



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Maria Inês Vieira Gonçalves

**SUBGRUPOS E EFICÁCIA DAS EQUIPAS: O PAPEL
MEDIADOR DA REFLEXIVIDADE GRUPAL**

**Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, área de
especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pela
Professora Doutora Teresa Rebelo e apresentada à Faculdade de Psicologia e
de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.**

Fevereiro de 2020

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade de Coimbra

Subgrupos e eficácia das equipas: o papel mediador da reflexividade grupal

Maria Inês Vieira Gonçalves

Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pela Professora Doutora Teresa Rebelo e apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Fevereiro de 2020



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Agradecimentos

À minha mãe por ser o meu pilar, por me ensinar que também é preciso brincar, por nunca duvidar das minhas capacidades e por me fazer a mim não duvidar. Ao meu irmão por tudo o que não é dito, mas é sentido.

À minha orientadora, Professora Doutora Teresa Rebelo, por toda a ajuda e conhecimentos transmitidos. Pelo apoio, rigor, orientação, dedicação e disponibilidade. Obrigada, também, pela boa disposição e gargalhadas partilhadas.

À Professora Doutora Isabel Dimas, pela boa disposição, disponibilidade, dedicação, apoio e conhecimentos partilhados.

À Marta e à Mariana Assunção por terem sido as melhores pessoas para partilhar esta fase. Por toda a cumplicidade e amizade, por todo o apoio e por tornarem os piores momentos naqueles com mais gargalhadas. Obrigada porque sem vocês não teria sido o mesmo.

À Mariana Pires por toda a boa disposição e disponibilidade. Pela amizade, pela sua genuinidade e garra que transborda para os que a rodeiam.

Ao Fred, pela paciência, pela força, pelo apoio e, acima de tudo, por ser a minha fuga.

Às fo(fo)cas por todas as memórias desde o primeiro dia, por toda a amizade e por todos os momentos partilhados que não ficam por aqui. À Carla em especial por não ser apenas um obrigada, mas sim oitenta.

À Ana e à Catarina, pela amizade que residiu no 53 e que fica connosco para a vida.

À Cris por toda a paciência, por toda a preocupação, por todo o carinho e por todo o orgulho que me transmite. Por responder a todas as questões, por ouvir todos os meus desabafos e por fazer tudo isto com um sorriso.

À (Ana) Cláudia por todas as diferenças e parecenças, por toda a dedicação e por ser uma das melhores pessoas que Coimbra me trouxe. Por me encher de orgulho a cada etapa e por celebrar todas as minhas.

A todos os que aceitaram colaborar no nosso estudo, obrigada pela disponibilidade.

Resumo

Subgrupos e eficácia das equipas: o papel mediador da reflexividade grupal

O aumento progressivo da utilização de equipas de trabalho diversificadas nas organizações, como forma de estruturar o seu trabalho, salienta a necessidade de compreender os fatores capazes de influenciar a eficácia das mesmas. Assim, tendo por base o modelo I-P-O, a presente dissertação teve como objetivo estudar, em contexto de equipas de trabalho, o papel mediador da reflexividade da equipa na relação entre a perceção de subgrupos e a eficácia grupal, ao nível do desempenho e satisfação com a equipa. Para tal, realizou-se um estudo empírico, de natureza transversal, com uma amostra composta por 124 equipas de trabalho, pertencentes a 83 organizações portuguesas de diversos setores de atividade. Os dados foram recolhidos através do método de inquérito por questionário autoadministrado aplicado aos membros das equipas e seus respetivos líderes. Foram testados dois modelos de mediação simples com recurso ao PROCESS. Os resultados revelaram que a reflexividade da equipa medeia totalmente a relação entre a perceção de subgrupos e ambos os critérios de eficácia grupal analisados. Estes dados vêm reforçar a importância da reflexividade grupal como processo capaz de potenciar o desempenho grupal e a satisfação com a equipa, e apontam para o impacto negativo que os subgrupos podem ter nos outros três constructos analisados.

Palavras-Chave: grupos/equipas de trabalho; subgrupos; reflexividade; eficácia; desempenho; satisfação

Abstract

Subgroups and team effectiveness: the mediating role of group reflexivity

The progressive increase of the use of diverse work teams in organizations, as a way of structuring their work, highlights the need to understand the factors capable of influencing the effectiveness of these teams. Thus, based on an I-P-O model, this dissertation aimed to study, in the context of work teams, the mediating role of team's reflexivity in the relation between subgroups perception and group effectiveness, in terms of their performance and satisfaction with the team. To this end, an empirical study was carried out, with a cross-sectional nature, focusing on 124 work teams, belonging to 83 portuguese organizations from different activity sectors. The data was collected using the self-administered questionnaire survey method applied to the team members and their respective leaders. Two simple mediation models were tested using PROCESS. The results revealed that the team's reflexivity fully mediates the relationship between the subgroups perception and both group effectiveness criteria. This data reinforces the importance of group reflexivity as a process capable of enhancing group performance and satisfaction with the team, and points to the negative impact that the subgroups might have on the three other constructs analyzed.

Keywords: work groups/teams; subgroups; reflexivity; effectiveness; performance; satisfaction

Índice

Introdução.....	1
Enquadramento conceptual e hipóteses	4
Eficácia grupal.....	4
Fragmentação grupal: perceção de subgrupos	6
Reflexividade grupal.....	9
Método	13
Amostra	13
Procedimentos de recolha de dados.....	14
Instrumentos de medida.....	15
Procedimentos de análise de dados	18
Resultados	20
Qualidades psicométricas dos instrumentos.....	20
Teste de hipóteses.....	21
Discussão.....	25
Conclusões.....	28
Bibliografia.....	31
Anexos.....	39
Anexo A: Questionário dos líderes.....	40
Anexo B: Questionário dos membros.....	44

Introdução

A crescente globalização, competitividade e inovação são fontes de pressão para as organizações, influenciando as mesmas a recorrer a equipas¹ como elementos base ao seu sucesso (Goodwin et al., 2009; Kozlowski & Bell, 2003; Widmer et al., 2009)². Assim, atualmente, as equipas representam uma peça chave na estruturação das atividades organizacionais (Dimas et al., 2018; Lourenço et al., 2014).

A presente dissertação insere-se na literatura e investigação sobre equipas de trabalho e tem como objetivo analisar e compreender a relação entre a perceção de subgrupos nas equipas e a sua eficácia (ao nível do desempenho da equipa e da satisfação dos membros com a mesma), considerando a reflexividade grupal como mediador.

Desta forma, importa primeiramente clarificar o conceito de equipa e, mais especificamente, o de equipa de trabalho. As equipas podem ser conceptualizadas como sistemas complexos que interligam subsistemas interdependentes (i.e., os seus membros) no seu ambiente temporal, físico, económico e sociocultural (Decuyper et al., 2010). Assim, os membros das equipas trabalham de forma interdependente, interagindo, comunicando e trocando informação e outros recursos de forma a atingirem um objetivo comum num determinado período de tempo (Lourenço et al., 2014; Salas et al., 2000). Desta forma, uma equipa em contexto organizacional, ou seja, uma equipa de trabalho, pode ser definida como um grupo organizacional (Costa, 2003) constituído por indivíduos interdependentes nas suas tarefas (S. G. Cohen & Bailey, 1997) com um objetivo que apenas é alcançável através da contribuição e responsabilidade de todos os seus membros (Costa, 2003; S. G. Cohen & Bailey, 1997), partilhando entendimentos e desenvolvendo padrões de funcionamento (Costa, 2003). Estes grupos devem, ainda, reconhecer-se e ser reconhecidos como uma unidade de trabalho integrada na sua organização (S. G. Cohen & Bailey, 1997; Lourenço et al., 2014).

Uma vez que a utilização de equipas em contexto organizacional tem vindo a aumentar (Dimas et al., 2018), torna-se fulcral compreender a sua eficácia (Goodwin et al., 2009), os fatores capazes de influenciar a mesma (Aubé & Rousseau, 2005) e, ainda, os seus possíveis desafios (De Dreu & Weingart, 2003).

¹ Na linha de diversos investigadores (e.g., S. G. Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996; Kozlowski & Bell, 2003), os termos grupo(s) e equipas(s) serão utilizados de forma indiferenciada nesta dissertação.

² A presente dissertação segue o estilo de redação da 7ª edição do Manual de Publicação da *American Psychological Association* (APA).

Um dos desafios prende-se com a gestão da diversidade dos grupos de trabalho (Widmer et al., 2009), uma vez que esta tende a aumentar com diversos fatores, como a globalização, (Meyer et al., 2014) e muitas organizações tendem a recorrer a estas diferenças de forma a garantir a sua vantagem competitiva e a obtenção do melhor talento (Cletus et al., 2018). Assim, é possível verificar que dois grandes fenómenos são “fundidos” na obtenção de organizações de alto desempenho: a diversidade e as equipas de trabalho (Webber & Donahue, 2001).

A diversidade nos grupos de trabalho, isto é, o grau em que existem diferenças entre os seus membros (van Knippenberg & Schippers, 2007; Guzzo & Dickson, 1996) em termos de género, etnicidade, personalidade, entre outros (Guzzo & Dickson, 1996), permite o acesso a diferentes capacidades, conhecimentos, atitudes e até experiências (Rico et al., 2011). No entanto, é necessário saber lidar e gerir a diversidade de forma adequada (Amaliyah, 2015), uma vez que a partir do alinhamento de atributos desta diversidade podem surgir *faultlines* (Lau & Murnighan, 1998), que podem resultar na fragmentação da equipa em diferentes subgrupos (Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013). Deste modo, as equipas diversificadas debatem-se muitas vezes com a fragmentação da mesma (Oliveira & Scherbaum, 2015), pois as *faultlines* são inerentes a muitos grupos de trabalho (Chen et al., 2017) e têm então o potencial de originar subgrupos (Lau & Murnighan, 1998). No entanto, esta fragmentação apenas ocorre efetivamente quando os membros percecionam a existência de subgrupos (Jehn & Bezrukova, 2010) e de diferenças entre o seu subgrupo de pertença e os restantes (Oliveira & Scherbaum, 2015).

Assim, Carton e Cummings (2012) expandem a teoria da *faultlines* ao estudo dos subgrupos, sugerindo que estes são constituídos por membros que partilham um grau de interdependência único comparado com o dos restantes membros da equipa (Carton & Cummings, 2012). Desta forma, a fragmentação grupal pode impedir a partilha de informação e comunicação entre todos os membros (Murnighan & Lau, 2017) necessária à eficácia das equipas de trabalho (Li & Hambrick, 2005), pelo que se torna importante explorar a dinâmica dos subgrupos e o seu impacto na eficácia grupal (Chen et al., 2017).

Uma vez que o fim último dos grupos de trabalho se prende com a obtenção de valor organizacional (Dimas et al., 2016), a eficácia grupal torna-se um conceito chave, que pode ser definido como a avaliação dos resultados da equipa com base num conjunto de critérios (Salas et al., 2009) a serem selecionados para esta avaliação (Dimas et al., 2016). Assim, na linha de Hackman (1987) e de S. G. Cohen e Bailey (1997), é possível considerar o desempenho da equipa e a satisfação dos seus membros como dois critérios na avaliação da eficácia grupal, sendo estes utilizados em diversos estudos (e.g., De Dreu & Weingart, 2003; Schippers et al., 2003; Shen, et al., 2008).

