto, nos grupos e que, para além disso, tem influência nos processos grupais (nomeadamente ao nível da cooperação, conflito e performance do grupo); Totterdell et al. (1998, cit. in Barsade & Gibson, 2007) verificaram que a convergência de humor na equipa ocorreu, particularmente, naquelas com elevada coesão grupal; e Bartel & Saavedra (2000) demonstraram, num amplo estudo com 70 equipas de trabalho em 51 contextos organizacionais diferentes, que a convergência de humor ocorreu nas oito categorias do circumplexo afectivo.

O que estaria na origem desta convergência emocional nos grupos? Para George (1990, cit. in DeDreu et al., 2001) seriam as diferenças disposicionais dos membros que estariam na base da convergência de humor nos grupos. A autora refere, ainda, que os membros do grupo partilham uma história comum em termos das tarefas e resultados de grupo que pode influenciar o nível de afecto grupal, e que as pressões de socialização podem assegurar que o tom afectivo do grupo permaneça consistente ao longo do tempo. Posteriormente, Bartel e Saavedra (2000) mostraram que, para além das diferenças disposicionais dos indivíduos, também determinadas características do contexto de trabalho podem influenciar este processo. Adicionalmente, Barsade (2002) refere que a valência da emoção e o grau de energia com que é manifestada podem fazer variar o grau de convergência nos grupos<sup>23</sup>. Na base de todos estes processos estariam mecanismos mais ou

---

20 Através da experienciação vicariante das emoções das outras pessoas (Kelly & Barsade, 2001).

21 Processo completamente inconsciente pelo qual o comportamento individual é ajustado ou modificado de forma a coordenar-se ou sincronizar-se com o dos outros. É uma forma de afecto grupal criado indirectamente, uma vez que o afecto positivo/negativo resulta de uma interacção agradável/desagradável entre as pessoas e não de um processo de contágio (Kelly & Barsade, 2001).

22 Schachter (1959 cit. in Bartel & Saavedra, 2000), partindo da teoria da comparação social de Festinger propõe que os indivíduos em situações ambíguas e fisiologicamente activadas irão procurar e usar pistas de outros similares para rotular o seu estado emocional activado.

23 Emoções desagradáveis/negativas conduzem provavelmente a um maior contágio por várias razões: a) eventos negativos tendem a induzir respostas emocionais e comportamentais mais fortes e rápidas; b) as pessoas tendem a prestar mais atenção e a colocar maior peso na informação negativa, e c) esta negatividade é auto-perpetuada, ou seja, uma vez que comece entre dois actores continua a escalar numa cada vez maior negatividade entre eles. Para além disso, emoções (positivas ou

menos implícitos de partilha de afecto, nomeadamente, o contágio emocional já referido. Nesse sentido, para além das diferenças disposicionais defendidas por George (1990, cit. in DeDreu et al., 2001) e das características inerentes à própria emoção, consideradas por Barsade (2002), também determinados aspectos do contexto de trabalho podem influenciar o grau de convergência emocional nos grupos. A este respeito, Bartel e Saavedra (2000) referem quatro características desenvolvimentais que podem afectar a convergência emocional: estabilidade de pertença, normas de regulação de humor e interdependência social e de tarefa. Relativamente à primeira, os autores (op. cit.) consideram que a continuidade de pertença dos membros a um grupo e a familiaridade reflectem a estabilidade de pertença total ao grupo. Esta, por sua vez, poderá estar positivamente relacionada com a convergência de humor, uma vez que interacções frequentes e continuadas criam oportunidades para os membros demonstrarem e detectarem informação de humor, moldando o humor colectivo nos grupos.

Para além da estabilidade de pertença, a convergência emocional pode também provir de normas sociais que guiam as expressões de humor dos membros durante as interacções em grupo (Barsade & Gibson, 1998, 2007; Bartel & Saavedra, 2000; Kelly & Barsade, 2001). Embora esta questão esteja mais patente na literatura relativa ao *emotional labor*<sup>24</sup>, Ashforth e Humphrey (1995) afirmam que as normas para a expressão emocional podem aplicar-se a qualquer papel organizacional que envolva interacção interpessoal e, por isso, essas normas deveriam, também, desenvolver-se em grupos de trabalho onde os membros interagem. Nesse sentido, também as equipas organizacionais podem desenvolver normas idiossincráticas, mais ou menos explícitas, que governam a expressão emocional dos seus membros e ditam “o que é certo sentir” numa dada situação. A este respeito, Gollois (1994, cit. in Hess & Kirouac, 2000), numa revisão da comunicação das emoções em situações interpessoais, conclui que, de facto, não só as situações interpessoais que envolvem comunicação emocional verbal e não-verbal são altamente governadas por regras, como essas regras são percebidas como normativas para as interacções<sup>25</sup>. Na mesma linha, Briner (1999) refere que os indivíduos que fazem parte de uma equipa podem sentir certas obrigações emocionais em relação aos outros membros, no sentido de

---

negativas) caracterizadas por um maior grau de energia conduzem, também, a um maior contágio. Tal acontece, por um lado, porque a mensagem emocional é comunicada de forma mais clara e exacta e, por outro, porque as pessoas que expressam as emoções com maior nível de energia estão mais expostas e, portanto, com maiores possibilidades de transferirem as suas emoções aos outros (Barsade, 2002). Embora o autor (op. cit) tenha partido destas hipóteses, os resultados do seu estudo não lhe permitiram corroborar tais afirmações.

24 Referente à regulação emocional requerida para a manifestação de emoções organizacionalmente desejadas por parte dos empregados (Zapf & Holz, 2006). As expectativas dos empregados acerca das emoções que são apropriadas no trabalho determinam não só o conteúdo e quantidade de emoções manifestadas (Hochschild, 1983, cit. in Morris & Feldman, 1996), mas também a frequência, intensidade e duração com que tais emoções são exibidas (Morris & Feldman, 1996).

25 Consequentemente, até violações menores a essas normas podem criar substanciais problemas para o processo de interacção (Hess & Kirouac, 2000).

se sentirem parte do grupo. Bartel e Saavedra (2000) afirmam, por seu lado, que a possibilidade de convergência emocional aumenta quando os indivíduos envolvidos em interações repetidas desenvolvem tendências normativas. Kelly e Barsade (2001) defendem que tudo isto é função do grupo em si mesmo, nomeadamente, do seu estado de desenvolvimento. Assim, também o estágio de desenvolvimento em que se encontra um grupo pode determinar se as normas emocionais existem e se essas normas são salientes para os membros.

Finalmente, Bartel e Saavedra (2000) consideraram, também, o grau de interdependência de tarefa e interdependência social como factores que influenciam a convergência emocional nos grupos<sup>26</sup>. A convergência de humor será provavelmente maior em grupos com elevados níveis de interdependência social e de tarefa. Para os autores (op. cit) interdependência de tarefa refere-se às interconexões entre as tarefas dos membros do grupo, reflectindo o grau pelo qual os membros confiam uns nos outros para realizar o seu trabalho. Uma vez que uma elevada interdependência de tarefa torna saliente o sentido colectivo de responsabilidade e aumenta a necessidade de colaboração e ajustamentos mútuos entre os membros, ela poderá promover uma maior convergência dos membros em termos de uma abordagem partilhada para a tarefa e de humores partilhados. A interdependência social deriva da qualidade das relações interpessoais entre os membros (Bartel & Saavedra, 2000). No contexto da investigação realizada pelos autores (op. cit) refere-se “ao vínculo psicológico que liga os membros ao grupo, incluindo o grau pelo qual os membros são atraídos uns aos outros e ao grupo como um todo, e o seu desejo para manter a sua pertença ao grupo” (p. 206). Uma maior interdependência social pode aumentar a sensibilidade pelas necessidades dos outros, levando os indivíduos a prestarem mais atenção aos humores dos outros membros o que, por sua vez, poderá aumentar a probabilidade de imitação comportamental e a possibilidade de convergência emocional. Bartel e Saavedra (2000) afirmam, também, que a interdependência social funciona como forma de influência social que motiva a uniformidade de pensamento, sentimento e comportamento.

Porque estudar este fenómeno? Podemos considerar este processo de convergência emocional nos grupos como uma “faca de dois gumes”. Se por um lado pode ajudar a aumentar a empatia, o envolvimento psicológico, criando um grupo coeso, solidário e activo, por outro lado pode, também, contribuir para uma diminuição no desempenho e inércia social. Por exemplo, as emoções positivas podem tornar-se tão esmagadoras que actuam como uma catálise para a emergência de fenómenos grupais como o *groupthink*. Por outro lado, emoções negativas predominantes (tais como a ansiedade, o medo, ou o stress) podem rapidamente invadir todo o grupo, impedindo as resoluções de problemas necessárias, levar os membros a resistirem a mudanças vantajosas, bem como galvanizar os indivíduos a colectivamente, “atacarem-se” uns aos outros, emergindo conflitos

---

26 Mais uma vez se destaca a conceptualização sociotécnica dos grupos que temos vindo a referir no decorrer da presente dissertação.

destrutivos que nada contribuem para o bom funcionamento grupal (Ashforth & Humprey, 1995).

### 3. Emoções e Desenvolvimento Grupal

Os grupos são, como vimos, inerentemente emocionais. A compreensão do estado emocional que um determinado grupo apresenta poderá ser facilitada e potenciada se considerarmos a sua base evolutiva, uma vez que diferentes fases de desenvolvimento são caracterizadas por especificidades próprias que diferem, também, a nível socioafectivo. Assim, à medida que o grupo se desenvolve, também as emoções evoluem e se transformam<sup>27</sup>, podendo cada grupo ser caracterizado por padrões emocionais particulares em função da fase de desenvolvimento em que se encontra. A este respeito, DeDreu et al. (2001) e, também, Ramalho (2007) dizem-nos que quando uma nova equipa é formada, os membros tendem a experienciar emoções positivas. Nessa altura, quando novos membros entram nos grupos, há a tendência para experienciar uma abundância de afecto positivo e de expressões calorosas de boas-vindas, reflectindo um sentido de pertença por todos os membros (novos e antigos). É este sentimento de pertença que leva a que, na fase inicial do grupo, predominem emoções positivas, pois elas ajudam à aceitação e integração dos membros no grupo (Moreland, 1987, cit. in DeDreu et al., 2001). Adicionalmente, Holmes e Rempel (1989, cit. in Aune, Aune, & Buller, 2001) argumentam que as pessoas, nas primeiras fases de desenvolvimento da relação, tendem a estar imersas em sentimentos positivos em relação aos outros, e que expressões de emoções intensas poderão ser inapropriadas nestas fases iniciais. Aune et al. (2001) dizem-nos que a regulação de emoções negativas pode ser essencial para a iniciação, desenvolvimento e manutenção da relação. Relativamente às fases mais avançadas da relação entre os membros, Matsumoto (1991, cit. in Aune et al., 2002) refere que a familiaridade com parceiros, conseguida com a convivência continuada dos membros, facilita e assegura a livre expressão de emoções, bem como a tolerância a comportamentos emocionais. Aune et al. (2001) defendem que a intensidade de emoções em fases mais desenvolvidas deverá ser menor.