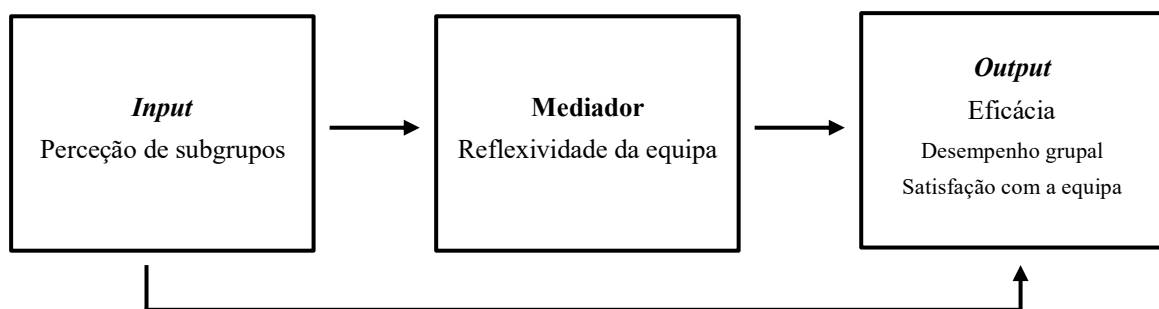
Um dos pontos focais no estudo da eficácia grupal prende-se com a análise dos processos de equipa capazes de mediar a relação entre os seus recursos e resultados (Kozlowski & Bell, 2003), sendo um destes processos a reflexividade grupal – grau em que equipas refletem sobre o seu funcionamento e o adaptam conforme necessário (Schippers et al., 2003). Assim, no

seguimento do estudo de Schippers et al. (2003), que identifica a reflexividade como processo mediador entre a composição das equipas e os resultados da mesma (e.g., desempenho grupal e satisfação dos membros) e na sugestão de Konradt et al. (2015) em aprofundar as relações encontradas por Schippers et al., (2003), esta dissertação propõe analisar, com base no modelo I-P-O³ (*input-processo-output*) de McGrath (1964), as relações entre a perceção de subgrupos (*input*) e a eficácia grupal, com base no desempenho da equipa e na satisfação dos membros com a mesma (*output*), considerando a reflexividade grupal como variável mediadora, tal como ilustrado na Figura 1.

Em suma, este estudo visa contribuir para a compreensão do impacto da fragmentação interna das equipas de trabalho na sua eficácia, através da análise da reflexividade grupal como potencial mediador desta relação e, ainda, das relações entre estas variáveis.

Figura 1

Modelo hipotético em análise



A presente dissertação encontra-se, assim, dividida em cinco secções principais. A primeira (enquadramento conceptual e hipóteses) visa analisar a literatura existente sobre os constructos em análise – eficácia grupal; perceção de subgrupos; e reflexividade da equipa – e as relações existentes entre estes, enunciando as hipóteses de estudo. Neste seguimento, considerando a segunda parte relativa ao método (caracterização da amostra, procedimentos de recolha de dados, instrumentos de medida utilizados e procedimentos de análise de dados), serão analisados e discutidos os resultados obtidos nas terceira e quarta partes. Por fim, a última secção visa sumariar as principais conclusões e acrescentar reflexões sobre possíveis contribuições, limitações e sugestões para futuras investigações.

³ Apesar de o modelo I-P-O ser alvo de críticas por diversas razões como, por exemplo, não contemplar as equipas como sistemas complexos e adaptativos (Ilgen et al., 2005) e simplificar o seu funcionamento (Salas et al., 2009) e de Ilgen et al. (2005) sugerirem o modelo IMOI (*input-mediador-output-input*) como alternativa, propondo algumas alterações consoante as suas críticas ao modelo I-P-O, optámos por este último uma vez que se adequa ao estudo em questão.

Enquadramento conceptual e hipóteses

Eficácia grupal

A crescente existência de equipas de trabalho nas organizações como cruciais ao seu funcionamento (Aubé & Rousseau, 2005; Dimas et al., 2018; Rico et al., 2011) implica, também, uma crescente necessidade de compreender os fatores capazes de influenciar a sua eficácia (Aubé & Rousseau, 2005) e o porquê de algumas equipas serem mais eficazes do que outras (Ilgen et al., 2005). Como tal, já em 1964, McGrath avançou com o modelo *input-processo-output* (I-P-O) para o estudo deste mesmo tema, considerando a composição, a estrutura e os processos da equipa como principais antecedentes da sua eficácia (Gil et al., 2008). Assim, os *inputs* levam a processos que, por sua vez, dão origem a *outputs* (Goodwin et al., 2009; Ilgen et al., 2005; Kozlowski & Bell, 2003), ou seja, os *inputs* afetam os resultados através das interações entre os membros do grupo (Hackman, 1987). Os *inputs* são diversos fatores internos e externos que possibilitam ou dificultam as interações entre os membros da equipa e que podem ser categorizados em: (1) características dos membros, como as suas personalidades; (2) fatores ao nível da equipa, como a estrutura da tarefa; e (3) fatores organizacionais e contextuais, como a complexidade ambiental (Kozlowski & Bell, 2003; Mathieu et al., 2008). Por sua vez, os processos descrevem a forma como os *inputs* são transformados em *outputs* através das interações interpessoais entre membros no cumprimento das suas tarefas (Hackman, 1987; Mathieu et al., 2008). Por fim, os *outputs* referem-se aos resultados da equipa (Hackman, 1987), representando os critérios de avaliação da eficácia grupal (Kozlowski & Bell, 2003), que podem incluir, entre outros, o desempenho da equipa e as reações afetivas dos membros, como a satisfação (Goodwin et al., 2009; Mathieu et al., 2008).

A eficácia, apresentada no modelo I-P-O como *output*, é um constructo multidimensional (Gil et al., 2008; Hackman, 1987) que, tal como defendido por Guzzo e Dickson (1996), não pode ser mensurado através de uma única medida. Assim, diferentes autores sugerem diferentes critérios de avaliação como, por exemplo, Hackman (1987) e S. G. Cohen e Bailey (1997). Hackman (1987) sugere três critérios a serem considerados na análise da eficácia grupal: o primeiro prende-se com o resultado real do grupo, isto é, com a medida em que o resultado produtivo do grupo vai ao encontro dos resultados expectáveis por quem o recebe e/ou avalia; o segundo relaciona-se com o estado do grupo como unidade de trabalho, ou

seja, com o grau em que os processos sociais utilizados no cumprimento das tarefas mantêm ou aumentam a capacidade dos membros da equipa trabalharem juntos futuramente; por fim, a terceira dimensão diz respeito ao impacto da experiência grupal nos membros como indivíduos, sugerindo que esta experiência deve contribuir para a satisfação das necessidades dos membros da equipa. Então, de acordo com Hackman (1987), uma equipa é considerada eficaz se os seus resultados forem adequados para os seus 'clientes' e/ou supervisores, se a sua integridade não for destruída na obtenção dos resultados e, ainda, se o bem-estar dos seus membros não for posto em causa. Por sua vez, S. G. Cohen e Bailey (1997) identificam as seguintes dimensões na sua proposta: desempenho em termos de quantidade e qualidade dos resultados (e.g., produtividade); atitudes dos membros (e.g., satisfação dos membros); e resultados comportamentais (e.g., absentismo).

Assim, com base nestas duas propostas (S. G. Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987) é possível identificar o desempenho da equipa e a satisfação dos membros como dois critérios relevantes a serem considerados na avaliação da eficácia grupal.

O desempenho, critério mais utilizado na avaliação da eficácia (Bommer et al., 1995), refere-se à obtenção dos resultados como estabelecidos e idealizados (Hackman, 1987), de forma a contribuir para o sucesso organizacional (Rousseau & Aubé, 2010), pelo que é considerado tanto melhor quanto mais se aproximar dos resultados objetivados (Aubé & Rousseau, 2005). Ao analisar o desempenho grupal importa definir quais os indicadores a serem mensurados, de forma a assegurar que os mesmos são relevantes tanto para a equipa como para a sua organização (Mathieu et al., 2008). Assim, os indicadores devem estar associados às tarefas da equipa (Mathieu et al., 2008), tendo em consideração o tipo de funções desempenhadas (Dimas et al., 2016) e devem, ainda, ser diferenciados (e.g., quantidade, qualidade, etc.) e combinados (Mathieu et al., 2008).

No entanto, como já salientado, o desempenho grupal não é o único critério de eficácia relevante (Aubé & Rousseau, 2005), pelo que importa também apresentar o segundo critério enunciado: a satisfação dos membros com a equipa. Este critério pode ser definido como uma resposta afetiva dos membros em relação ao seu grupo (Witteman, 1991), podendo ser desencadeada tanto por aspetos relacionados com a dimensão tarefa (i.e., fatores relacionados diretamente com o desempenho do trabalho), como pela dimensão afetiva (i.e., fatores relacionados com as relações pessoais ou interpessoais; Dimas et al., 2016; Witteman, 1991).

Aquando da avaliação da eficácia das equipas deve, então, ser considerado mais do que um critério (Dimas et al., 2016), sendo que esta dissertação se propõe a analisar dois critérios consensualmente identificados como tal na avaliação deste constructo (Lourenço et al., 2014): o desempenho grupal e a satisfação dos membros com a equipa.

Fragmentação grupal: percepção de subgrupos

Tal como já referido, devido ao crescente ambiente de globalização, a diversidade no trabalho encontra-se, igualmente, em crescimento, tornando assim as organizações cada vez mais diversificadas (Cletus et al., 2018). De acordo com Amaliyah (2015), a diversidade pode ser definida como as diferenças individuais associadas a atributos físicos, sociais ou psicológicos, sendo a diversidade no trabalho definida como a heterogeneidade organizacional causada por estas diferenças.

Por sua vez, a diversidade nos grupos de trabalho prende-se com a existência de diferenças entre os membros dos grupos e, como já salientado, as organizações tendem cada vez mais a adotar equipas de trabalho cujos membros apresentam esta heterogeneidade de atributos (van Knippenberg & Schippers, 2007; Stanciu, 2015). Apesar da investigação focada nesta temática ser bastante vasta, as conclusões relativas aos efeitos da diversidade nos processos e nos resultados grupais não são consistentes (Shore et al., 2009; van Knippenberg et al., 2004) nem conclusivas (Schippers et al., 2003; van Knippenberg & Schippers, 2007). Ainda que muitas organizações acreditem que as equipas homogéneas apresentam resultados inferiores comparativamente àquelas caracterizadas pela diversidade, isto nem sempre se verifica (Stanciu, 2015), podendo a diversidade ter efeitos positivos, negativos ou mesmo nulos (e.g., Guzzo & Dickson, 1996; Horwitz & Horwitz, 2007).

Face a estes resultados, são propostos dois modelos teóricos (Stanciu, 2015): o modelo de categorização-elaboração (*categorization-elaboration model* - CEM) de van Knippenberg et al. (2004) e a teoria das *faultlines* de Lau e Murnighan (1998). Apesar de o CEM ser o modelo mais recente, optámos por apresentar a teoria das *faultlines* em segundo lugar uma vez que esta fornece maior suporte à compreensão da formação de subgrupos.