À semelhança dos autores referidos, também Mills (1964, cit. in Barsade & Gibson, 1998) acentua que os grupos são caracterizados por “ciclos de vida” de emoções. Partindo de grupos em contextos de formação, o autor (op. cit) concluiu que os comentários negativos relativamente aos outros membros foram mais elevados por volta das sessões intermédias [corresponderão, grosso modo, à fase *Reenquadramento* do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)] tendo os comentários positivos atingido um pico na última sessão [que, podemos pensar, ser o equivalente à última fase de desenvolvimento preconizada pelo modelo, a fase de *Realização*]. A este respeito, Ashkanasy, Härtel e Daus

---

27 As emoções não ocorrem ou desaparecem repentinamente mas evoluem ao longo do tempo e são reforçadas, inibidas e transformadas pelo contexto social (DeDreu et al., 2001).

(2002) sugerem, também, que ao longo do tempo, as emoções negativas no grupo são reduzidas, dada a maior familiaridade e compreensão entre os membros.

Neste contexto são, ainda, de salientar as conclusões a que chegou Ramalho (2007) ao analisar como as fases de desenvolvimento grupal (*Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização*) se caracterizam, tendo em conta as emoções. De uma forma geral, os resultados obtidos pela autora (op. cit) revelam que, de facto, a expressão de emoções positivas e negativas se altera em função do estágio de desenvolvimento em que o grupo se encontra. Relativamente às emoções positivas, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na expressão destas emoções tendo em conta a fase de desenvolvimento grupal. No entanto, embora não significativos, os resultados dão-nos algumas indicações de uma maior frequência de emoções positivas na primeira, terceira, e quarta fases, sendo a segunda fase, aquela em que se verifica uma menor expressão destas emoções. Já no que concerne às emoções negativas, verificou-se que a segunda e quarta fases apresentam diferenças estatisticamente significativas entre si, no sentido de uma maior expressão de emoções negativas na segunda fase de desenvolvimento. Estes resultados vão no sentido do referido por Mills (1964, cit. in Barsade & Gibson, 1998), de acordo com o qual os comentários negativos relativamente aos outros membros do grupo são mais elevados nas sessões intermédias, e por Ashkanasy et al. (2002) ao sugerirem que as emoções negativas no grupo vão diminuindo ao longo do tempo, ou seja, ao longo do desenvolvimento grupal.

Para além de expressarem emoções que verdadeiramente sentem, os trabalhadores podem ter de expressar uma emoção que, simplesmente, não sentem (i.e., falsear emoções), ou não expressarem uma emoção que sentem (i.e., suprimirem emoções) de forma a protegerem-se ou irem ao encontro das expectativas da organização. Esta gestão de emoções está, mais uma vez, bem estabelecida na literatura relativa ao *emotional labor* (Mann, 1999; Zapf & Holz, 2006). No entanto, consideramos, na linha de autores como Ashforth e Humphrey (1995), Barsade e Gibson (1998), e ainda, Hess e Kirouac (2000) que tal poderá ocorrer, também, ao nível grupal. Os membros no grupo podem falsear ou suprimir emoções para se integrarem e serem aceites no grupo, para protegerem o grupo, ou para agirem de acordo com as normas de expressão emocional vigentes na equipa. Mann (1999) mostrou exactamente isso. No estudo que realizou, o autor (op. cit) constatou que quase 50% dos respondentes indicaram que expressaram emoções que não sentiam (i.e., falsearam emoções) porque o grupo o esperava e, quase 60% referiram que, em alguma extensão, esconderam emoções nas suas interacções (i.e., suprimiram emoções). Esta discrepância entre aquilo que os membros manifestam e o que eles verdadeiramente sentem tem sido designada como dissonância emocional (Zapf & Holz, 2006). Quando esta dissonância ocorre poderá comprometer a saúde física e psicológica dos trabalhadores e contribuir para o stress no trabalho<sup>28</sup> (Morris & Feldman,

---

28 No entanto, investigações têm, também, demonstrado que muitos dos trabalhadores se estão “faking in good faith”, ou seja, se falseiam emoções porque

1996). Para lidarem com situações de dissonância percebida, os indivíduos podem fomentar uma de duas estratégias comportamentais: a) através de um processo de *surface acting* em que o indivíduo estimula a emoção que é apropriada para a situação (assim, a emoção é exibida mas a pessoa não está a experienciar, verdadeiramente, essa emoção), ou b) a partir de um processo de *deep acting*, no qual o indivíduo se esforça para experienciar a emoção que é apropriada. Para tal tenta alterar a emoção experienciada produzindo pensamentos, imagens e ideias que evocam, provavelmente, a emoção pretendida (Rubin, Tardino, Daus, & Munz, 2005). Embora a segunda estratégia possa requerer capacidades de regulação emocional mais avançadas, é mais adaptativa a longo prazo. Ambas as estratégias baseiam-se na noção de *acting*, ou seja, na produção de um substituto da emoção que se deseja, genuinamente, manifestar e, por isso, ambas podem atenuar a dissonância percebida mas não eliminá-la por completo (Rubin et al., 2005).

O estudo realizado por Ramalho (2007) incidiu, também, neste aspecto, analisando as diferenças na supressão e falseamento de emoções nas fases de desenvolvimento grupal preconizadas pelo modelo de Miguez e Lourenço (2001). Os resultados revelaram diferenças estatisticamente significativas tanto no que respeita ao falseamento, como no que se refere à supressão de emoções, entre a primeira e quarta fases desenvolvimentais, sendo a quarta fase caracterizada por uma menor experiência de falseamento e supressão de emoções, relativamente ao primeiro estágio de desenvolvimento. Embora os resultados obtidos não tivessem ido, totalmente, ao encontro do esperado<sup>29</sup>, eles sugerem que, de facto, a supressão e falseamento de emoções se altera à medida que o grupo se desenvolve.

Tendo como pano de fundo a revisão da literatura efectuada, os resultados obtidos por Ramalho (2007), e o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), é esperado que na segunda fase desenvolvimental as emoções negativas sejam mais frequentes relativamente às restantes fases e que as emoções positivas sejam menos predominantes nesta fase, também comparativamente com as restantes. A razão reside no facto de se tratar de uma fase de tensão em que os membros do grupo tentam assumir a sua individualidade, sendo frequente a emergência de conflitos. Nas fases *Estruturação* e *Realização* espera-se que o grupo seja marcado, sobretudo, por emoções positivas quando comparado com grupos percebidos na fase *Reenquadramento* (marcado, principalmente por emoções negativas) e *Reestruturação*<sup>30</sup>. De facto, os

---

acreditam que isso é uma parte legítima do papel que têm de desempenhar, provavelmente não irão experienciar stress nem qualquer outra consequência mais negativa (Rafaeli & Sutton, 1989, cit. in Barsade & Gibson, 2007).

29 Quanto ao falseamento e supressão de emoções, esperava-se que o 1º ciclo de desenvolvimento grupal (1ª e 2ª fases) fosse caracterizado por uma maior supressão e falseamento que o 2º ciclo (3ª e 4ª fases) (Ramalho, 2007).

30 Uma vez que não existem fronteiras claramente delimitadas entre as fases de desenvolvimento (Wheelan et al., 2003) é possível que grupos situados na fase 3 ainda apresentem algumas características da fase 2. Para além disso, ainda não atingiram o pleno de cooperação e interdependência característicos de grupos na fase 4. Por estas razões pensamos que se trata de uma fase em que as emoções

membros que se encontram na primeira fase de desenvolvimento, fruto da necessidade de pertença ao grupo e do clima de insegurança vivenciado, tendem a estabelecer relações positivas com os outros membros. Os grupos situados na quarta fase serão, também, caracterizados por uma grande frequência de emoções positivas,<sup>31</sup> uma vez que o clima vivenciado é agora de cooperação, verdadeira interdependência e coesão. Relativamente à supressão e falseamento de emoções, espera-se que os membros, fruto da pressão para a conformidade e como forma de se integrarem no grupo, tendam a suprimir e a falsear emoções, sobretudo, na primeira fase de desenvolvimento por comparação com qualquer outra fase.

No que respeita à questão da convergência emocional nos grupos e às diferenças que estes apresentam no grau de convergência em função da fase de desenvolvimento em que se encontram (aspecto que, como afirmámos já, terá no presente trabalho um carácter exploratório dada a escassez de investigação que se centra especificamente nesta temática), os estudos que apresentámos no tópico 2.1. referente ao tema “*Convergência Emocional*” poderão dar-nos algumas indicações. Como vimos, também nos grupos existem normas mais ou menos explícitas que governam a expressão emocional dos seus membros e que poderão estar na base da convergência emocional (Bartel & Saavedra, 2000). Se pensarmos nas fases preconizadas pelo Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), vemos que é na terceira fase (*Reestruturação*) que as normas de desempenho do grupo são consolidadas incluindo, presumivelmente, o desenvolvimento de normas emocionais. Seguindo esta lógica, seriam os grupos que se encontram na fase 3 os que apresentariam uma maior convergência emocional. No entanto, também no primeiro estágio de desenvolvimento (*Estruturação*) podemos considerar existirem normas de funcionamento implícitas que poderão ser responsáveis pelo facto de os membros convergirem positivamente em termos emocionais. Lembremo-nos que se trata de uma fase em que a conformidade é elevada gerando, por vezes, euforia colectiva e fazendo emergir *groupthink*.

Bartel e Saavedra (2000) demonstraram, também, que a interdependência social e a interdependência de tarefa influenciam o grau de convergência emocional nos grupos. Especificamente, quanto maior a interdependência de tarefa e social, maior a convergência emocional grupal. Se associarmos este resultado ao modelo por nós adoptado, será de esperar que os grupos que se situam no quarto estágio de desenvolvimento (*Realização*) apresentem um maior grau de convergência emocional que os grupos percebidos nas restantes fases desenvolvimentais. De facto, esta é a fase onde existe uma clara interdependência (tanto a nível socioafectivo como ao nível da tarefa) entre os membros da equipa.

Embora Barsade (2002) não tenha encontrado evidência que lhe

---

positivas, embora em maior número que na fase 2, são menos frequentes que nos estádios de desenvolvimento 1 e 4.