O CEM resulta da integração de duas perspetivas contrastantes: a perspetiva da categorização social e a da informação/ tomada de decisão (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007). A primeira defende que os indivíduos preferem trabalhar com outros semelhantes a si, o que resulta na categorização dos próprios e dos outros em diferentes subgrupos que, por sua vez, poderá estimular um maior número de situações de conflito e, conseqüentemente, um pior desempenho comparativamente a grupos homogéneos (Guillaume et al., 2013). Por outro lado, a perspetiva da informação/ tomada de decisão defende que a diversidade nos grupos tem um impacto positivo nos resultados grupais, pois aumenta a variedade de conhecimento e capacidades, resultando em mais criatividade, maior aprendizagem e, ainda, melhores decisões (Guillaume et al., 2013). Assim, van Knippenberg et al. (2004) propõem o CEM defendendo que estes dois processos – categorização social e informação/ tomada de decisão – interagem simultaneamente e que, ao contrário do que muitos estudos anteriores indicam, não estão associados a determinadas dimensões de diversidade, ou seja, defendem que todos os tipos de diversidade podem dar origem tanto a processos de categorização como a processos de informação/ tomada de decisão. A integração destas duas

perspetivas no CEM permite incorporar variáveis mediadoras e moderadoras que são muitas vezes ignoradas e, além disso, sugere uma interação entre os processos de categorização e os processos de informação/tomada de decisão, pois a obtenção de diferentes perspetivas e de informação relevante pode ser influenciada pelas reações afetivas associadas aos processos de categorização (van Knippenberg et al., 2004).

Por sua vez, Lau e Murnighan (1998) introduzem o conceito de *faultlines* como uma abordagem associada à diversidade que permite pensar na mesma como a interação de diferenças em várias dimensões da diversidade (van Knippenberg & Schippers, 2007). Desta forma, o conceito de *faultlines* pode ser definido como linhas hipotéticas que podem (ou não) dividir um grupo com base no alinhamento de um ou mais atributos dos seus membros (Lau & Murnighan, 1998), tanto demográficos (e.g., idade, género, etc.) como não-demográficos (e.g., valores, personalidade, etc.; Chen et al., 2017; Lau & Murnighan, 1998; Lau & Murnighan, 2005; Murnighan & Lau, 2017). Assim, a presença deste alinhamento (i.e., *faultlines*) tem o potencial de levar à divisão do grupo em subgrupos de diferentes tamanhos e relativamente homogéneos (Lau & Murnighan, 1998), ou seja, à sua fragmentação em subgrupos de membros caracterizados por uma interdependência única (Carton & Cummings, 2012). Desta forma, as *faultlines* não são sinónimo de subgrupos, pois apenas representam linhas hipotéticas de divisão (Carton & Cummings, 2012) que podem permanecer inativas durante muito tempo (Murnighan & Lau, 2017), isto é, é possível que existam sem que deem origem a uma verdadeira perceção da fragmentação grupal (Jehn & Bezrukova, 2010). Assim, as *faultlines* apenas são consideradas ativas quando os membros do grupo realmente percecionam as divisões deste em subgrupos (Jehn & Bezrukova, 2010), identificando-se com o seu subgrupo correspondente (Murnighan & Lau, 2017). No entanto, esta perceção e identificação não é tão clara como se pode pensar, pois pode não ser partilhada por todos os membros, isto é, um membro pode percecionar que pertence a um subgrupo com determinados membros, mas estes não terem essa mesma perceção (Murnighan & Lau, 2017). Desta forma, a ativação das *faultlines* nem sempre ocorre, pelo que é considerado que apenas possuem o potencial para originar subgrupos, sendo que os seus efeitos negativos não são causados por este potencial, mas sim pela sua ativação, ou seja, pela verdadeira formação de subgrupos (Lau & Murnighan, 1998).

A força das *faultlines* pode variar de acordo com o alinhamento de atributos (Lau & Murnighan, 1998), isto é, aumenta consoante o número de atributos alinhados que podem definir um subgrupo (Bezrukova et al., 2015; Lau & Murnighan, 1998; Murnighan & Lau, 2017). Por exemplo, se todos os membros do sexo masculino tiverem mais de 50 anos e forem portugueses e todos os membros do sexo feminino tiverem menos de 40 anos e não forem portugueses, os subgrupos resultantes serão compostos por membros que alinham as três características (i.e., sexo, idade e nacionalidade), tornando esta *faultline* forte (Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013). De acordo com os autores deste conceito (Lau & Murnighan, 1998), a força de uma *faultline* depende de três fatores: (1) o número de atributos individuais dos membros; (2) o seu alinhamento e (3) o número de potenciais subgrupos. Assim, as *faultlines*

podem ser consideradas fracas quando não existe alinhamento de atributos, pois existem vários potenciais subgrupos (Lau & Murnighan, 1998). Desta forma, uma forte *faultline* aumenta a probabilidade de fragmentação do grupo e a consequente perturbação do funcionamento do mesmo (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Tal como é reconhecido por van Knippenberg e Schippers (2007), existe ainda muito a compreender sobre os efeitos causados pelas diferenças entre os membros de um grupo de trabalho. Assim, de acordo com o CEM, a diversidade é capaz de gerar determinadas reações afetivas que influenciam o desempenho grupal, pelo que a criação de subgrupos terá um impacto negativo nos resultados grupais, uma vez que esta é caracterizada por reações afetivas negativas que, por sua vez, terão um impacto negativo no desempenho grupal (Stanciu, 2015). Por outro lado, de acordo com Lau e Murnighan (1998), a diversidade tem o potencial de fomentar a criatividade, melhorando o desempenho, enquanto que as *faultlines* ativas podem ter um efeito negativo no mesmo, ou seja, de acordo com estes autores, não é a diversidade em si que é negativa, mas sim a fragmentação grupal (Lau & Murnighan, 1998). Assim, é possível concluir que, apesar das suas diferenças, ambos os modelos sugerem um impacto negativo da formação de subgrupos nos resultados grupais.

Ainda em relação às *faultlines*, é possível encontrar na literatura estudos que reportam uma relação negativa entre estas e os dois critérios de eficácia a serem analisados nesta dissertação – desempenho da equipa e satisfação dos seus membros – (e.g., Thatcher & Patel, 2011) e mesmo entre a perceção de *faultlines* e estes dois indicadores (e.g., Shen et al., 2008).

A relação entre as *faultlines* e o desempenho grupal não é totalmente clara na literatura, pois Thatcher et al. (2003) reportam que as *faultlines* não afetam o desempenho de forma significativa, apresentando uma relação positiva e, além disso, Bezrukova et al. (2009) afirmam que nem todos os tipos de *faultlines* são necessariamente negativas ao desempenho grupal. Apesar disso, existem também estudos que reportam uma relação negativa entre as *faultlines* e o desempenho grupal (e.g., Rico et al., 2007; Zanutto et al., 2010). Assim, os subgrupos originados na ativação das *faultlines* estão também muitas vezes associados a uma deterioração do desempenho grupal (Murnighan & Lau, 2017), uma vez que os membros se tornam conscientes das diferenças entre o endogrupo e o exogrupo (Oliveira & Scherbaum, 2015) e tendem a proteger e a favorecer o seu subgrupo de pertença (i.e., endogrupo). Consequentemente, podem surgir dificuldades de comunicação e de partilha de informação, perda de confiança e de respeito, aumento de tensão e, ainda, conflitos entre subgrupos (Lau & Murnighan, 1998; Murnighan & Lau, 2017; Oliveira & Scherbaum, 2015; Stanciu, 2015). Assim, todos estes fatores contribuem para o deterioramento do desempenho grupal que pode ainda ser agravado pelo consumo de tempo e outros recursos que, de outra forma, poderiam ser alocados no alcance dos objetivos grupais (Bezrukova et al., 2015). Por conseguinte, formulamos a seguinte hipótese:

H1a: A perceção de subgrupos está negativamente relacionada com o desempenho grupal.

Em relação à satisfação, existem estudos que identificam uma relação negativa entre as *faultlines* e este critério (e.g., Zanutto et al., 2010) e, ainda, entre a percepção de subgrupos e o mesmo (e.g., Jehn, 2010). No entanto, Thatcher & Patel (2011) salientam que o impacto negativo das *faultlines* no desempenho é superior ao impacto na satisfação, sendo que os indivíduos podem mesmo beneficiar da formação de subgrupos (Thatcher & Patel, 2012). Além disso, Lau & Murnighan (2005) concluíram que os grupos com fortes *faultlines* experienciavam maior satisfação e menos conflitos com o seu grupo, comparativamente a grupos com fracas *faultlines*. Por conseguinte, Bezrukova et al. (2009) e Stanciu (2015) sugerem que diferentes *faultlines* podem apresentar diferentes resultados, nomeadamente aquelas baseadas em características sociais (e.g., idade) podem ser mais deteriorantes comparativamente às baseadas em traços informacionais (e.g., educação).

Assim, é possível encontrar experiências e resultados afetivos positivos associadas às *faultlines* e à consequente fragmentação grupal (Stanciu, 2015; Thatcher & Patel, 2011), uma vez que os membros dos subgrupos tendem a criar vínculos entre si devido às suas semelhanças, incrementando a sua confiança, comunicação e apoio que, por sua vez, resulta numa maior satisfação com o seu subgrupo de pertença (Murnighan & Lau, 2017), podendo exercer um efeito positivo na satisfação grupal (Thatcher & Patel, 2012).

Apesar de alguma inconsistência nos efeitos, optámos pela formulação de uma hipótese que prevê um impacto negativo da fragmentação grupal na satisfação dos membros, uma vez que, ao contrário de Lau & Murnighan (2005), Thatcher e Patel (2011) sugerem que grupos com fortes *faultlines* apresentam menores níveis de satisfação comparativamente àqueles que apresentam fracas *faultlines* e, ainda, porque existem também estudos que reportam uma relação negativa entre a formação de subgrupos e a satisfação dos membros (e.g., Cronin et al., 2011):

H1b: A percepção de subgrupos está negativamente relacionada com a satisfação com a equipa.

Reflexividade grupal

A reflexividade grupal representa um possível fator chave na eficácia das equipas de trabalho (Schippers et al., 2007), atuando como um importante preditor dos seus resultados (Schippers et al., 2015). Como tal, a reflexividade de tarefa grupal⁴ é definida por West (1996)

⁴ Apesar de alguns autores distinguirem entre reflexividade social e reflexividade sobre a tarefa (e.g., Carter & West, 1998), o presente estudo apenas aborda a segunda. Assim, a utilização do termo reflexividade ao longo desta dissertação apenas se refere à reflexividade sobre a tarefa.

como a reflexão honesta entre os membros do grupo relativamente aos seus objetivos, estratégias e processos e a medida em que os adaptam às circunstâncias internas e externas, atuais ou previstas. Desta forma, este processo promove a discussão de assuntos relacionados com as tarefas e processos de grupo (Schippers et al., 2003) e, de acordo com Schippers et al. (2014), é mais do que a mera comunicação grupal, pois implica uma reflexão sistemática que permite uma troca de experiências e conhecimento entre os membros e um ajustamento das suas diferentes perspetivas (Konradt et al., 2015), considerando possíveis cursos de ação (Schippers et al., 2015).

As equipas reflexivas, isto é, as equipas capazes de refletir conscientemente sobre o seu funcionamento e de o modificar (Schippers et al., 2012; Widmer et al., 2009), demonstram uma maior consciência dos seus objetivos, estratégias e ambiente (Widmer et al., 2009) e tendem a considerar diferentes abordagens que, por sua vez, podem resultar em decisões mais adequadas (Konradt et al., 2015). Contrariamente, as equipas não reflexivas tendem a não atentar nos seus processos, demonstrando alguma relutância em rever e refletir sobre as suas experiências e objetivos pelo que, em contraste com as reflexivas, tendem a reagir apenas no momento, não planeando as suas estratégias antecipadamente (West, 1996).

De acordo com Schippers et al. (2017), a reflexividade é um processo que pode ser implementado no dia a dia das equipas de forma a melhorar os seus resultados. Para tal, deve ser pensado como um processo circular (West, 1996) que envolve três componentes: (1) reflexão; (2) planeamento; e (3) ação/adaptação (Widmer et al., 2009). A primeira refere-se à consideração e exploração de questões ou problemas relativos ao trabalho do grupo (Schippers et al., 2007; Widmer et al., 2009) e pode ocorrer antes, durante ou depois da execução da tarefa, implicando diferentes atividades consoante o momento: antes da execução da tarefa são analisados os objetivos, as estratégias e o processos da equipa; durante a execução é verificado se a equipa continua no caminho certo e a proceder adequadamente; e após a execução é feita uma apreciação dos resultados e da forma como os mesmos foram alcançados (Schippers et al., 2007). Desta forma, a reflexão permite não só estabelecer os objetivos, como também o potencial para os seguir (West, 1996). Por sua vez, na etapa de planeamento, como o próprio nome indica, são planeadas as formas de atingir os objetivos definidos (Widmer et al., 2009), sendo que o seu detalhe contribui para uma maior probabilidade de sucesso da fase seguinte, ou seja, quanto mais detalhado for o planeamento, maior a probabilidade de a adaptação resultar na melhoria dos resultados grupais (Schippers et al., 2017). Assim, estes planos são implementados na terceira e última componente deste processo grupal (West, 1996; Widmer et al., 2009), que resulta na verdadeira mudança (Schippers et al., 2007) ao serem alterados os objetivos, as estratégias, os processos ou o ambiente da equipa (Schippers et al., 2017). No entanto, na prática, estes três componentes não são facilmente distinguíveis, uma vez que as equipas podem saltar entre fases, tornando este processo bastante iterativo e não tanto sequencial (Widmer et al., 2009). Apesar disso, todas as suas componentes são cruciais para a melhoria dos resultados

(Konradt et al., 2015), pois a reflexão só por si não leva a mudanças no funcionamento grupal (Schippers et al., 2007).

Uma vez que este processo exige tempo e energia, é importante ter em consideração as condições em que se torna mais benéfico (Schippers et al., 2015; Schippers et al., 2012). Assim, de acordo com Schippers et al. (2012), as equipas que apresentam um pior desempenho inicial beneficiam mais da reflexividade, comparativamente àquelas cujo desempenho é superior. Widmer et al. (2009) propõem, igualmente, que a reflexividade pode representar um processo importante para equipas com um fraco desempenho inicial, acrescentando que pode também ser favorável para equipas que trabalhem em condições adversas. Desta forma, este processo revela-se especialmente vantajoso em situações onde sejam necessárias melhorias, ou seja, em circunstâncias algo desfavoráveis (Widmer et al., 2009).

A reflexividade é, então, capaz de revelar discrepâncias entre o estado atual e o desejado da equipa, o que, por sua vez, pode ser aversivo ao indicar que os resultados grupais se encontram abaixo do que seria de esperar. Desta forma, e ao ser um processo que exige esforço, é necessário que os membros se sintam motivados para tal (Schippers et al., 2017), existindo diversos fatores capazes de influenciar a execução deste processo, como a confiança, a segurança psicológica, a pressão temporal, a complexidade de tarefa e, ainda, uma liderança capaz de encorajar e estimular a reflexão e comunicação entre os membros (Schippers et al., 2017; Widmer et al., 2009).

O estudo de Schippers et al. (2003) revela que as equipas mais diversificadas tendem a ser menos reflexivas comparativamente àquelas cujos membros são mais semelhantes entre si e, como salientado anteriormente, a fragmentação grupal (i.e., a perceção de subgrupos) encontra-se associada a um deterioramento da comunicação interna e a um aumento de conflitos (Lau & Murnighan, 1998, 2005; Murnighan & Lau, 2017). Assim, e uma vez que a reflexividade implica a comunicação e discussão grupal através da partilha de experiências e de conhecimento entre os seus membros (Konradt et al., 2015; Schippers et al., 2014), de forma a explorar diferentes perspetivas e alternativas (Farnese & Livi, 2016), é expectável que a fragmentação grupal prejudique as práticas de reflexão devido à pouca predisposição para comunicar e partilhar informação entre subgrupos. Por conseguinte, este estudo hipotetiza uma relação negativa entre a perceção de subgrupos e a reflexividade de equipa:

H2: A perceção de subgrupos está negativamente relacionada com a reflexividade da equipa.

A reflexividade pode ser considerada um aspeto essencial da aprendizagem grupal (Schippers et al., 2017) que promove mudanças nas rotinas grupais e contribui para melhorias nos seus resultados (Farnese & Livi, 2016), sendo então uma forma de ultrapassar problemas inerentes ao trabalho em equipa (Schippers et al., 2017). Apesar de ser um processo que exige tempo e esforço e, por isso, ser visto como um investimento (Schippers et al., 2012), é um processo que recompensa, pois os seus potenciais benefícios são vastos: criatividade, inovação

(Widmer et al., 2009), compreensão mútua, apoio (West, 1996), satisfação, desempenho (Schippers et al., 2003), entre outros.

Desta forma, a reflexividade, através do questionamento e monitorização dos objetivos e métodos (Farnese & Livi, 2016), encontra-se positivamente relacionada com a eficácia da equipa (Widmer et al., 2009), tanto em termos do seu desempenho (Carter & West, 1998; Farnese & Livi, 2016; Konradt et al., 2015; Schippers et al., 2003; Schippers et al., 2017) como de satisfação dos seus membros (Gurtner, 2009; Schippers et al., 2003), pelo que este estudo se propõe analisar as seguintes hipóteses:

H3a: A reflexividade da equipa está positivamente relacionada com o desempenho grupal;

H3b: A reflexividade da equipa está positivamente relacionada com a satisfação com a equipa.

Em linha com Schippers et al. (2003), que identifica a reflexividade como mediadora entre a diversidade e os resultados grupais, é também previsível que a deterioração da reflexividade, causada pela fragmentação grupal, prejudique a eficácia grupal, tanto a nível de desempenho como de satisfação, pois tal como salientado por estes autores, a reflexividade encontra-se significativamente associada a ambas as dimensões de eficácia em estudo. Assim, é proposto neste estudo a análise da reflexividade grupal como mediadora entre a perceção de subgrupos e a sua eficácia, ao nível do desempenho da equipa e da satisfação com a equipa.

H4a: A reflexividade da equipa medeia a relação entre a perceção de subgrupos o desempenho grupal;

H4b: A reflexividade da equipa medeia a relação entre a perceção de subgrupos e a satisfação com a equipa.

Método

Amostra

A amostra utilizada na realização deste estudo contou com 124 equipas, com um igual número de líderes e 554 membros, pertencentes a 83 organizações.

As organizações participantes neste estudo pertencem a diversos setores de atividade, nomeadamente o industrial (15.8%), associativo (21.7%) e comércio e serviços (62.5 %), sendo este último o mais representativo. As pequenas organizações (até 10 colaboradores) são as mais representadas nesta amostra (30.6%).

Em relação às equipas consideradas na amostra, estas pertencem também a diferentes áreas de atividade: serviços (38.3%); comercial (18.3%); projeto (8.3%); administrativa (5.8%); produção (3.3%); gestão (3.3%); e, ainda, outras não especificadas (22.5%). A dimensão das equipas varia entre os 3 e os 22 elementos, sendo a média de aproximadamente 6 elementos por equipa ($DP = 3.96$). A sua antiguidade, por sua vez, varia entre 3 meses e 46 anos e 3 meses, com uma média de aproximadamente 8 anos ($DP = 8.81$). Em relação ao grau de virtualidade das equipas, avaliado pelos seus membros, este varia entre 2.13% e 94.92%, com uma percentagem média de 35.68% ($DP = 17.08$)

Os membros integrantes das equipas apresentam idades compreendidas entre os 17 e os 67 anos ($M = 35.83$; $DP = 11.61$), sendo a maioria do sexo feminino (59.9%). Em relação às suas habilitações literárias, é possível verificar que grande parte dos membros possui o grau de licenciatura (41.6%), sendo que a maioria (56%) possui formação em trabalho de equipa. Por seu turno, a antiguidade de cada membro na sua equipa varia entre aproximadamente 1 mês e 43 anos e 5 meses ($M = 5.23$; $DP = 6.42$), sendo que a antiguidade na organização varia entre aproximadamente 1 mês e 50 anos ($M = 9.30$; $DP = 10.02$).

Os líderes das equipas consideradas apresentam idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ($M = 42.37$; $DP = 11.38$), sendo a maioria do sexo masculino (58.3%). Relativamente às suas habilitações literárias, a maioria dos líderes possui o grau de licenciatura (58.7%) e, em relação ao tempo de liderança da sua equipa, este varia entre aproximadamente 1 mês e 27 anos, sendo que em média assumiram a função de líder há aproximadamente 6 anos ($DP = 6.66$). Por sua vez, a sua antiguidade na organização varia entre aproximadamente 3 meses e 45 anos e 2 meses ($M = 14.00$; $DP = 10.68$).

Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados para a constituição da amostra deu-se nos anos letivos de 2017/18, 2018/19 e 2019/20, entre os meses de outubro e dezembro, com recurso ao método de amostragem por conveniência, que tem por base o recurso a pessoas próximas e convenientes à equipa de investigação (Robson & McCartan, 2016).

A seleção das equipas a serem incluídas na amostra teve como critérios os componentes da definição de grupo adotada pela equipa de investigação: conjunto de 3 ou mais membros (Lourenço et al., 2014), que se reconhecem e são reconhecidos como uma equipa (Cohen & Bailey, 1997; Lourenço et al., 2014) e que interagem regularmente e de forma interdependente (Cohen & Bailey, 1997; Lourenço et al., 2014 Salas et al., 2000) na obtenção de um objetivo comum (Costa, 2003; Cohen & Bailey, 1997; Lourenço et al., 2014). Além disso, foi tido como critério de inclusão o facto de a comunicação entre os membros ser em algum grau mediada por tecnologia eletrónica (e.g., computador, telefone, etc.) e, ainda, o reconhecimento formal de um líder de equipa.

Cada investigador inserido no projeto de investigação VITEM⁵ contactou, pessoalmente e/ou por via eletrónica, os representantes das organizações responsáveis pelas equipas que correspondessem aos critérios de inclusão no presente estudo, através de uma carta de apresentação do projeto de investigação. De seguida, às equipas que cumpriam todos os critérios de participação e que demonstravam interesse e disponibilidade para participar, foi apresentado o projeto VITEM de forma mais detalhada.