<sup>31</sup> Embora reconheçamos que as emoções experienciadas nesta fase possam ser manifestadas com menor intensidade que na primeira fase de desenvolvimento (Aune et al., 2001), este tópico ultrapassa o alcance deste trabalho.

permitisse suportar a hipótese de que emoções desagradáveis/negativas conduzem, provavelmente, a um maior contágio, Bartel e Saavedra (2000) no seu estudo encontraram esta relação. Nesse sentido, grupos percebidos na fase 2 de desenvolvimento (*Reenquadramento*), fase onde predominam emoções negativas, seriam aqueles que manifestariam uma maior convergência emocional. No entanto, por outro lado, o desvio à norma, característico da fase 2 poderá conduzir a que exista uma menor convergência emocional (i.e., se desviem, também, das suas “obrigações emocionais” a que nos referimos no ponto 2.1.).

São, portanto, tantas as possibilidades que não podemos formular, a este respeito, hipóteses de investigação dizendo que os grupos percebidos nesta ou naquela fase de desenvolvimento apresentarão maior ou menor convergência emocional. Procuraremos, assim, no presente trabalho, perceber se, na nossa amostra, existem diferenças significativas entre os estádios de desenvolvimento grupal no que diz respeito à convergência emocional.

## II - Objectivos

O presente estudo passará por dois momentos, aos quais estão subjacentes diferentes objectivos:

**Momento 1:** Partindo do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), iremos procurar perceber como as diferentes fases de desenvolvimento grupal podem ser caracterizadas quanto às emoções presentes. Nesse sentido, é nosso propósito analisar as diferenças na expressão de emoções positivas (e.g., satisfeitos, descontraídos, animados) e de emoções negativas (e.g., desinteressados, ansiosos, frustrados) entre as fases de desenvolvimento (*Estruturação*, *Reenquadramento*, *Reestruturação*, e *Realização*), bem como as diferenças que os grupos apresentam no grau de supressão e falseamento de emoções, tendo em conta o estádio de desenvolvimento em que se encontram.

Tendo presente a revisão de literatura efectuada e, de forma particular, os resultados obtidos por Ramalho (2007), formulamos, a este respeito, as seguintes hipóteses de investigação:

H<sub>1</sub>: na 2ª fase de desenvolvimento grupal é esperada uma maior frequência de emoções negativas que nas fases desenvolvimentais 1, 3 e 4.

H<sub>2</sub>: na 2ª fase de desenvolvimento grupal é esperada uma menor frequência de emoções positivas que nas restantes fases desenvolvimentais (1, 3, e 4).

H<sub>3</sub>: na 1ª e 4ª fases de desenvolvimento grupal espera-se uma maior frequência de emoções positivas que nas fases 2 e 3.

H<sub>4</sub>: na 1ª fase de desenvolvimento grupal espera-se um maior grau de supressão de emoções que nas 2ª, 3ª e 4ª fases.

H<sub>5</sub>: na 1ª fase desenvolvimental espera-se um maior grau de falseamento de emoções que nas 2ª, 3ª e 4ª fases de desenvolvimento.

**Momento 2:** Num segundo momento é nosso intuito analisar o grau de convergência emocional nos grupos, em função da sua fase de desenvolvimento. Perante a escassez de investigações e sustentação clara para a formulação de hipóteses referentes a este aspecto, formulamos uma questão de carácter exploratório:

“Existem diferenças significativas entre as fases de desenvolvimento grupal no que diz respeito ao grau de convergência emocional”?

### III - Metodologia

#### 1. Procedimentos

Dado o nosso objectivo em estudar emoções em grupos de trabalho, tornou-se imperativo proceder a todo um conjunto de tarefas e procedimentos para que pudéssemos recolher os dados em equipas de trabalho reais.

Tendo esse intuito sempre presente e dada a dificuldade de adesão que, normalmente, se verifica, começámos, em Outubro do ano de 2008 a contactar, de forma mais ou menos formal, via e-mail, carta, telefone, e/ou presencialmente, organizações cujo funcionamento assenta em grupos de trabalho. Para tal elaborámos uma primeira carta de apresentação (Anexo 1) onde constavam, em traços muito gerais, os objectivos do estudo, e o método de recolha que seria utilizado (o questionário), garantindo, desde logo, a confidencialidade e anonimato dos dados fornecidos. Para além disso, e de forma a aumentarmos a probabilidade de adesão das organizações, comprometemo-nos a fornecer os resultados do estudo, após a conclusão do mestrado, bem como, caso o desejassem, a disponibilizar feedback dos dados referentes à organização em causa. Pretendíamos, assim, evidenciar os benefícios mútuos desta parceria: às organizações seria dado o retorno da informação a utilizar (e.g., como diagnóstico acerca das suas equipas de trabalho) e, a nós, permitir-nos-ia realizar o estudo. Nessa carta constavam, igualmente, os contactos da equipa de investigação (endereços electrónicos e contacto telefónico), bem como a morada e o contacto telefónico do Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Nesta fase preliminar foi elaborado, ainda, o Projecto de Investigação (Anexo 2) a enviar ou entregar em mãos às organizações que respondessem, afirmativamente, ao nosso pedido de colaboração. O projecto consistia em 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, nos casos em que a administração dos questionários foi não presencial, elaborámos, também, um pequeno documento (Anexo 3) dirigido aos responsáveis pelas equipas, onde constavam, de forma

detalhada, os procedimentos para a administração dos questionários<sup>32</sup>. Foi pedido a cada responsável: a) que entregasse um questionário e um envelope a cada membro do grupo (os membros deveriam preencher o questionário, colocá-lo no envelope, selar o envelope, e entregá-lo ao responsável); b) que colocasse os envelopes de cada membro num envelope maior, referente à equipa (assim ninguém seria identificado); e c) que preenchesse duas questões adicionais que se encontravam no envelope do grupo (actividade do grupo e número de elementos da equipa). Aos envelopes dos membros e aos das equipas foram atribuídos dois códigos [um referente à organização (o mesmo para todas as equipas daquela organização); e um relativo às equipas (consoante as equipas, assim teríamos um código diferente)]. Com este procedimento visámos garantir e assegurar o anonimato e confidencialidade das respostas.

A aplicação e recolha dos dados nas organizações participantes ocorreram no período que mediou entre Novembro de 2008 e Janeiro de 2009, tendo sido assegurada por elementos da direcção e/ou do responsável dos Recursos Humanos e, em certos casos, pelos responsáveis directos pelas equipas. A selecção das equipas foi feita, internamente, pelos responsáveis da organização mencionados. Como critérios para essa selecção baseámo-nos na nossa conceptualização de grupo/equipa: 1) percepção de interdependência entre os membros; 2) percepção de, pelo menos, um alvo comum; e 3) relações entre as pessoas em função do alvo comum.

## 2. Amostra

O presente estudo incidiu numa amostra inicial de 76 equipas de trabalho, seleccionada através do método de amostragem por conveniência ou acessibilidade<sup>33</sup> (Hill & Hill, 2000). Resultante dos índices de acordo efectuados<sup>34</sup> houve a necessidade de se eliminarem cinco equipas. A amostra final ficou, assim, com um total de 386 participantes, distribuídos por 71 equipas de trabalho, constituídas por uma média de 7 elementos cada (DP = 2,76). Os grupos incluídos na amostra provêm de empresas e sectores diversificados (e.g., departamentos de uma organização do sector secundário, responsável pela transformação de matéria-prima agrícola; enfermagem; equipas de futebol; entre outros), ajustando-se, deste modo ao modelo por nós adoptado, o qual tem em conta esta diversidade dado tratar-se, como o referimos, de um modelo *population generalized to all* e que, por isso, procura descrever padrões desenvolvimentais gerais em diferentes tipos

32 Com este documento procurámos diminuir os constrangimentos inerentes ao facto de não estarmos presentes aquando da aplicação dos questionários. Assim, tentámos, de forma clara e simples, explicar todo o procedimento aos responsáveis pelas equipas, para que este fosse implementado da melhor forma.

33 Este método assenta na utilização, por parte do investigador, de uma rede de relações interpessoais, de natureza formal ou informal, que facilitam o acesso à amostra. Os casos escolhidos são os facilmente disponíveis. Tem a desvantagem de, em rigor, os estudos e conclusões só se aplicarem 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).

34 Ver no ponto referente aos *Resultados/Considerações e Procedimentos Prévios*.

de grupos (Chang et al., 2008).

A amostra é composta por uma percentagem aproximadamente igual de participantes de cada um dos sexos - homens (43.2%) e mulheres (56.6%) – e integra, maioritariamente, indivíduos com habilitações literárias entre o 9º e 12º anos (38.6%) e a licenciatura (40.4%). Uma percentagem considerável dos membros (33.6%) apresenta uma antiguidade na equipa, entre os três e os seis anos. Um dos inquiridos relativamente ao género, dois em relação às habilitações literárias, e dezanove no que respeita à antiguidade na equipa optaram por não responder aos dados demográficos referidos. As características demográficas da amostra são apresentadas, mais detalhadamente, no Quadro 1.

Quadro 1  
Caracterização dos membros das equipas da amostra (n = 396)

<b>Características demográficas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>		
Masculino	171	43.3
Feminino	224	56.7
<b>Habilitações Literárias (anos)</b>		
< 9º ano	37	9.4
9ºano-12ºano	153	39.1
Bacharelato	19	4.8
Licenciatura	160	40.8
Pós-Graduação	9	2.3
Mestrado	5	1.3
Doutoramento	9	2.3
<b>Antiguidade na equipa</b>		
< 1ano	63	15.9
Mais de 1 ano até 3 anos	133	33.6
Mais de 3 anos até 6 anos	74	18.7
Mais de 6 anos até 12 anos	65	16.4
> 12 anos	42	10.6

### 3. Técnicas de recolha de dados e Instrumentos de medida

Como técnica de recolha de dados recorreremos ao método do inquérito, por questionário auto-administrado. A opção por tal técnica deveu-se a um conjunto de razões. Primeiro, pelo facto de permitir, em pouco tempo, recolher uma quantidade de dados considerável<sup>35</sup>, por nos permitir manter o

<sup>35</sup> Dados os constrangimentos temporais que nos são impostos para a recolha de dados, o questionário parece-nos ser a técnica mais indicada para que consigamos, de forma rápida e rigorosa, obter um conjunto de dados, grande o suficiente, para

anonimato dos respondentes e pela relevância dos questionários para o estudo das temáticas em questão. Depois, os questionários escolhidos, para além de já se encontrarem adaptados e validados para a população portuguesa, derivam dos modelos teóricos por nós adoptados. E, finalmente, porque, de acordo com Wallbott e Scherer (1989, cit. in Morris & Feldman, 1996), o questionário para a recolha de informação sobre a experiência e expressão de emoções pode ser bastante vantajoso, uma vez que permite o acesso a mais emoções ao longo do tempo e a emoções que podem ser especialmente sensíveis.