Após esta fase inicial, procedeu-se à recolha de dados com recurso ao método do questionário. Este é um método bastante útil em grandes amostras (Harrison, 2005), pois permite recolher uma grande quantidade de dados de uma forma pouco dispendiosa (Brewerton & Millward, 2001; Harrison, 2005; Robson & McCartan, 2016) e num curto período de tempo (Harrison, 2005; Robson & McCartan, 2016). Além disso, permite garantir o anonimato que, por sua vez, encoraja a honestidade das respostas (Robson & McCartan, 2016). Assim,

⁵ A presente dissertação insere-se num projeto mais amplo designado VITEM. Este é um projeto internacional que envolve investigadores de várias Universidades portuguesas (Universidade de Coimbra, Universidade de Aveiro e Universidade da Beira Interior) e espanholas (Universidade de Valência e Universidade de Sevilha). O projeto VITEM tem como grande objetivo a compreensão de como alguns constructos relativos ao funcionamento grupal se relacionam entre si e com a eficácia de equipas de trabalho caracterizadas por algum grau de virtualidade. Na equipa de investigação inserem-se também duas colegas que realizaram a sua dissertação de mestrado no ano letivo de 2019/20: Mariana Assunção e Marta Gomes. Além destas, incluem-se ainda alunas dos anos letivos 2017/18 (Clara Campelo, Daniela Lopes, Inês Carvalho, Liliana Bastos, Lúcia Silva, Mariana Sousa e Susana Santos) e 2018/19 (Adriana Moreira, Ana Rita Bravo, Catarina Gouveia, Catarina Senra, Helena Baptista, Joana Dinis e Sara Liliana Silva) que participaram na recolha de dados.

possibilita uma recolha de dados rigorosa, neutra e objetiva, enquanto se obtêm respostas de fácil quantificação (Harrison, 2005).

O preenchimento dos questionários deu-se em papel ou através da sua versão online⁶, sendo que o tempo estimado dos questionários aplicados aos membros era de 20 minutos, enquanto que o dos líderes era preenchido em aproximadamente 7 minutos. Na aplicação dos questionários em qualquer das suas versões foram sempre assegurados os pressupostos éticos da investigação em psicologia (i.e., consentimento informado, confidencialidade e anonimato), pelo que foi atribuído um código de identificação a cada equipa e apenas foi requerido as iniciais do nome dos participantes. Por fim, é de referir que a equipa de investigação se mostrou sempre disponível para o esclarecimento de possíveis dúvidas e se comprometeu ainda a analisar os dados somente a nível grupal, não utilizando quaisquer resultados individuais.

Instrumentos de medida

As variáveis que integram o modelo de estudo desta dissertação – desempenho grupal, satisfação com a equipa, perceção de subgrupos e reflexividade da equipa – foram mensuradas através de escalas presentes nos questionários do projeto VITEM⁷, juntamente com uma escala destinada à medição do grau de virtualidade e uma ficha de dados sociodemográficos que forneceu diversas informações, nomeadamente a dimensão e antiguidade da equipa. Os dados foram recolhidos junto de duas fontes: os membros das equipas e o respetivo líder. Em relação ao presente estudo, os membros forneceram informação relativa à perceção de subgrupos, à reflexividade da equipa e à satisfação com a mesma. Assim, a informação obtida através dos líderes apenas diz respeito ao desempenho grupal, uma vez o líder possui uma proximidade com a equipa que lhe permite ter um conhecimento aprofundado e realista relativamente ao seu desempenho (Dimas, 2007; Dimas et al., 2016), sendo então muitas vezes utilizada a sua perceção na avaliação deste constructo (e.g., Dimas, 2007; Gil et al., 2005).

Desempenho grupal

Para avaliar o desempenho grupal foi utilizada a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – II (Dimas & Lourenço, 2015), cujo objetivo é avaliar a qualidade e quantidade do trabalho desenvolvido pela equipa, com base na perspetiva dos líderes. Este instrumento é uma

⁶ A versão *online* do questionário foi construída com recurso ao *site*: www.limesurvey.org (cf. Bastos, 2018; Campelo, 2018; Lopes, 2018; Silva, 2018). É de salientar que 282 participantes (65 líderes e 217 membros) responderam ao questionário na sua versão *online*.

⁷ Nos questionários deste estudo está inserido um conjunto mais amplo de escalas necessárias ao objetivo do projeto de investigação e a outras dissertações inseridas no mesmo.

escala composta por 10 itens com 10 opções de resposta desde 1 = *mau* a 10 = *excelente*. (cf. Anexo A).

Dimas e Lourenço (2015) estudaram a dimensionalidade desta escala com base numa análise em componentes principais, que apontou para a retenção de uma dimensão que explicava 54.6% da variância total. As saturações de todos os itens apresentaram valores superiores a .60 e a escala apresentou uma consistência interna adequada, com um alfa de Cronbach de .88.

Satisfação com a equipa

A escala de Satisfação com o Grupo de Trabalho (Dimas et al., 2018), aplicada na medição da satisfação com a equipa, foi desenvolvida com o objetivo de avaliar a satisfação dos membros em relação a diversos aspetos do funcionamento do seu grupo de trabalho, quer ao nível do sistema tarefa, quer do sistema socioafetivo. Assim, esta escala é composta por sete itens que avaliam o grau de satisfação ou de insatisfação em relação a diferentes aspetos, com base numa escala tipo Likert de 7 pontos, desde 1 = *totalmente insatisfeito* a 7 = *totalmente satisfeito* (cf. Anexo B).

A dimensionalidade da escala foi estudada através de uma análise fatorial exploratória e, posteriormente suportada através de uma análise fatorial confirmatória, tendo sido retido um único fator responsável por 59.64% da variabilidade total. Em relação às saturações fatoriais e comunicações dos itens, todos apresentaram valores acima de .60 e de .40, respetivamente. Além disso, esta escala apresentou um alfa de Cronbach superior a .90 em várias amostras (Dimas et al., 2018).

Perceção de subgrupos

Na avaliação da fragmentação grupal foi utilizado um único item com o objetivo de captar a perceção dos membros na existência de subgrupos: “Quando estamos a trabalhar em conjunto numa tarefa, formam-se subgrupos”, com base numa escala Likert de 7 pontos, desde 1 = *discordo totalmente* a 7 = *concordo totalmente* (cf. Anexo B).

A utilização de um único item na mensuração deste constructo deve-se à redundância dos itens das escalas encontradas na literatura, aspeto notado pelos participantes do teste piloto, conduzido no âmbito do projeto VITEM, para avaliação da validade facial das escalas. Todavia, de forma a contruir este item, a equipa teve por base as escalas de Shen et al. (2008) e de Earley e Mosakowski (2000).

Reflexividade da equipa

A escala aplicada na medição deste constructo tem por base a escala de de Tjosvold et al. (2004), adaptada da dimensão de tarefa da escala *Team Reflexivity* de Carter e West (1998), e foi adaptada para a língua portuguesa no âmbito do projeto VITEM (cf. Anexo B) pela equipa de investigação. A escala de Tjosvold et al. (2014) é constituída por nove itens com o objetivo de mensurar a forma como os membros pensam e refletem sobre os seus objetivos e métodos de

trabalho, com base numa escala de Likert de 5 pontos, desde 1 = *strongly agree* a 5 = *strongly disagree*, e evidenciou um alfa de Cronbach de .88 (Tjosvold et al., 2004). Após o estudo piloto realizado pela equipa de investigação que levou à reformulação de alguns itens, a versão da escala utilizada neste estudo conta também com nove itens, avaliados com base numa escala de tipo Likert de 5 pontos, desde 1 = *Discordo fortemente* a 5 = *Concordo fortemente*.

Variáveis de controlo

Dimensão da equipa

A dimensão da equipa será considerada como variável de controlo, uma vez que diversos estudos e autores afirmam que esta tem uma influência significativa nos processos e resultados grupais (e.g., Hülsheger et al., 2009; Wheelan, 2009), sendo utilizada como variável de controlo em diversos estudos (e.g., De Dreu, 2002; De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1995; Li & Hambrick, 2005). Esta variável foi medida através de uma questão colocada no questionário aplicado aos líderes, na qual era solicitado que indicassem o número de elementos da sua equipa, não se incluindo a si próprio.

Antiguidade da equipa

Este indicador, avaliado com base na informação recolhida no questionário aplicado aos líderes diz respeito ao tempo de existência da equipa e também será considerado como variável de controlo, pois há evidências empíricas de que esta variável tem uma influência significativa nos processos e resultados grupais (e.g., Katz, 1982; Schippers et al., 2003).

Grau de virtualidade

O grau de virtualidade das equipas, avaliado pelos membros, foi também considerado como variável de controlo, pois existe literatura que sugere que este tem a capacidade de influenciar os processos e resultados grupais (e.g., De Guinea et al., 2012; Schweitzer & Duxbury, 2010). Para medir esta variável foi solicitado aos membros que distribuíssem 100% por nove meios de comunicação indicando, assim, a sua utilização pela equipa, de forma a calcular o grau de virtualidade recorrendo à equação proposta por De Jong et al. (2008), de acordo com os valores propostos por Baltes et al. (2002)⁸.

⁸ Grau de virtualidade = (1.00 x % presencial) + (0.68 x % videoconferência) + (0.55 x % teleconferência) + (0.15 x % chat) + (0.09 x rede social ou fórum) + (0.04 x % e-mail) + (0.6 x % plataforma eletrónica) + (0.003 x % memorandos ou relatórios)

Procedimentos de análise de dados

Num primeiro momento, procedemos à verificação da possível existência de *missing values*. No entanto não foram observados quaisquer valores omissos, pelo que prosseguimos para o segundo passo. Assim, de forma a analisar as qualidades psicométricas⁹ das escalas relativas ao desempenho grupal, à satisfação com a equipa e à reflexividade da equipa, foram realizados estudos da validade de constructo (dimensionalidade), através de análises fatoriais exploratórias (AFE) com recurso ao método de extração factorização do eixo principal, e estudos de fiabilidade, analisando a consistência interna através da estimativa dos alfas de Cronbach.

Uma vez que a nossa investigação se situa ao nível grupal e os dados recolhidos através dos membros das equipas se encontram ao nível individual, seguiu-se uma agregação destes dados para o nível de equipa. De forma a justificar a agregação, calcularam-se previamente os valores de r_{WG} (James et al., 1984), adotando uma *uniform null distribution*, e os valores dos *Intraclass Correlation Coefficients* – ICC (1) e ICC (2) –, recorrendo à ferramenta em Excel 2007 – *Tool for Computing Interrater Agreement (IRA) & Interrater Reliability (IRR) Estimates for Consensus Composition Constructs* preparada por Biemann e Cole, em 2014, para acompanhar o trabalho de Biemann et al. (2012).

Para a satisfação com a equipa, obteve-se um valor de .92 no r_{WG} , .28 no ICC (1) e .63 no ICC (2), pelo que, todos os valores estão de acordo com os recomendados na literatura (cf. Brown & Hauenstein, 2005; Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000). Na perceção de grupos, o valor de .51 no r_{WG} é considerado como inaceitável (Brown & Hauenstein, 2005), no entanto, os valores de ICC (1) e de ICC (2) estão de acordo com os recomendados na literatura (cf. Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000), sendo .32 e .68, respetivamente. Todavia, para assegurar a agregação dos dados desta medida, recorreremos também ao índice r^*_{WG} , que representa uma alternativa ao r_{WG} computacionalmente mais simples e mais generalista na sua aplicação (Lindell et al., 1999), onde obtivemos um valor adequado (.75). Por fim, a reflexividade da equipa apresentou um valor de .93 para o r_{WG} , o que demonstra um forte acordo entre os membros (cf. Brown & Hauenstein, 2005) e, apesar de o valor do ICC (1) se encontrar um pouco acima do desejável (cf. Bliese, 2000) com .40, o ICC (2) está de acordo com o recomendado (cf. Klein & Kozlowski, 2000) com um valor de .75. Assim, no geral, os valores obtidos para todas as escalas permitem a agregação dos dados para o nível da equipa.

Previamente ao teste da mediação, procedeu-se a uma análise de correlações entre as variáveis em estudos (desempenho grupal, satisfação com a equipa, perceção de subgrupos e reflexividade da equipa), incluindo, também, como variáveis de controlo, a dimensão da equipa, a antiguidade da equipa e o grau de virtualidade, como já referido.

⁹ As análises relativas às estatísticas descritivas, às qualidades psicométricas dos instrumentos, às correlações e aos pressupostos de análise da regressão foram efetuadas com recurso ao IBM SPSS (versão 22.0).

Posteriormente, testaram-se os pressupostos de aplicação de regressão, nomeadamente a ausência de *outliers* uni e multivariados, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homocedasticidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2013). Os resultados obtidos permitiram-nos manter todos os casos e variáveis, em todas as análises a realizar, uma vez que nenhum dos pressupostos analisados foi posto em causa.

Por fim, foram testadas as hipóteses de mediação, recorrendo ao PROCESS – macro desenvolvida por Hayes (2013) para o SPSS. Esta ferramenta permite a construção de intervalos de confiança de 95%, através do método *bootstrapping* para os efeitos indiretos, sendo que neste estudo foram utilizadas 5000 estimativas *bootstrap* na construção dos intervalos. O efeito indireto na mediação é calculado através do produto dos coeficientes da variável preditora para a variável mediadora e desta última para a variável critério. O efeito indireto é estatisticamente significativo quando zero não está incluído nos limites mínimo e máximo dos intervalos de confiança a 95% gerados pelo PROCESS. Uma vez que neste estudo se pretendem analisar duas variáveis critério (i.e, o desempenho grupal e a satisfação com a equipa), procedemos a duas análises separadas, uma para cada variável critério (Hayes, 2013).

Resultados

Qualidades psicométricas dos instrumentos

Como já referido, de forma a analisar as qualidades psicométricas das escalas do desempenho grupal, da satisfação com a equipa e da reflexividade da equipa, realizaram-se estudos de dimensionalidade e de fiabilidade. A dimensionalidade das escalas foi estudada através de AFE, tendo-se calculado previamente o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) e o teste de esfericidade de Bartlett. A fiabilidade das escalas foi analisada através da sua consistência interna, calculando os alfas de Cronbach.

Desempenho grupal

O valor de .86 obtido no KMO indicou-nos uma boa adequação da amostra (cf. Marôco, 2011) e o valor do teste de Bartlett sugere que a matriz de intercorrelações se distingue da matriz de identidade [$\chi^2(45) = 687.19, p < .001$], o que nos permitiu prosseguir com a AFE. Com base no método de extração factorização do eixo principal, obteve-se inicialmente uma estrutura bidimensional que explica 59.31% da variância total (47.61% e 11.70%). No entanto, a escala utilizada possui uma estrutura unidimensional (cf. Dimas & Lourenço, 2015) e, uma vez que o segundo fator apenas explica uma pequena percentagem da variância e nenhum dos itens satura de forma expressiva no mesmo, justificou-se a extração forçada a um fator que explica 46.41% da variância total. As comunalidades obtidas variam entre .30 e .65, revelando um valor mínimo abaixo do desejado, mas que não justifica a eliminação de nenhum item (Costello & Osborne, 2005). Por sua vez, as saturações obtidas são adequadas, variando entre .55 e .81 (Moreira, 2004; Pestana & Gageiro, 2005). Na análise da consistência interna, obteve-se um alfa de Cronbach de .89 que, de acordo com a notação de DeVellis (2003), pode ser considerado como um valor de consistência interna muito bom.

Satisfação com a equipa

No KMO obtivemos um valor de .88 e o teste de esfericidade de Bartlett indicou um valor significativo [$\chi^2(21) = 2637.51, p < .001$], o que nos permitiu prosseguir com a AFE, uma vez que nos indicam uma boa adequação da análise aos dados obtidos (cf. Marôco, 2011). Com recurso ao método de extração factorização do eixo principal, obteve-se, tal como esperado, uma estrutura unidimensional que explica 61.96% da variância total. As comunalidades variam

entre .48 e .72 e as saturações entre .69 e .85, apresentando valores adequados (Costello & Osborne, 2005; Moreira, 2004; Pestana & Gageiro, 2005). Relativamente à consistência interna, a escala da satisfação com a equipa apresentou um alfa de .92.

Reflexividade da equipa

O valor de KMO obtido para a reflexividade da equipa foi de .92, o que demonstra uma excelente adequação da amostra (cf. Marôco, 2011), e o teste de Bartlett indicou que a totalidade das intercorrelações, tomadas no seu conjunto, é significativamente diferente de zero [$\chi^2(36) = 2946.03, p < .001$]. Assim, estes valores permitiram-nos prosseguir com a análise, utilizando o método de extração factorização do eixo principal que apontou para uma estrutura unidimensional que explica 54.82% da variância. As comunalidades obtidas não justificam a eliminação de nenhum item, variando entre .36 e .67 (Costello & Osborne, 2005). Por sua vez, as saturações obtidas são adequadas (Moreira, 2004; Pestana & Gageiro, 2005), variando entre e entre .60 e .82. Quanto à consistência interna, obteve-se um valor de .92.

Teste de hipóteses

De forma a testar as hipóteses deste estudo, procedeu-se, primeiramente, à análise das correlações entre a perceção de subgrupos e a reflexividade da equipa e destas com os dois critérios de eficácia grupal – desempenho grupal e satisfação com a equipa –, a fim de compreender a magnitude e direção da relação entre estas variáveis. Como já referido, incluiu-se, também, a dimensão da equipa, a antiguidade da equipa e o grau de virtualidade como variáveis de controlo.

Na tabela 1 apresentamos as médias e desvios-padrão, assim como os resultados das correlações das variáveis. Recorrendo a análises de correlação bivariada, é possível verificar que a perceção de subgrupos se correlaciona de forma negativa e estatisticamente significativa com a reflexividade da equipa ($r = -.22, p = .01$), apresentando um valor de correlação de baixa magnitude (J. Cohen, 1988) e dando suporte à hipótese H2. A reflexividade da equipa correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa tanto com o desempenho grupal como com a satisfação com a equipa ($r = .35, p < .001$; $r = .73, p < .001$, respetivamente), sendo o valor de correlação com o desempenho grupal de moderada magnitude e o de correlação com a satisfação grupal de elevada magnitude (J. Cohen, 1988). Estes resultados suportam as hipóteses H3a e H3b. Por fim, a perceção de subgrupos não se correlaciona de forma estatisticamente significativa com o desempenho grupal ($r = -.10, p = .26$), mas correlaciona-se de forma negativa e estatisticamente significativa com a satisfação com a equipa ($r = -.23, p = .01$), suportando apenas a hipótese H1b, mas não a H1a. De acordo

com J. Cohen (1988), o valor desta última correlação é de baixa magnitude. Em relações à variáveis controle, nenhuma apresentou correlações significativas com as variáveis mediadora e critério. Assim, seguindo as recomendações de Becker (2005), eliminámos a dimensão da equipa, a antiguidade da equipa e o grau de virtualidade de todas as análises subsequentes. Desta forma, encontra-se suporte empírico para as hipóteses H1b, H2, H3a e H3b, mas não para a hipótese H1a.

Tabela 1

Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis em Estudo

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Dimensão da equipa	6.16	3.96	-						
2. Antiguidade da equipa	8.07	8.81	.19*	-					
3. Grau de virtualidade	35.68	17.08	.08	-.09	-				
4. Desempenho Grupal	7.67	0.99	-.17	.06	-.06	-			
5. Satisfação com a equipa	5.51	0.67	-.12	-.11	.06	.37***	-		
6. Perceção de subgrupos	3.47	1.37	.21*	.11	.19*	-.10	-.23*	-	
7. Reflexividade da equipa	3.75	0.54	-.02	-.12	.15	.35***	.73***	-.22*	-

Nota. $N = 124$.

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

De seguida, foi testado o modelo de mediação, recorrendo ao PROCESS. Na Tabela 2 apresentamos os resultados obtidos no teste do modelo envolvendo o desempenho grupal. A perceção de subgrupos encontra-se negativa e significativamente associada à reflexividade da equipa ($a = -0.09$, $EP = 0.03$, $p = .01$), explicando 5% da variância dessa variável ($R^2 = .05$, $F(1, 122) = 6.25$, $p = .01$). Num modelo que explica 12% da variância do desempenho grupal ($R^2 = .12$, $F(2, 121) = 8.46$, $p < .001$), a relação entre a reflexividade da equipa e o desempenho grupal, releva-se positiva e estatisticamente significativa ($b = 0.63$, $EP = 0.16$, $p < .001$). Por sua vez, a perceção de subgrupos não relevou uma relação estatisticamente significativa com o desempenho grupal ($c' = -0.02$, $EP = 0.06$, $p = .77$).

A análise do efeito indireto da perceção de subgrupos no desempenho grupal, via reflexividade da equipa, revelou que o intervalo de confiança gerado pelo método *bootstrapping* não inclui o valor zero, o que revela um efeito indireto significativo (estimativa de $ab = -0.06$,

$EP_{boot} = 0.03$, 95% IC [-0.13, -0.01]). Uma vez que a análise não aponta para uma relação direta estatisticamente significativa entre a percepção de subgrupos e o desempenho grupal ($c' = -0.02$, $p = .77$), pode concluir-se que existe uma mediação total. Assim, encontra-se suporte empírico para a hipótese H4a.

Tabela 2

Análise de regressão da mediação para o modelo 4 testado (Hipótese 4a)

Critério / Preditor	<i>b</i>	<i>EP</i>	95% IC		R^2
			LI	LS	
Reflexividade da equipa					.05*
<i>Percepção de subgrupos</i>	-0.09*	0.03	-0.16	-0.02	
Desempenho grupal					.12***
<i>Reflexividade da equipa</i>	0.63***	0.16	0.31	0.95	
<i>Percepção de subgrupos</i>	-0.02	0.06	-0.14	0.11	
Interação	-0.06	0.03	-0.13	-0.01	

Nota. $N = 124$. b = coeficiente de regressão não estandardizado. EP = erro padrão. IC = intervalo de confiança. LI = limite inferior. LS = limite superior. Interação = efeito de regressão mediada.

* $p < .05$, bicaudal. *** $p < .001$, bicaudal.

Na tabela 3 podemos observar os resultados obtidos no teste do modelo que envolve a satisfação com a equipa. Como já referido, a relação entre percepção de subgrupos e a reflexividade da equipa revela-se negativa e estatisticamente significativa ($a = -0.09$, $EP = 0.03$, $p = .01$), explicando 5% da variância da reflexividade da equipa ($R^2 = .05$, $F(1, 122) = 6.25$, $p = .01$). Num modelo que explica 53% da variância da satisfação com a equipa ($R^2 = .53$, $F(2, 121) = 69.55$, $p < .001$), a relação entre a reflexividade da equipa e a satisfação com a equipa, após controlado o efeito da percepção de subgrupos, revela-se positiva e estatisticamente significativa ($b = 0.88$, $EP = 0.08$, $p < .001$). Por seu turno, nesta análise, a percepção de subgrupos não revelou um efeito estatisticamente significativo na satisfação com a equipa ($c' = -0.04$, $EP = 0.03$, $p = .24$).