Para irmos ao encontro dos objectivos a que nos propusemos, recorremos a dois instrumentos, que passamos a descrever:

**3.1) *Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE)*** - desenvolvido por Miguez e Lourenço (2001) (Anexo 4), é um instrumento essencialmente descritivo que permite identificar, a partir da descrição de quatro cenários possíveis, assentes no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), a fase de desenvolvimento em que o grupo se encontra. Cada cenário descreve um conjunto de processos grupais, centrais em qualquer grupo e específicos de cada fase desenvolvimental. Aos participantes é pedido que escolham o cenário que consideram que melhor descreve o seu grupo/equipa nesse momento e não o que seria desejado pelos inquiridos. Análises de conteúdo realizadas por Lourenço (2002) apontam para a validação adequada desta medida. Num primeiro momento, Lourenço (2002) apresentou a primeira versão dos cenários descritivos de cada fase a um painel de especialistas<sup>36</sup> que discutiram e reviram todas as afirmações, fazendo algumas recomendações relativas à redacção de cada cenário. Posteriormente, o instrumento foi aplicado a estudantes de Psicologia e de MBA em Gestão, realizando-se uma reflexão falada no sentido de se identificarem problemas relativos quer às instruções quer ao conteúdo do PDE. Foi ainda solicitado a cada indivíduo que identificasse os itens do questionário QDEG [Questionário de Desenvolvimento Grupal (Lourenço, 2002)]<sup>37</sup> que corresponderiam a cada cenário do PDE. Daí resultou uma elevada correspondência item-cenário/estádio.

**3.2) *Escala do Bem-Estar Afetivo em Contextos de Trabalho – Versão Portuguesa (Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale - PJAWSN)*** – este é um instrumento que permite identificar e avaliar a ocorrência de emoções positivas e negativas em contextos de grupos de trabalho, e assenta no Modelo Circumplexo de Emoções por nós adoptado. Adaptada e validada em simultâneo com a PJWASC (Monteiro, 2007), a

---

que possamos cumprir o objectivo a que nos propomos, nomeadamente, no que diz respeito ao nível de análise requerido (grupál).

<sup>36</sup> Constituído por docentes e investigadores das Faculdades de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e da Universidade do Porto.

<sup>37</sup> Construído tendo por base o Modelo Integrado de Desenvolvimento de Grupos de Wheelan (1990, 1994, cit. in Lourenço, 2002), avalia o estágio de desenvolvimento grupál.

aplicar em situação de conflito, a PJAWSN procura identificar emoções grupais na situação normal, ou seja, sem apelar à evocação, por parte dos inquiridos, de qualquer situação específica ocorrida no grupo.

A PJAWSN resultou da adaptação por Ramalho (2007) para a língua portuguesa e para o contexto dos grupos de trabalho da JAWS (*Job Related Affective Well-Being Scale*), desenvolvida por Katwyk et al. (2000). A JAWS, na sua versão original, procurava medir as emoções que o trabalho provocava nas pessoas, consideradas individualmente, registando a frequência de 30 emoções (positivas e negativas) em função do seu nível de activação (Katwyk et al., 2000; Ramalho, Monteiro, Lourenço, & Figueiredo, 2008)<sup>38</sup>.

O processo de adaptação da JAWS ao contexto dos grupos de trabalho foi iniciado com a tradução/retradução dos itens da escala original<sup>39</sup>. Concluída esta fase com êxito, a escala foi alvo de alguns ajustes linguísticos para que as emoções que fossem incluídas na escala estivessem adequadas ao contexto dos grupos de trabalho (dado que o instrumento original pretendia medir as emoções que o trabalho provoca nas pessoas, consideradas individualmente). Tal foi realizado recorrendo-se a uma reflexão falada entre membros de uma equipa da área de Recursos Humanos, tendo-se verificado a necessidade de, por exemplo, se alterar o vocábulo “excitados” por “empolgados”, entre outros, que se mostraram mais apropriados para o contexto grupal e de trabalho.

Após estes procedimentos, a escala foi submetida a estudos da dimensionalidade. Num primeiro momento, procedeu-se a uma análise em componentes principais (ACP) com extracção livre, da qual resultaram oito factores, com 67.68% da variância explicada. Uma vez que esses oito factores não eram interpretáveis quer de um ponto de vista teórico, quer à luz do modelo base (Modelo Circumplexo), realizou-se uma segunda ACP com rotação *varimax* forçada a dois factores. A solução factorial da PJAWSN apresentou uma variância total explicada de 44.65%, correspondendo o primeiro factor às emoções negativas (23.77% da variância explicada) e o segundo às emoções positivas (20.88% da variância explicada). Neste segundo factor foi necessário excluir dois itens por apresentarem saturações factoriais muito baixas.

A escala final (Anexo 4) ficou composta por 28 itens (13 relativos a emoções positivas e 15 referentes a emoções negativas) que medem as

---

38 Na PJAWSN apenas estão analisadas as qualidades psicométricas no que diz respeito à dimensão valência (“emoções negativas” e “emoções positivas”). No entanto, aquando da adaptação e validação da escala os autores procuraram manter as distinções que remetessem para os dois níveis de activação das emoções (baixo/elevado). Por este motivo, o presente trabalho também se irá centrar somente nas emoções positivas e negativas, embora reconheçamos que só considerando também o nível de activação, poderemos ter, como afirmámos já, uma compreensão mais global e exacta do fenómeno emocional.

39 As 30 emoções contempladas na escala original foram alvo de uma apreciação por dois peritos, os quais as traduziram, num primeiro momento, da língua inglesa para a língua portuguesa. Após se ter verificado a concordância entre as traduções efectuadas, um novo grupo de dois peritos, retraduziu-as do inglês para o português, tendo-se verificado um grau total de acordo entre os peritos.

emoções experienciadas no trabalho, através de uma escala do tipo Likert que varia entre 1 (Nunca) até 5 (Sempre). Para além disso, foram incluídos mais 2 itens independentes para medição da supressão e falseamento de emoções recorrendo-se, uma vez mais, a uma escala do tipo Likert que vai desde 1 (Discordo totalmente) até 5 (Concordo totalmente). O instrumento revela boas qualidades psicométricas (*alpha* de Cronbach associado às emoções positivas de .91 e de .87 para as emoções negativas).

### 3.2.1) *Qualidades Psicométricas*

Uma vez que o instrumento utilizado se encontrava previamente validado pela autora (Ramalho, 2008), como vimos anteriormente, efectuámos somente o estudo da consistência interna. A consistência interna da PJAWSN foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem. Da análise do Quadro 2 podemos constatar que, no presente estudo, ambas as dimensões (*Emoções Positivas* e *Emoções Negativas*) apresentam um nível de consistência interna de .91. Trata-se, portanto, de acordo com Hill e Hill (2000), de um nível de consistência interna excelente<sup>40</sup>, comprovando o potencial da escala de medir aquilo a que se propõe (emoções positivas e negativas). Podemos, também, observar no Quadro 2 que nenhum item quando eliminado iria aumentar o *alpha*, sugerindo que todos os itens devem ser mantidos (Nunnally, 1978). E que, todos os itens de cada uma das dimensões têm uma correlação moderada a alta com a dimensão em que se inserem, à excepção dos itens 17 e 25 que apresentam uma correlação considerada baixa de .38 (Pestana & Gageiro)<sup>41</sup>.

---

40 Hill e Hill consideram um valor de *alpha* de Cronbach superior a .90, excelente; entre .80 e .90, bom; entre .70 e .80, razoável; entre .60 e .70, fraco; e menor que .60 é considerado, para os autores (op. cit), inaceitáveis.

41 Pestana e Gageiro (2005) sugerem que, por convenção em ciências sociais, considera-se muito baixa uma correlação inferior a .02; baixa entre .20 e .39, entre .40 e .69 moderada, alta .70 e .89, e muito alta uma correlação acima de .90.

Quadro 2  
 PJAWSN - Valores do *alpha* de Cronbach e correlações  
 item/dimensão

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Correlação Item/dimensão</i>	<i>Alpha sem o item</i>	<i>Alpha</i>
<b>Emoções Positivas</b>	1	4.2	.76	.52	.91	<b>.91</b>
	4	3.6	.67	.72	.90	
	6	3.1	.88	.53	.91	
	7	3.6	.80	.70	.90	
	10	3.5	.77	.73	.90	
	12	3.3	.77	.61	.90	
	13	3.4	.78	.72	.90	
	14	3.2	.84	.63	.90	
	16	3.7	.77	.63	.90	
	20	3.5	.81	.66	.90	
	21	3.0	.85	.73	.90	
	27	3.2	.88	.47	.91	
	28	3.7	.93	.57	.91	
	<b>Emoções Negativas</b>	2	2.5	.74	.62	
3		2.1	.79	.56	.91	
5		2.2	.78	.62	.91	
8		2.3	.90	.70	.90	
9		2.2	.73	.69	.90	
11		2.2	.77	.63	.91	
17		2.7	.81	.38	.91	
18		2.3	.77	.64	.91	
19		2.1	.79	.70	.90	
22		2.3	.85	.69	.90	
23		2.4	.82	.65	.91	
24		1.9	.82	.61	.91	
25	2.9	.74	.38	.91		
26	2.0	.83	.57	.91		

#### 4. Procedimentos estatísticos

Uma vez que procuramos, com o presente estudo, perceber se existem diferenças nas emoções (variável dependente, de natureza quantitativa) e na convergência emocional no grupo (variável dependente, de natureza quantitativa) em função da fase de desenvolvimento grupal (variável independente com quatro níveis, as quatro fases desenvolvimentais, de natureza qualitativa), considerámos o recurso à técnica da Análise da Variância (ANOVA). Mais especificamente, à One-Way ANOVA, dado estarmos perante um único factor ou VI. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) trata-se de uma técnica que “analisa o efeito de um factor na variável

dependente, testando se as médias da variável dependente em cada categoria do factor são ou não iguais entre si” (p. 272). Para análise dos dados foi utilizado o *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, versão 15.0.

## IV - Resultados

### 1. Considerações e Procedimentos Prévios

Dado o objectivo em situarmos o nosso estudo ao nível de análise grupal, e uma vez que os dados relativos às emoções e ao desenvolvimento grupal foram recolhidos por via de questionários auto-administrados a nível individual, foi necessário procedermos à agregação dos resultados. Para o efeito realizámos, no caso do PDE, um acordo directo, considerando como fase de desenvolvimento grupal aquela que foi indicada por mais de 50% dos membros do grupo, constituindo, portanto, este o ponto corte. Este procedimento conduziu à necessidade de eliminarmos cinco equipas (8, 17, 21, 55, e 67) dado não preencherem o requisito referido.