A análise do efeito indireto da percepção de subgrupos na satisfação com a equipa, via reflexividade da equipa, revelou um intervalo de confiança gerado pelo método *bootstrapping* que não incluí o valor zero, relevando um efeito indireto significativo (estimativa do produto $ab = -0.08$, $EP_{boot} = 0.04$, 95% IC [-0.16, -0.01]). Sendo que, nesta regressão, a relação entre a

perceção de subgrupos e a satisfação não é estatisticamente significativa ($c' = -0.04$, $p = .24$), estamos em presença de uma mediação total. Desta forma, encontra-se suporte empírico para a hipótese H4b.

Tabela 3

Análise de regressão da mediação para o modelo 4 testado (Hipótese 4b)

Critério / Preditor	<i>b</i>	<i>EP</i>	95% IC		<i>R</i> ²
			LI	LS	
Reflexividade da equipa					.05*
<i>Perceção de subgrupos</i>	-0.09*	0.03	-0.16	-0.02	
Satisfação com a equipa					.53***
<i>Reflexividade da equipa</i>	0.88***	0.08	0.73	1.04	
<i>Perceção de subgrupos</i>	-0.04	0.03	-0.10	0.03	
Interação	-0.08	0.04	-0.16	-0.01	

Nota. $N = 124$. *b* = coeficiente de regressão não estandardizado. *EP* = erro padrão. IC = intervalo de confiança. LI = limite inferior. LS = limite superior. Interação = efeito de regressão mediada.

* $p < .05$, bicaudal. *** $p < .001$, bicaudal.

Discussão

A presente dissertação teve como principal objetivo testar, em contexto de equipas de trabalho, o papel mediador da reflexividade da equipa nas relações entre a perceção de subgrupos e os dois critérios de eficácia considerados neste estudo – desempenho grupal e satisfação com a equipa –, tendo por base o modelo I-P-O.

Relativamente às duas primeiras hipóteses enunciadas (H1a e H1b), era expectável que a perceção de subgrupos revelasse uma relação negativa com ambos os critérios de eficácia analisados. No entanto, apenas a hipótese H1b foi suportada, com os dados a revelarem uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a perceção de subgrupos e a satisfação com a equipa. A relação entre a perceção de subgrupos e o desempenho grupal (H1a), por sua vez, não foi suportada.

De realçar que esta hipótese foi suportada por diversos autores que relatam uma relação negativa entre *faultlines* e o desempenho grupal (e.g., Rico et al., 2007; Zanutto et al., 2010) e pelas dificuldades associadas à fragmentação grupal (e.g., conflitos entre subgrupos; Lau & Murnighan, 1998; Murnighan & Lau, 2017). No entanto, existe também suporte empírico para uma relação positiva entre as *faultlines* e este critério de eficácia, como o estudo de Thatcher et al. (2003). Perante os nossos dados e a inconsistência de resultados das investigações anteriores, a relação entre a existência de subgrupos e o desempenho grupal merece continuar a ser alvo de investigação, nomeadamente através da análise do papel de terceiras variáveis que possam contribuir para explicar a forma como estas variáveis se relacionam. Nesta lógica, este estudo analisou o papel mediador da reflexividade, cujos resultados mais adiante debateremos.

Ao contrário dos resultados obtidos para a relação entre a perceção de subgrupos e o desempenho, a relação entre a perceção de subgrupos e a satisfação com a equipa (H1b) revelou resultados estatisticamente significativos, embora de baixa magnitude. Assim, esta relação negativa, em conformidade com, por exemplo, Jehn (2010), sugere que a perceção de subgrupos tem um impacto negativo na satisfação dos membros com a mesma. Esta relação pode ser explicada pelo facto de a fragmentação grupal resultar numa perceção negativa de alguns membros, ou seja, a perceção de subgrupos pode contribuir para que os membros pertencentes a um subgrupo percecionem os membros de outros como menos confiáveis, menos amáveis, entre outros, o que, por sua vez, pode diminuir os níveis de satisfação com a equipa (Cronin, 2010). Além disso, a fragmentação grupal contribui para um aumento dos níveis de conflito (Lau & Murnighan, 1998; Murnighan & Lau, 2017), o que pode, também, influenciar negativamente a satisfação dos membros com a equipa. Desta forma, e de acordo com os resultados obtidos, quanto mais elevada for a perceção de subgrupos, menor será o nível de satisfação com a equipa.

No que diz respeito à relação entre a percepção de subgrupos e a reflexividade da equipa (H2), tal como previsto, verificou-se uma relação negativa e estatisticamente significativa. Como salientado por Schippers et al. (2014), a reflexividade da equipa é uma atividade de processamento de informação que requer uma discussão deliberada entre os membros. Por sua vez, a fragmentação grupal (i.e., a percepção de subgrupos), ao criar conflitos e barreiras à partilha de informação (Murnighan & Lau, 2017) necessária a esta discussão, dificulta este processo. Assim sendo, a formação de diferentes subgrupos contribui para que os indivíduos confiem e comuniquem menos, não partilhando ideias únicas (Shujaat et al., 2014) e essenciais à reflexão consciente sobre o funcionamento da sua equipa (Schippers et al., 2012). Desta forma, os nossos resultados reforçam que quanto maior a percepção de subgrupos, mais dificultado estará este processo, diminuindo, assim, os níveis de reflexividade da equipa.

Em conformidade com a hipótese H3, a reflexividade da equipa apresentou uma relação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho grupal (H3a) e com a satisfação com a equipa (H3b). Em 1996, West identificou este processo como capaz de prever a eficácia dos grupos. Assim, representando um possível processo chave na eficácia grupal (Schippers et al., 2007), tem o potencial de prever o desempenho da equipa e a satisfação com a mesma, pois estes são dois critérios da eficácia grupal (S. G. Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987). Os resultados obtidos, ao suportarem ambas as relações referidas, são consistentes com os resultados de outras investigações (e.g., Schippers et al., 2003) que referem que este processo se relaciona positivamente com o desempenho grupal e com a satisfação dos membros com a equipa. Desta forma, sugerem que quanto maior a capacidade de a equipa refletir sobre o seu funcionamento e adaptar o mesmo (Konradt, 2015), maiores serão os níveis de desempenho grupal e de satisfação com a equipa.

Os resultados apontam, ainda, para uma magnitude mais elevada na relação da reflexividade com a satisfação com a equipa, comparativamente à relação com o desempenho grupal. Pese embora esta relação possa estar a ser influenciada pelo erro de fonte comum (pois ambas as escalas foram respondidas pelos membros), parece sugerir que os membros das equipas de trabalho possuem maiores níveis de satisfação com a equipa quando partilham conhecimento, trocam experiências e consideram diferentes perspetivas (Konradt et al., 2015), mesmo que tal possa não contribuir, a um mesmo nível, para o desempenho grupal. Além disso, a reflexividade da equipa tem a capacidade de aumentar os comportamentos cooperativos da equipa, pois aumenta a comunicação honesta sobre o trabalho, a aceitação da influência de todos os membros e o envolvimento com a equipa. Assim, estes comportamentos tendem a aumentar a satisfação com a equipa, contribuindo também para um aumento da confiança entre os seus membros (Costa et al., 2001).

No que respeita às hipóteses de mediação (H4a e H4b), os resultados obtidos suportam empiricamente as relações propostas, permitindo sustentar que a reflexividade grupal atua como mediador entre a percepção de subgrupos e ambas as dimensões de eficácia estudadas. Estes resultados são convergentes com a literatura que sugere a reflexividade da equipa como

mediador na relação entre diversas variáveis, nomeadamente aquelas que identificam o desempenho grupal e a satisfação com a equipa como *output* (e.g., Schippers et al., 2003). Importa salientar que a mediação observada nos nossos resultados foi total para ambas as variáveis critério. Desta forma, sugerem que a perceção de subgrupos apresenta uma relação indireta (via reflexividade da equipa) com o desempenho grupal e com a satisfação com a equipa, ou seja, sugerem que a sua ação se dá através da interferência negativa que tem no processo reflexivo da equipa, mitigando, assim, os efeitos positivos deste último, tanto no desempenho da equipa, como no grau de satisfação dos membros para com esta.

Conclusões

Muitas das atuais organizações recorrem a equipas de trabalho como forma de atingir o seu sucesso. Além disso, estas equipas tendem a ser cada vez mais compostas por membros com atributos diversificados que incorporam as suas diferenças no desenvolvimento das suas tarefas. Assim, o facto de a utilização destas equipas ser cada vez mais a norma das organizações, implica, também, que estas tenham de lidar com os desafios inerentes às mesmas. Uma vez que qualquer organização visa a eficácia, é da maior importância compreender os fatores capazes de influenciar a mesma, nomeadamente estes desafios. Desta forma, considerámos pertinente analisar a influência da perceção de subgrupos no desempenho grupal e na satisfação com a equipa, considerando a reflexividade grupal como variável mediadora.

Tendo por base a revisão de literatura que nos permitiu estabelecer um conjunto de hipóteses de investigação relativas às relações entre os constructos que nos propusemos estudar, realizámos um estudo empírico de forma a analisar o objetivo enunciado e, assim, acrescentar conhecimento ao existente acerca do funcionamento das equipas de trabalho.

Os nossos resultados suportam que a perceção de subgrupos se relaciona negativamente com a satisfação com a equipa. Assim, do ponto de vista da investigação, estes resultados vêm reforçar os obtidos noutras investigações (e.g., Cronin et al., 2011; Jehn, 2010). Do ponto de vista prático, os resultados salientam a necessidade de uma eficaz gestão da diversidade de forma a minimizar a perceção de subgrupos nas equipas de trabalho. Assim, os líderes das equipas devem proporcionar um clima de inclusão, desenvolvendo estratégias que incentivem à cooperação e confiabilidade entre todos os membros das equipas, para que estes se sintam confortáveis, compreendidos e integrados nas mesmas. Tal contribuirá, então, para que os membros das equipas se sintam satisfeitos com as mesmas.

A reflexividade da equipa revelou-se um antecedente de ambos os critérios de eficácia analisados neste estudo (i.e., desempenho grupal e satisfação com a equipa). Estes resultados revelam-se consistentes com as conclusões obtidas noutras investigações (e.g., Schippers et al., 2003), contribuindo, assim, para reforçar o conhecimento relativo a esta relação. Do ponto de vista prático, estes resultados salientam a importância de fomentar um clima de confiança e segurança psicológica, uma vez que contribui para um aumento da prática de reflexividade da equipa (Widmer et al., 2009) e esta, por sua vez, incrementa a sua eficácia. Além disso, a reflexão, o planeamento e a adaptação do funcionamento grupal contribui para um melhor desempenho, pois reduz as decisões precipitadas e a contínua utilização de estratégias desadequadas aos objetivos da equipa. Adicionalmente, o líder possui um papel crucial ao ter a capacidade de encorajar a comunicação entre os membros (Widmer et al., 2009), de forma a que

estes se sintam confortáveis a partilhar as suas ideias, opiniões e experiências, sentindo-se satisfeitos e contribuindo, simultaneamente, para uma melhoria do desempenho grupal.