Relativamente à PJAWSN, a agregação das respostas individuais foi feita através do cálculo das pontuações médias obtidas pelos membros de cada grupo neste questionário. Para tal calculámos o índice AD (*Average Deviation Index*<sup>42</sup>). A principal vantagem em se utilizar este índice é, de acordo com Dimas (2007), o facto de nos dar um “valor de corte objectivo, a partir do qual não é assumido o acordo entre os juízes” (p. 169). Este valor de corte calcula-se dividindo o número de respostas possíveis para um determinado item (c) por 6. Se  $AD > c/6$ , então não existe confiança de que os resultados obtidos individualmente constituam a realidade grupal. Por outro lado, se  $AD \leq c/6$ , então é possível admitir que os resultados são representativos do nível grupal (Burke & Dunlap, 2002; Dimas, 2007). Assim, considerando o número de opções de resposta da PJAWSN (cinco), utilizámos como critério  $AD_M \leq .83$ , de forma a agregarmos as respostas dadas, com confiança, ao nível grupal. Realizados estes procedimentos, duas equipas apresentaram valores de índice  $AD_M$  superiores a .83 para as emoções negativas [equipa 27 (.86) e equipa 52 (.91)]; duas para as emoções positivas [equipa 27 (.88) e equipa 51 (.90)]; três para a variável “supressão de emoções” [equipa 30 (.92), equipa 36 (1.0), e equipa 42 (.84)]; e duas para o caso do “falseamento de emoções” (equipas 32 e 43, com valores do índice de .85 e .89, respectivamente). Pese embora estas equipas tenham apresentado valores do índice  $AD_M$  inferiores a .83, não as eliminámos da nossa amostra, uma vez que todas as variáveis foram analisadas separadamente, ou seja, nas equipas cujo valor do índice  $AD_M$  foi inferior a .83 numa variável (e.g., *Emoções Positivas*), eliminámos a equipa, somente nessa variável, mantendo-a nas restantes (neste caso, nas variáveis *Emoções Negativas*; *Supressão de Emoções*; e *Falseamento de Emoções*).

---

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

Quadro 3  
Estatísticas descritivas do Índice AD<sub>M</sub>

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	n
Emoções positivas	.10	.81	.47	.14	69
Emoções negativas	.24	.79	.49	.12	69
Falseamento de emoções	.00	.77	.26	.20	69
Supressão de emoções	.00	.77	.27	.14	68

De uma maneira geral, vemos na literatura a utilização do índice AD para se justificar a agregação das percepções individuais como representativas de constructos grupais. Neste caso, os investigadores esperam alcançar a maior concordância possível no nível inferior (Chan, 1998; Roberson, Sturman, & Simons, 2007). No entanto, embora seja usado como uma medida de concordância, o índice AD é, na verdade, uma medida de dispersão, uma vez que mede a dispersão das respostas sobre a média<sup>43</sup> (Burke & Dunlap, 2002).

Chan (1998) refere que essas pontuações de acordo das unidades de nível inferior poderiam, potencialmente, ser conceptualizadas como constructos focais e não meramente como um pré-requisito estatístico de agregação (Chan, 1998). Para além disso, porque é também esperado que exista variância entre os grupos, tais índices têm sido utilizados como variáveis independentes em análises subsequentes (Roberson et al., 2007). Esta ideia de tratar o consenso ou dispersão das pontuações como um fenómeno teoricamente significativo, foi referido por Lindell e Brandt (1997, cit. in Chan, 1998), mencionando a possibilidade de se utilizar a concordância no grupo como uma variável focal. Nesta lógica, poderíamos pensar a questão da convergência emocional no grupo como representada pelo índice AD<sub>M</sub>, enquanto medida do consenso ou dispersão das emoções individuais em torno da média obtida pelo grupo nessa mesma emoção. Porque é esperado, como o referimos, que exista variância entre os diferentes grupos, o índice AD<sub>M</sub> poderia ser conceptualizado como uma variável focal (neste caso, como VD), no sentido de se perceber quais as diferenças entre os grupos no grau de convergência emocional, em função da sua fase de desenvolvimento. Não foram, por isso, eliminadas quaisquer equipas para essa análise, uma vez que o nosso objectivo foi, precisamente, investigar as diferenças no grau de concordância nos grupos.

## 2. Emoções e Fases de Desenvolvimento Grupal

Antes de procedermos à realização de cada uma das One-Way ANOVAS, analisámos os três pressupostos referentes a esta técnica estatística: 1) normalidade da distribuição, através do teste *Kolmogorov-Sminorv*; 2) homogeneidade das variâncias, analisada a partir do teste de

<sup>43</sup> E, portanto, quanto menor for o valor do índice, maior é o acordo existente entre os membros do grupo (Burke & Dunlap, 2002).

*Levéne*; e 3) independência das observações (Howell, 2006). Nenhuma das suposições foi violada, pelo que podemos concluir estarmos em condições de prosseguir com a técnica estatística. Analisámos, ainda, a existência de outliers, ou seja, de casos com valores tão extremos numa variável ou numa combinação de variáveis que distorcem as estatísticas realizadas (Tabachnick & Fidell, 2001), não tendo sido encontrados quaisquer outliers, severos ou moderados.

### 2.1. Emoções (Positivas e Negativas) e Fases de Desenvolvimento Grupal

Com o intuito de testarmos a primeira, segunda, e terceira hipóteses ( $H_1$ ,  $H_2$ , e  $H_3$ , respectivamente), foram realizadas duas One-Way ANOVAS. Na primeira utilizámos como variável dependente (VD) a variável “*Emoções Negativas*” e como factor a fase de desenvolvimento grupal (FDG); a segunda teve como VD as “*Emoções Positivas*” e o mesmo factor da primeira (fase desenvolvimental do grupo).

Relativamente às “*Emoções Negativas*”, a análise das estatísticas descritivas (cf. Quadro 4) sugere uma maior frequência na expressão de emoções negativas na 2ª fase de desenvolvimento ( $M = 2.61$ ;  $DP = .34$ ) quando comparado com a primeira ( $M = 2.34$ ;  $DP = .30$ ), terceira ( $M = 2.19$ ;  $DP = .31$ ) e quarta ( $M = 2.13$ ;  $DP = .28$ ) fases desenvolvimentais. Quanto às emoções positivas, parecem ser as terceira ( $M = 3.51$ ;  $DP = .32$ ) e quarta ( $M = 3.59$ ;  $DP = .36$ ) fases desenvolvimentais aquelas em que o grupo apresenta uma maior frequência dessas emoções.

No sentido de verificarmos se estas diferenças são ou não estatisticamente significativas efectuámos, então, duas One-Way ANOVAS, uma tendo como VD as “*Emoções Negativas*”, e a outra as “*Emoções Positivas*”.

Quadro 4  
Médias e Devios-Padrão nas Fases de Desenvolvimento Grupal para as Emoções Positivas e para as Emoções Negativas

	1ª Fase			2ª Fase			3ª Fase			4ª Fase			ANOVA	
	Média	DP	N	Média	DP	N	Média	DP	N	Média	DP	N	F	p
<b>Emoções Positivas</b>	3.33	.32	13	3.19	.39	7	3.51	.32	21	3.59	.36	28	3.378	0.023
<b>Emoções Negativas</b>	2.34	.30	13	2.61	.34	7	2.19	.31	21	2.13	.26	28	5.705	0.002

Analisando o Quadro 4 podemos constatar existirem diferenças estatisticamente significativas em, pelo menos, uma média ou pares de médias na FDG relativamente às restantes, tanto no que concerne às emoções positivas [ $F_{(3,65)} = 3.38; p = .023$ ], como no que respeita às emoções negativas [ $F_{(3,65)} = 5.70; p = .002$ ]. No entanto, a ANOVA não indica qual ou quais os pares de médias que são diferentes. Para isso, temos de recorrer a testes *post-hoc* ou de comparação múltipla. (Howell, 2006). Existem vários testes *post-hoc*. Uma vez que todos os pressupostos relativos à ANOVA foram cumpridos, optámos, de entre os disponíveis no SPSS, pelo teste de Tukey pelo facto de ser largamente considerado, por vários autores (Hair, Anderson, Tathan, & Black, 1998; Howell, 2006), um teste *post-hoc* bastante robusto e fiável.

Relativamente às “*Emoções Negativas*”, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre a 2ª e 3ª fases desenvolvimentais ( $p = .011$ ) e entre a 2ª e 4ª fase de desenvolvimento grupal ( $p = .001$ ). Podemos, assim, concluir que os grupos percepcionados na 2ª fase ( $M = 2.61; DP = .34$ ) tendem a expressar mais emoções negativas que os grupos percepcionados nas 3ª ( $M = 2.19; DP = .31$ ) e 4ª ( $M = 2.13; DP = .26$ ) fases desenvolvimentais. No que respeita às “*Emoções Positivas*”, essas diferenças emergiram entre a 2ª e a 4ª fases de desenvolvimento ( $p = .045$ ), pelo que podemos concluir existir uma menor expressão de emoções positivas nos grupos percepcionados na 2ª fase ( $M = 3.19; DP = .39$ ), quando comparados com grupos na 4ª fase de desenvolvimento ( $M = 3.59; DP = .36$ ).

## **2.2. Emoções (Supressão e Falseamento) e Fases de Desenvolvimento Grupal**

Relativamente à quarta e quinta hipóteses de investigação ( $H_4$  e  $H_5$ , respectivamente) apresentamos no Quadro 5 as médias e desvios-padrão relativos ao falseamento e supressão de emoções no grupo, em função da sua fase de desenvolvimento. Da análise do Quadro 7 parece existir um maior falseamento de emoções na 1ª fase ( $M = 3.01; DP = 1.05$ ). No que respeita à supressão emocional, as descritivas sugerem, também, uma maior supressão emocional nos grupos percepcionados na 1ª fase ( $M = 3.28; DP = .66$ ).

Mais uma vez realizámos duas One-Way Anovas (uma tendo como VD o “*Falseamento de Emoções*” e como factor a fase de desenvolvimento do grupo; e outra tendo como VD a “*Supressão de Emoções*” e o mesmo factor da primeira), no sentido de verificarmos se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias nas fases de desenvolvimento grupal.

Quadro 5  
Médias e Devios-Padrão nas Fases de Desenvolvimento Grupal no que respeita ao Falseamento e Supressão de emoções

	1ª Fase			2ª Fase			3ª Fase			4ª Fase			ANOVA	
	Média	DP	N	Média	DP	N	Média	DP	N	Média	DP	N	F	p
<b>Falseamento</b>	3.01	1.05	13	2.58	.71	7	2.57	.59	21	2.39	.89	28	1.160	.181
<b>Supressão</b>	3.28	.66	13	3.18	.98	6	2.81	.70	21	2.59	.73	28	3.077	.034

Ao analisarmos o Quadro 5 podemos constatar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre uma ou mais médias nas fases de desenvolvimento grupal no que respeita ao falseamento de emoções ( $F_{(3,65)} = 1.674$ ;  $p = .181$ ). Quanto à supressão de emoções podemos concluir existirem diferenças significativas entre, pelo menos, uma média das FDG e as restantes ( $F_{(3,64)} = 3.077$ ;  $p = .034$ ).

Uma vez que a ANOVA não nos informa acerca de quais médias diferem, procedemos, no caso da “Supressão de Emoções” (dado que foi a variável em que o teste F revelou existirem diferenças significativas), à realização do teste *post-hoc*, o teste *Tukey*, pelas mesmas razões apontadas anteriormente. A condução deste teste revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as 1ª e 4ª fases de desenvolvimento grupal ( $p = .033$ ): os grupos percepcionados na 1ª fase desenvolvimental ( $M = 3.28$ ;  $DP = .66$ ) tendem a suprimir mais as emoções do que os que se encontram na 4ª fase de desenvolvimento ( $M = 2.59$ ;  $DP = .73$ ).

### 2.3. *Convergência emocional e Fases de Desenvolvimento Grupal*

Finalmente, para dar conta da questão exploratória por nós levantada, efectuámos mais duas One-Way Anovas (a primeira tendo como VD o “índice AD para as emoções positivas” e como factor a fase de desenvolvimento grupal; a segunda como VD o “índice AD para as emoções negativas” e como factor o mesmo da anterior) no sentido de verificarmos se existem diferenças no grau de convergência emocional (positiva e/ou negativa) em função da fase de desenvolvimento em que o grupo se encontra. No Quadro 6 encontram-se as médias e os desvios-padrão relativos à convergência emocional, tendo em conta a fase de desenvolvimento do grupo. Analisando os resultados, podemos concluir não existirem diferenças significativas entre as fases de desenvolvimento no que respeita quer à convergência emocional positiva ( $F_{(3,67)} = 1.769$ ;  $p = .161$ ) quer à convergência emocional negativa ( $F_{(3,67)} = 1.458$ ;  $p = .234$ ).

Quadro 6  
Médias, Devios-Padrão e valor do teste F relativos à convergência emocional (positiva e negativa)

	1ª Fase			2ª Fase			3ª Fase			4ª Fase			ANOVA	
	Média	DP	N	Média	DP	N	Média	DP	N	Média	DP	N	F	p
<b>Convergência emocional positiva</b>	.52	.22	14	.58	.12	7	.43	.14	21	.47	.13	29	1.769	.161
<b>Convergência emocional negativa</b>	.54	.17	14	.54	.13	7	.46	.12	21	.51	.12	29	1.458	.234

## V – Discussão

A realização do presente estudo visou dois objectivos centrais: a) analisar as diferenças na expressão de emoções positivas e negativas, assim como, no grau de falseamento e supressão de emoções nos grupos de trabalho, considerando a fase de desenvolvimento grupal em que se encontravam; e b) averiguar se existem diferenças no grau de convergência emocional (positiva e/ou negativa), entre as fases de desenvolvimento de um grupo.

Relativamente ao primeiro objectivo, os resultados do estudo apontam para o facto de os grupos percepcionados na 2ª fase de desenvolvimento apresentarem uma maior expressão de emoções negativas que os grupos de trabalho percepcionados nas 3ª e 4ª fases, sustentando, desta forma, parcialmente, a nossa primeira hipótese de investigação<sup>44</sup>. Em consonância com o modelo por nós adoptado – o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) – tal poderá ser explicado pelo facto de na fase de *Reenquadramento* (2ª fase), as diferenças entre os membros “virem ao de cima”, tornando-se as directivas do líder e as normas vigentes bastante contestadas no interior do grupo. O clima vivenciado é de tensão, contestação, e hostilidade, sendo marcado pelo predomínio de emoções negativas face às 3ª e 4ª fases. No grupo, ao passar para a fase de *Reestruturação* (3ª fase), os membros vão começando a estabelecer relações de confiança entre si, a resolver, satisfatoriamente, os conflitos que vão surgindo, e a integrar as diferenças que existam, fazendo com que a comece a reduzir-se a manifestação de emoções negativas e se desencadeie uma maior manifestação de emoções positivas. Quando o grupo atinge a 4ª fase (*Realização*), os episódios que envolvem a manifestação de emoções negativas são resolvidos ou geridos rápida e eficazmente, imperando um clima de confiança, harmonia, e envolvimento. Os resultados obtidos vêm,

44 H<sub>1</sub>: na 2ª fase de desenvolvimento grupal é esperada uma maior frequência de emoções negativas que nas fases desenvolvimentais 1, 3, e 4.

de alguma forma, ao encontro dos alcançados por Ramalho (2007), reforçando a ideia que, de facto, é a fase 2 aquela que é mais marcada por emoções negativas, e as fases 3 e 4 aqueles em que onde existe uma menor manifestação destas emoções. Estas diferenças não foram verificadas entre a 1ª e 2ª fase desenvolvimental, embora o tenhamos postulado, talvez pelo facto de alguns grupos percepcionados na fase 1 poderem ser grupos em “transição”. Ou seja, uma vez que não existem fronteiras claramente delimitadas entre as fases de desenvolvimento grupal (Wheelan et al., 2003), pode ter acontecido que em alguns destes grupos tenham começado a emergir sub-grupos, empenhados em contrariar o líder e a fazer valer as suas ideias, isto é, grupos possuindo já características da fase 2.

No que respeita às emoções positivas tínhamos formulado duas hipóteses de investigação ( $H_2^{45}$  e  $H_3^{46}$ ). Da análise dos resultados encontramos evidência que suporta, parcialmente,  $H_2$ , verificando-se uma menor manifestação de emoções positivas na 2ª fase de desenvolvimento grupal relativamente à 4ª fase desenvolvimental. Este resultado vem, de alguma forma, no sentido dos anteriormente encontrados relativamente às emoções negativas. Ou seja, ao nível mais elevado de emoções negativas entre as quatro fases de desenvolvimento, corresponde o mais baixo na expressão de emoções positivas. A recíproca é, também, verdadeira, no que respeita à 4ª fase de desenvolvimento, i.e., ao nível mais elevado de emoções positivas corresponde o mais baixo de emoções negativas. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre a 2ª e as restantes fases desenvolvimentais (1 e 3). Como tínhamos referido a propósito de  $H_1$ , as diferenças entre a 1ª e 2ª fases não emergiram talvez pelos grupos percepcionados na 1ª fase apresentarem já características da fase 2 (aliás, a 1ª fase foi a que apresentou a segunda menor média de emoções positivas). O mesmo poderá dizer-se da fase 3, i.e., embora esperássemos encontrar diferenças entre as 2ª e 3ª fases, no sentido de uma maior expressão de emoções positivas na 3ª, a verdade é que estas diferenças não se revelaram estatisticamente significativas. De facto, alguns grupos percepcionados na fase 3 poderão ter vivenciado a transição para esta fase, recentemente, pelo que não tiveram, ainda, tempo de estabelecer relações de confiança sólidas, assim como um clima caracterizado por um predomínio de emoções positivas.

Conjecturámos, ainda, poder existir uma maior manifestação de emoções positivas na 1ª e 4ª fases desenvolvimentais, comparativamente, com o 2º e 3º estádios de desenvolvimento ( $H_3$ ), o que acabou por não se verificar. Assim, embora a 1ª e 4ª fases sejam fases em que, teoricamente, a manifestação de emoções positivas deveria ser mais frequente, quando comparadas com as fases 2 e 3, pelas especificidades inerentes a cada uma (a 1ª fase pela necessidade de pertença ao grupo e de ser aceite no seu seio; e a fase 4 pelo clima de confiança criado e pela valorização da interdependência

---

45  $H_2$ : na 2ª fase de desenvolvimento grupal é esperada uma menor frequência de emoções positivas que nas fases desenvolvimentais 1, 3, e 4.

46  $H_3$ : na 1ª e 4ª fases de desenvolvimento grupal espera-se uma maior frequência de emoções positivas que nas fases 2 e 3.

e cooperação), a verdade é que essas diferenças não se mostraram significativas. Relativamente à fase 1, embora “seja”, em termos emocionais, mais próxima das fases 3 e 4, os grupos, na nossa amostra, podem ter já algumas características da fase 2, pelo que não emergiram diferenças estatisticamente significativas entre a fase 1 e a fase 2, embora os resultados apontem para uma maior manifestação destas emoções na fase 1. Por outro lado, comparativamente à fase 3, as diferenças não só não se revelaram estatisticamente significativas como os resultados sugerem existir uma menor manifestação de emoções positivas na fase 1 quando comparada com a fase 3. Ancorando-nos no modelo de Miguez e Lourenço (2001), poderíamos pensar que tal poderá dever-se ao facto de ser nesta fase que as normas de funcionamento do grupo são consolidadas incluindo, presumivelmente, o desenvolvimento de normas emocionais (neste caso positivas). Embora na fase 1 possam também existir estas normas, elas são implícitas, podendo não estar salientes para os membros dos grupos. No que respeita à fase 4, as diferenças revelaram-se estatisticamente significativas somente em relação à 2ª fase, como vimos anteriormente. Embora as diferenças em relação à fase 3 não se tenham revelado significativas, os resultados apontam para uma maior manifestação destas emoções na fase 4.

Foi também nosso objectivo, neste primeiro momento, averiguar a existência de diferenças no grau de falseamento e supressão de emoções nos grupos de trabalho, em função da sua fase de desenvolvimento. Para dar conta deste objectivo postulámos que nos grupos percebidos na 1ª fase desenvolvimental existiria um maior grau de supressão ( $H_4$ ) e falseamento de emoções ( $H_5$ ) que nos grupos percebidos nas restantes fases. Analisados os resultados, somente  $H_4$  reuniu evidência empírica que permitiu suportar, parcialmente, esta hipótese, uma vez que se observaram diferenças estatisticamente significativas apenas entre a 1ª e a 4ª fases de desenvolvimento, no sentido de um maior grau de supressão na 1ª fase comparativamente à 4ª. À semelhança do que acontece com os trabalhadores que desempenham determinadas funções, onde é requerido pela organização que não expressem algumas emoções que, eventualmente, possam sentir, também os membros do grupo podem sentir essa necessidade, sobretudo nos grupos que estão na fase 1. Não porque lhes seja, explicitamente exigido (como acontece muitas vezes no *emotional labor*) mas, simplesmente, porque sentem necessidade de o fazer, seja para se protegerem (no sentido de conseguirem uma maior e mais fácil integração no grupo), seja para protegerem a equipa (o manifestarem uma emoção que “foge” ao clima de consensualidade e conformidade pode pôr em perigo este clima agradável e de coesão no grupo) ou simplesmente porque, nesta fase, os membros ainda não se conhecem muito bem, não sabendo como os outros vão reagir a uma emoção que não obedece aos parâmetros do que até aqui, no grupo, se tem manifestado. Na fase 4, pelo contrário, impera um clima de total abertura, confiança e interdependência, aceitando-se e valorizando-se as diferenças. Os membros sentem-se à vontade para se expressarem, pois o que disserem ou manifestarem não será motivo de sanções, mas antes usado para enriquecer o grupo. Matsumoto (1991, cit. in Aune et al., 2002) refere, a este

respeito, que a familiaridade e convivência continuada dos membros, facilita e assegura a livre expressão de emoções, bem como a tolerância a comportamentos emocionais. Estes resultados vêm no sentido dos encontrados por outros autores (Ramalho, 2007) e do verificado por Mann (1999): os indivíduos suprimem as suas emoções de forma a serem aceites e/ou respeitados no grupo. Embora Ramalho (2007) tenha encontrado diferenças significativas, igualmente, no grau de falseamento de emoções entre a 1ª e 4ª fases de desenvolvimento, na nossa amostra, essas diferenças não emergiram. Importa notar, no entanto, que as descritivas apontam para um maior falseamento de emoções, também, na fase 1, e um menor, também, na fase 4.

Quanto à questão exploratória por nós levantada, não se observaram diferenças significativas no grau de convergência emocional (positiva e negativa) nos grupos, tendo em conta a sua fase desenvolvimental. Partindo da revisão da literatura efectuada, podemos pensar que a convergência emocional nos grupos de trabalho da nossa amostra, mais que dependente da sua fase de desenvolvimento, poderá dever-se a outros factores, nomeadamente, à familiaridade dos membros e continuidade destes na equipa (equipas com um maior tempo de existência poderão criar mais oportunidades para que os membros detectem informação relativa às emoções no grupo, moldando o seu comportamento e, conseqüentemente, convergirem emocionalmente) (Bartel & Saavedra); ou a características disposicionais dos indivíduos (George, 1990, cit. in DeDreu et al., 2001).

## VI - Conclusões

Gestores e líderes procuram, constantemente, a melhor forma de gerirem as suas equipas. “A certainty in the mystery of managing effective work groups is that groups are emotional” (Barsade & Gibson, 1998, p. 98). Tendo por base esta ideia, consideramos as emoções um constructo suficientemente colectivo para merecerem consideração ao nível de análise grupal. Assim, “porque os grupos também sentem”, procurámos perceber se grupos em diferentes fases do seu percurso evolutivo se caracterizam por diferentes estados emocionais. No geral, os resultados obtidos sugerem que, por um lado, a manifestação de emoções se altera, de facto, ao longo da vida do grupo e, por outro, que grupos no início do seu desenvolvimento tendem a suprimir emoções. O adoptarmos, como pano de fundo, uma perspectiva evolutiva e temporal do grupos permitiu-nos perceber porque é que isto acontece, quais os processos que levam a que numa determinada fase o grupo seja marcado por um tipo de emoções e, noutra estádio, por um outro padrão emocional.

Estes resultados trazem várias implicações. A nível teórico contribuem para uma maior compreensão das emoções, ainda pouco estudadas no contexto dos grupos de trabalho; a nível interventivo permite a líderes e gestores conhecer quais as emoções mais salientes em cada fase de desenvolvimento, no sentido de serem capazes de promoverem estratégias que permitam à equipa mover-se para níveis superiores de desenvolvimento.

Conjecturámos, ainda, existirem diferenças na convergência emocional nos grupos, em função da sua fase de desenvolvimento. Embora os resultados não nos permitissem suportar esta ideia, pensamos que futuros estudos poderiam explorar mais este aspecto, incluindo outro tipo de variáveis (e.g., antiguidade da equipa) e outro tipo de medidas da convergência emocional. Acreditamos, depois da literatura consultada, que determinadas características, específicas de cada fase do desenvolvimento grupal (e.g., consolidação de normas, interdependência de tarefa e social), podem, efectivamente, levar a uma maior ou menor convergência emocional, nos grupos.

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. Em primeiro lugar, importa notar que os dados que constituíram a base do nosso estudo assentam, somente, nas percepções dos membros. Outra das limitações prende-se com a forma como os dados foram recolhidos. Constrangimentos impostos pelas organizações fizeram com que a maior parte dos questionários fossem administrados sem a nossa presença. Procurámos, no entanto, como afirmámos no ponto *Procedimentos* relativo à secção *Metodologia*, colmatar esta limitação através do documento destinado aos responsáveis, com a explicação de todo o procedimento da aplicação dos questionários, quer com a utilização dos envelopes codificados, que permitiram assegurar a confidencialidade e anonimato dos respondentes.

Não obstante as limitações apontadas, importa realçar os aspectos positivos do nosso estudo. Em primeiro lugar, baseia-se em equipas de trabalho naturais, inseridas em organizações reais, pelo que os resultados obtidos se aproximam, o mais possível, do que acontece, efectivamente, no seio dos grupos de trabalho. Depois, o nosso trabalho insere-se num domínio ainda pouco explorado e estudado, o domínio das emoções, tendo a mais-valia de se situar a um nível de análise grupal, onde a investigação é bastante escassa. Constitui, por isso, na nossa opinião, um contributo válido na produção de conhecimento no domínio dos grupos/equipas de trabalho

Finalmente, sugerimos que, no futuro, se adoptem outras formas de estudar a convergência emocional nos grupos; se comecem a mobilizar esforços no sentido de adaptação ou construção de uma escala que permita medir, para além das emoções positivas e negativas, o nível de activação das mesmas, para que tenhamos uma compreensão mais global do fenómeno emocional. Seria, ainda, interessante procurar formas de estudar quais as estratégias que os membros do grupo mais utilizam para lidar com a dissonância resultante da supressão e falseamento de emoções: será que procuram estimular uma emoção que não sentem mas que é apropriada (*surface acting*) ou, pelo contrário, tentam alterar as suas próprias emoções, produzindo pensamentos, imagens, ideias, que evocam a emoção pretendida (*deep acting*)? São, portanto, muitos os caminhos por trilhar, e possibilidades por explorar.

## Bibliografia

- Agazarin, Y., Gantt, S. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7 (3), 238-252.
- Arrow, H., Poole, M.S., Henry, K.B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35 (1), 73-105.
- Ashkanasy, N., Härtel, C., & Daus, C. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28 (3), 307-338.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Aune, K., Aune, R., & Buller, D. (2001). The experience, expression and perceived appropriateness of emotions across levels of relationship development. *The Journal of Social Psychology*, 134 (2), 141-150.
- Barrett, L.F., & Russell, J.A. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of personality and Social Psychology*, 74, 976-984.
- Barrett, L.F., & Russell, J.A. (1999). The structure of current affect: Controversies and emerging consensus. *Current Directions in Psychology Science*, 8 (1), 10-14.
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsade, S., & Gibson, D. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams*, 1, 81-102.
- Barsade, S., & Gibson, D. (2007). Why does affect matter in organizations. *Academy of Management Perspective*, 35-59.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Briner, R. (1999). The neglect and importance of emotions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 323-346.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5 (2), 159-172.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content different levels of analysis: A typology of composition. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 234-246.
- Callahan, J.L., & Mc Collum, E.E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 4 (4), 1-21.
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2008). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 37 (4), 327-350.

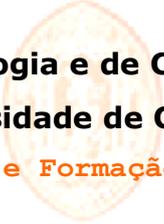
- De Dreu, C., West, M., Fischer, A., & MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. In P. Payne, & C. Cooper (Eds.), *Emotions at Work* (pp. 199-216). John Wiley & Sons, Ltd.
- David, P.A. (2007). Path dependence – a foundational concept for historical social science. *The Journal of Historical Economics and Econometric History*, 1 (2), 1-27.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. L. & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Sciences*, 2, 96-99.
- Hess, U., & Kirouac, G. (2000). Emotion expression in groups. In M. Lewis, & J. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotion* (2nd ed.), (pp. 368-380). New-York: Editora.
- Hill, M., & Hill. A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Howell, D. (2006). *Statistical methods for psychology* (6<sup>th</sup> ed.). USA: Thomson Wadsworth.
- Katwyk, P., Fox, S., Spector, P., & Kelloway, K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 99-130.
- Kelly, J. R., & Spoor, J. R. (2005). Affective influence in groups. Chapter prepared for the 8th Annual Sydney Symposium of Social Psychology, March 14-17, 2005, Sydney, Australia.
- Keltner, D., & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition and Emotion*, 13 (5), 505-521.
- Lawler, E., & Thye, S. (1999). Bringing emotions to social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25, 217-244.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Mann, S. (1999). Emotion at Work: to what extent are we expressing, suppressing or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 347-369.
- McGrath, J.E., Arrow, H., & Berdahl, J.L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (1), 95-105.

- Miguez, J., & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no âmbito do IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, 9/ Nov., Porto, Universidade Lusíada.
- Morris, J.A., & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Muchinsky, P. (2000). Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 801-805.
- Monteiro, J. (2007). *Emoções e conflitos: compreensão, percepção e relação com o desenvolvimento grupal*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Morgan, B.B., Salas, E., & Glickman, A.S. (2001). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120 (3), 277-291.
- Nunally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (4ª ed.)*. Lisboa: Sílabo.
- Ramalho, C. V. (2008). *“Emotions and team effectiveness: Driving and restraining forces of a group development”*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Ramalho, C., Monteiro, J., Lourenço, P., & Figueiredo, C. (2008). Emoções e grupos de trabalho: Adaptação de uma escala de medida das emoções, para situação normal e para situação de conflito. *Psychologica*, 47, 145-163.
- Remington, N.A., Fabrigar, L.R., & Visser, P.S. (2000). Reexamining the circumplex model of affect. *Journal of personality and Social Psychology*, 79 (2), 286-300.
- Roberson, Q. M., Sturman, M. C., & Simons, T. L. (2007). Does the measure of dispersion matter in multilevel research? A comparison of the relative performance of dispersion indexes. *Organizational Research Methods*, 10 (4), 564-588.
- Rodrigues, A. S. (2008). *A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema: O caso das equipas cirúrgicas*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Rubin, R., Tardino, V., Daus, C., & Munz, D. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In C. Härtel, W. Zerbe, & Ashkanasy, N. (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp.189-211). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology Review*, 39, 1161-1178.
- Russell, J. (1997). How shall and emotion be called?. In R. Plutchik, & H.

- Conte (Eds.), *Circumplex models of personality and emotions* (pp. 205-220). Washington DC: American Psychological Association.
- Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation*, 3, 14-45.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4<sup>a</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S.A., Davison, B., & Tilin, F. (2003). Group Development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34 (2), 223-245.
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 1-28.

ANEXOS





**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 2008

Exmo./a. Senhor(a),

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

No âmbito dos mestrados que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço, 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. Neste âmbito, algumas das principais temáticas que pretendemos investigar serão a eficácia, a interdependência, as emoções e o desenvolvimento das equipas.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos aplicar um conjunto de questionários, a um mínimo de 100 grupos/equipas de trabalho, 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 dos mestrados, de um relatório sobre os resultados dos estudos. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*. Neste sentido, o benefício será mútuo, na medida em que, por um lado, a organização de V. Exa. promove a investigação de excelência em Portugal e, por outro, beneficia de informação em retorno, assente em tratamento e análises de dados realizados com rigor metodológico e cientificamente fundamentados.

Gostaríamos de poder contar com a vossa colaboração. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar este projecto de forma mais detalhada (podemos fazê-lo pessoalmente ou através de um meio de comunicação que considerem adequado). Podemos adiantar, desde já, que se trata do preenchimento, pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo, de

um pequeno conjunto de questionários (tempo estimado para o preenchimento: 15 a 20 minutos) a realizar entre Outubro e Dezembro de 2008.

Desde já gratos pela atenção dispensada, ficamos a aguardar o vosso contacto para definir a forma de apresentação do estudo e restantes detalhes.

Com os nossos melhores cumprimentos,

(P'la Equipa de investigação)

### **CONTACTOS**

Carlos Ferreira Peralta – carlosferreiraperalta@hotmail.com; 916018462

Elsa Pinto – elsa\_pinto86@hotmail.com; 967171122

Raquel Reis – raquelreis\_85@hotmail.com; 914854928



**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.

**Investigadores:** Carlos Ferreira Peralta, Elsa Pinto e Raquel Reis.

**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 interdependência, as emoções, o desenvolvimento, 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:

- Perceber e propor linhas de intervenção acerca de como as emoções podem caracterizar, potenciar ou impedir o desenvolvimento dos grupos/equipas de trabalho, no sentido de níveis superiores de eficácia e de bem-estar dos trabalhadores.
- Perceber e propor linhas de intervenção acerca de como os diferentes tipos de interdependência podem caracterizar, potenciar ou impedir o desenvolvimento dos grupos/equipas de trabalho, no sentido de níveis superiores de eficácia e de bem-estar dos trabalhadores.
- Criar um instrumento de análise do desenvolvimento grupal que pretende contribuir para uma melhor compreensão do desenvolvimento dos

grupos/equipas bem como perceber e prognosticar relações entre possíveis intervenções e os seus resultados.

Neste sentido, 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 100 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.

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

### **4) Formas de recolha da informação e tempo previsto**

Em cada empresa será necessário efectuar o preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (15 a 20 minutos aproximadamente).

Para obviar eventuais transtornos à empresa, a aplicação dos questionários poderá ser feita reunindo todos os trabalhadores numa sala, para preencherem os questionários individualmente, num dia a combinar com a empresa, ou os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho. Neste último caso cada trabalhador terá um envelope onde será identificada a equipa e a organização (com um código a que só os investigadores têm acesso). Cada um destes envelopes será colocado num envelope maior relativo à equipa. Os investigadores comprometem-se a ir recolher os dados, numa data a acordar com a empresa.

### **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 do Trabalho e das Organizações;
- 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;

Carlos Ferreira Peralta – carlosferreiraperalta@hotmail.com; 916018462

Elsa Pinto – elsa\_pinto86@hotmail.com; 967171122

Raquel Reis – raquelreis\_85@hotmail.com; 914854928



**Instruções** para o responsável pela equipa:

a) Cada envelope A4 contém 5 questionários e 5 envelopes mais pequenos. Todos os envelopes pequenos têm o mesmo código referente à equipa e à organização. Nesse sentido, ninguém é identificado.

b) Pedimos que o responsável do grupo/equipa entregue a cada membro um envelope dos pequenos e um questionário; e que apresente as linhas gerais do procedimento de recolha de dados.

c) Após o preenchimento, os membros deverão entregar o envelope fechado e sem qualquer identificação pessoal ao responsável. Este último coloca cada envelope individual no envelope A4 referente ao grupo/equipa (que tem os mesmos códigos que os envelopes individuais).

d) Pedimos ao responsável por cada grupo/equipa que preencha as 2 questões que se encontram no envelope do grupo/equipa, tamanho A4.

e) No final pedimos que cada responsável feche o envelope do grupo/equipa e o entregue, caso se justifique, ao responsável de Recursos Humanos.

**Muito obrigado pela sua colaboração!**





NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão)

---

O presente questionário insere-se num estudo sobre grupos/equipas. Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas. Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu correctamente o modo como deverá responder.

Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, pois não existem respostas correctas ou incorrectas, nem boas ou más respostas.

Por favor, certifique-se de que tudo é preenchido.

No final, coloque o presente questionário no envelope que lhe foi entregue, feche-o e coloque-o no interior do envelope do seu grupo/equipa.

Muito obrigado pela sua colaboração!

---

1. Idade: \_\_\_\_\_

2. Sexo: \_\_\_\_\_

3. Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

4. Antiguidade na empresa/organização (valor aproximado): \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses.

5. Antiguidade no grupo/equipa (valor aproximado): \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses.

## PJAWSN

1.1. As questões que se seguem dizem respeito a algumas emoções que ocorrem entre os membros do seu grupo/equipa de trabalho. Indique com que frequência surge cada uma das seguintes emoções de acordo com a seguinte escala:

	1. Nunca	2. Raramente	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
<b>Actualmente, os membros do meu grupo/equipa de trabalho mostram-se:</b>					
À vontade	1	2	3	4	5
Aborrecidos	1	2	3	4	5
Desinteressados	1	2	3	4	5
Contentes	1	2	3	4	5
Desgostosos	1	2	3	4	5
Empolgados	1	2	3	4	5
Animados	1	2	3	4	5
Frustrados	1	2	3	4	5
Tristonhos	1	2	3	4	5
Felizes	1	2	3	4	5
Inspirados	1	2	3	4	5
Satisfeitos	1	2	3	4	5
Realizados	1	2	3	4	5
Zangados	1	2	3	4	5
Ansiosos	1	2	3	4	5
Divertidos	1	2	3	4	5
Confusos	1	2	3	4	5
Deprimidos	1	2	3	4	5
Desencorajados	1	2	3	4	5

<b>Actualmente, os membros do meu grupo/equipa de trabalho mostram-se:</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Sempre</b>
Enérgicos	1	2	3	4	5
Radiantes	1	2	3	4	5
Receosos	1	2	3	4	5
Furiosos	1	2	3	4	5
Cansados	1	2	3	4	5
Intimidados	1	2	3	4	5
Infelizes	1	2	3	4	5
Orgulhosos	1	2	3	4	5
Descontraídos	1	2	3	4	5

**1.2.** As questões que se seguem dizem respeito à expressão ou omissão das emoções no âmbito do seu grupo/equipa de trabalho. Indique a forma como se identifica com as seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala:

1.	2.	3.	4.	5.
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>Actualmente, no meu grupo/equipa de trabalho:</b>					
1. Sinto que, por vezes, expresso intencionalmente (ou tento expressar) emoções que não sinto, mas que penso serem as desejáveis para a situação.	1	2	3	4	5
2. Sinto, por vezes, algum desconforto porque não posso mostrar verdadeiramente as minhas emoções.	1	2	3	4	5

## PDE

Em seguida são descritos quatro tipos de funcionamento de um grupo/equipa. Leia-os com atenção e identifique aquele que, em sua opinião, mais se aproxima do que, no geral, acontece no seu grupo/equipa. Assinale-o com uma X no quadrado correspondente (**ASSINALE APENAS UM**). Note bem que não existem respostas certas ou erradas; apenas lhe pedimos que exprima a sua opinião pessoal.

### Assinale apenas um dos quatro cenários:

A. Cada membro da equipa procura fazer valer as suas ideias/posições mesmo que isso implique entrar em confronto com o responsável ou com os outros membros, o que acontece com frequência. É visível a diferença entre os membros da equipa: valores, ideias, formas de pensar e personalidades diferentes. Uma parte significativa da energia da equipa é canalizada para o esforço de afirmação pessoal. A equipa funciona muito com base em subgrupos, constituídos por membros que têm afinidades entre si. Na sua maioria, os membros da equipa não estão satisfeitos com o papel que desempenham e, por isso, são comuns discussões em que cada um procura clarificar junto dos outros o papel que entende dever desempenhar.

B. Os objectivos e a forma como os alcançar são aceites, partilhados e claros para todos os membros. A equipa está centrada nas tarefas a realizar. A percepção de interdependência entre os membros da equipa é clara e valorizada. Vive-se um clima de elevada confiança, envolvimento e cooperação. A comunicação é profunda e facilita a realização das actividades da equipa. De um modo geral, todos participam activamente, trocam informações, partilham ideias e expressam a forma como vêem o desempenho de cada um e da equipa. Cada membro da equipa conhece e aceita o papel e a influência que possui na mesma. Os subgrupos que existem colaboram entre si tendo em vista o alcance dos objectivos propostos. A equipa gere de forma adequada o tempo de que dispõe, centrando-se nas tarefas sem deixar de prestar atenção às relações interpessoais e a outros assuntos importantes para o seu funcionamento. As divergências quando emergem contribuem positivamente para o desenvolvimento da equipa.

C. Os membros da equipa esperam que o responsável lhes dê orientações sobre as tarefas a realizar, os objectivos a alcançar e os papéis a desempenhar por cada um. Procuram agradecer-lhe, obter o seu apoio e perceber quais os comportamentos mais valorizados. As relações estabelecidas entre os membros da equipa visam a aceitação mútua. A comunicação é cuidadosa e pauta-se pela cordialidade, embora seja, frequentemente, superficial. É habitual que a participação dos membros nas conversas e/ou reuniões em grupo seja desigual: há alguns (poucos) membros que participam activamente e outros que, com frequência, permanecem mais ou menos silenciosos. É rara a manifestação de divergências entre os membros do grupo. Os membros do grupo sentem um clima de harmonia o que, por vezes, conduz a alguma euforia, pois todos se percebem como iguais.



D. Estabelecem-se relações de confiança entre os membros da equipa e entre estes e o responsável. Esse facto contribui para que os membros se identifiquem com a equipa e manifestem uma implicação positiva nas actividades a realizar. É crescente a percepção de interdependência por parte dos membros da equipa, bem como o esforço de aceitação e integração das diferenças. Os membros da equipa procuram clarificar o papel que entendem dever desempenhar. Os papéis tendem a ser (re)ajustados em função das características, aptidões e motivações de cada um e as normas de funcionamento da equipa tendem a ser redefinidas. Os subgrupos emergem quer a partir de afinidades entre os membros, quer com base em necessidades da tarefa. A comunicação está centrada sobre a tarefa, sendo frequentes as conversas sobre os objectivos e sobre a melhor forma de os alcançar cooperativamente.