Os nossos resultados suportaram, ainda, uma relação negativa entre a perceção de subgrupos e a reflexividade grupal. De acordo com a literatura analisada, este é um contributo original deste estudo, ainda que vá ao encontro dos resultados obtidos nas relações entre a diversidade e a reflexividade da equipa (e.g., Schippers et al., 2003). Desta forma, estes resultados acrescentam conhecimento ao estudo da influência da perceção de subgrupos nos processos grupais. Relativamente à intervenção prática, reforçam a necessidade de uma eficaz gestão da diversidade, promovendo um clima de inclusão por forma a diminuir a possível perceção de subgrupos. Assim, a implementação de práticas que promovam a confiança, abertura e desinibição contribuirá para uma discussão mais honesta entre todos os membros da equipa, sem que se percam importantes contributos à reflexão sobre os objetivos e processos grupais devido às diferenças e divergências sentidas entre subgrupos.

Por fim, os resultados obtidos fornecem suporte às nossas hipóteses de mediação. Assim, reforçam a importância de práticas com vista à redução de perceção de subgrupos, pois esta diminui tanto os níveis de desempenho grupal como de satisfação com a equipa de forma indireta, dado ser um obstáculo à reflexividade da equipa. Neste sentido, a implementação de estratégias que contribuam para a cooperação da equipa (e.g., estabelecimento de objetivos comuns a todos os membros) e para um clima de segurança psicológica, podem revelar-se bastante úteis (cf. Schippers et al., 2003; Widmer et al., 2009).

Salienta-se, ainda, o facto de a presente investigação ter sido desenvolvida no domínio de equipas de trabalho e de se propor a analisar a relação entre as três variáveis mencionadas, pois não existem estudos que retratem esta mesma relação neste contexto. Assim, os resultados obtidos na presente dissertação representam um contributo à investigação deste domínio e enfatizam a importância e necessidade de dar continuidade à mesma. Além disso, esta investigação contou com mais de 120 equipas que atuam no terreno, o que representa uma mais valia da mesma.

No entanto, esta dissertação possui também algumas limitações que importam referir. Em primeiro lugar, apesar de ter sido possível estabelecer, sob o ponto de vista conceptual, um sentido causal das relações analisadas através da revisão de literatura realizada, o *design* transversal do nosso estudo não nos permite inferir causalidade empírica entre os constructos analisados. Assim, de forma a combater esta limitação, é desejável que no futuro se replique este estudo adotando um *design* longitudinal. Em segundo lugar, o método de amostragem por conveniência contribuiu para o facto de a amostra ser apenas constituída por organizações portuguesas, o que leva a que as generalizações dos resultados tenham de ser feitas de forma cuidadosa, pois não podemos afirmar que os resultados seriam os mesmos em amostras constituídas por equipas de países com culturas diferentes. Uma terceira limitação prende-se com o método de recolha de dados utilizado, isto é, o questionário autoadministrado. Este método pode ter causado fenómenos de contaminação ou de desejabilidade social pois, uma vez

que a informação foi recolhida com base das percepções dos líderes e dos membros em relação às suas próprias equipas de trabalho, estes podem ter respondido de forma a transmitir uma imagem positiva do seu grupo, mesmo que esta não seja verdadeira. Além disso, a utilização de medidas de autorrelato, respondidas maioritariamente pelos membros, pode ter conduzido a um enviesamento da variância do método comum (*common method variance bias*), ou seja, a um erro sistemático associado ao método utilizado (Chang et al., 2010). No entanto, é de realçar que foram tomadas algumas medidas capazes diminuir a possibilidade de emergência destes enviesamentos: (1) os dados relativos aos constructos em análise foram adquiridos através de duas fontes informação (i.e., líderes e membros das equipas; Chang et al., 2010); (2) os questionários foram separados em diferentes secções consoante os constructos a analisar, iniciando cada uma com o respetivo título e um pequeno parágrafo introdutório (Brewerton & Millward, 2001); e (3) as análises dos constructos avaliados pelos membros foram realizadas a nível grupal. Assim, acreditamos que estas estratégias tenham atenuado os problemas acima mencionados. Por fim, a utilização de uma escala composta por apenas um item na avaliação da percepção de subgrupos, com inexistência de estudos de validade convergente e de fiabilidade sobre esta medida, constitui, igualmente, uma limitação deste estudo.

Futuramente, seria aconselhável a utilização de uma abordagem multimétodo e de medidas mais objetivas de avaliação da eficácia (e.g., desempenho grupal), de forma a reduzir os potenciais erros associados ao método utilizado. Além disso, seria importante incluir outras variáveis critério no modelo a testar, como é o caso da inovação grupal, que se encontra bastante associada à reflexividade da equipa (cf. Farnese & Livi, 2016; Schippers et al., 2012; Widmer et al., 2009) ou a viabilidade grupal (Aubé & Rousseau, 2005; Hackman, 1987). Por fim, seria pertinente adotar a escala original de Carter e West (1998) na avaliação da reflexividade da equipa, pois esta encontra-se dividida em duas dimensões – reflexividade sobre a tarefa e reflexividade social – e, na presente dissertação, apenas nos focámos na reflexividade sobre a tarefa, à semelhança de outros estudos (e.g., Tjosvold et al., 2004). Esta adoção permitiria estudar uma possível maior associação da reflexividade sobre a tarefa ao desempenho grupal e da reflexividade social à satisfação com a equipa.

Em resumo, o presente estudo, apesar das suas limitações, constitui um primeiro contributo relativamente ao estudo das relações entre as variáveis analisadas. Além disso, fornece pistas para futuras investigações, realçando a importância de dar continuidade aos estudos que contribuem para um enriquecimento e aprofundamento do conhecimento relativo ao funcionamento e eficácia das equipas de trabalho e à forma como são afetadas pela existência de subgrupos.

Bibliografia

- Amaliyah, A. (2015). The importance of workplace diversity management. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 17(2), 175–182.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189–204. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156–179. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2961>
- Bastos, L. P. R. M. (2018). *O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade*. (Dissertação de mestrado publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A Qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274–289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35–50. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0379>
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Caldwell, D., & Burger, J. M. (2015). A multilevel perspective on faultlines: Differentiating the effects between group- and organizational-level faultlines. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 86–107. <https://doi.org/10.1037/apl0000039>
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG(i)}$ in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23, 66-80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). Jossey-Bass.
- Bommer, W., Johnson, J., Rich, G., Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587–605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x>

- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). Methods of data collection. In *Organizational research methods: A guide for students and researchers* (pp. 67-112). SAGE Publications.
- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the r_{wg} indices. *Organizational Research Methods*, 8(2), 165-184. <https://doi.org/10.1177/1094428105275376>
- Campelo, C. N. (2018). *Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: O papel da reflexividade e do envolvimento*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small group research*, 29(5), 583-601. <https://doi.org/10.1177/1046496498295003>
- Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, 37(3), 441-470. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0322>
- Chen, S., Wang, D., Zhou, Y., Chen, Z., & Wu, D. (2017). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between team faultlines and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 931-950. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9510-7>
- Chang, S., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.88>
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar A., & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review. *HOLISTICA Journal of Bussiness and Public Administration*, 9(2), 35-52. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0011>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, & Evaluation*, 10, 1-9.

- Cronin, M. A., Bezrukova, K., Weingart, L. R., & Tinsley, C. H. (2011). Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 831-849. <https://doi.org/10.1002/job.707>
- De Dreu, C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298. <https://doi.org/10.1080/13594320244000175>
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1002/job.71>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301-308. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>
- De Jong, R., Schalk, R., & Curşeu, P. L. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(7/8), 364-380. <https://doi.org/10.1108/13527590810912331>
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Sage Publications.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. (Dissertação de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação*. Edições Sílabo.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2015). Intragroup conflict and conflict management approaches as determinants of team performance and satisfaction: Two field studies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(3), 174-193. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12054>
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Escala de satisfação com o grupo de trabalho (esagt): Construção e estudos de validação. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 36(1), 197-210. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5400>

- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49. <https://doi.org/10.2307/1556384>
- Farnese, M. L., & Livi, S. (2016). How reflexivity enhances organizational innovativeness: The mediation role of team support for innovation and individual commitment. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(4), 525-536. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.13>
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, Á. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312–328. <https://doi.org/10.1108/02683940510589073>
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Crossdisciplinary perspectives and approaches* (pp. 3-16). Taylor and Francis.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 86(2), 123–141. <https://doi.org/10.1111/joop.12009>
- Gurtner, A. (2009). Reflexivity and social stressors in teams: An empirical study. *Leading Systems*, 2, 28–56
- Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Prentice–Hall.
- Harrison, M. (2005). *Diagnosing organizations: Methods, models and processes* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015. <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>

- Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2013). Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal*, 34(6), 704–726. <https://doi.org/10.1002/smj.2035>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(1), 24–42. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.008>
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81–104. <https://doi.org/10.2307/2392547>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Konradt, U., Otte, K.-P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2015). Reflexivity in teams: A review and new perspectives. *The Journal of Psychology*, 150(2), 153–174. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1050977>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333–375). Wiley-Blackwell.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325–340. <https://doi.org/10.2307/259377>
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645–659. <https://doi.org/10.2307/20159684>
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794–813. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803923>
- Lindell, M. K., Brandt, C. J., & Whitney, D. J. (1999). A Revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23(2), 127–135. <https://doi.org/10.1177/01466219922031257>

- Lopes, D. F. S. (2018). *O papel mediador do envolvimento no trabalho de equipa na relação entre a confiança e a viabilidade grupal em equipas com algum grau de virtualidade* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.002>
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics* (5th ed.). ReportNumber
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- McGrath, J., E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston.
- Meyer, B., Glenz, A., Antino, M., Rico, R., & Gonzalez-Roma, V. (2014). Faultlines and subgroups: A meta-review and measurement guide. *Small Group Research*, 45(6), 633-670. <https://doi.org/10.1177/1046496414552195>
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Almedina.
- Murnighan, K., & Lau, D. (2017). Faultlines. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. USA: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.60>
- Oliveira, J. M., & Scherbaum, C. (2015). Effects of activating team diversity dimensions on member perceptions of conflict, trust, and respect. *New School Psychology Bulletin*, 13(1), 21-37.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade de SPSS* (4th ed.). Sílabo.
- Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Tabernero, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15(1), 57-79.
- Rico, R., Molleman, E., Sánchez-Manzanares, M., & Van der Vegt, G. S. (2007). The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. *Journal of Management*, 33(1), 111-132. <https://doi.org/10.1177/0149206306295307>
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). Surveys and questionnaires. In *Real world research* (4th ed., pp. 243-283). John Wiley & Sons.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751-781. <https://doi.org/10.1177/1059601110390835>
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339-356. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00046>
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. In E. Salas, G. F. Goodwin &

- C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Crossdisciplinary perspectives and approaches* (pp. 39-79). Taylor and Francis.
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information-processing failures. *Small Group Research, 45*(6), 731-769. <https://doi.org/10.1177/1046496414553473>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 779–802. <https://doi.org/10.1002/job.220>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology, 56*(2), 189-211. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00250.x>
- Schippers, M. C., Homan, A. C., & van Knippenberg, D. (2012). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior, 34*(1), 6–23. <https://doi.org/10.1002/job.1784>
- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management, 41*(3), 769-788. <https://doi.org/10.1177/0149206312441210>
- Schippers, M. C., West, M. A., & Edmondson, A. C. (2017). Team Reflexivity and innovation. In E. Salas, R. Rico, & J. Passmore (Eds.) *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (1st ed., pp. 459–478). Willey-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118909997.ch20>
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal, 20*(3), 267–295. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2009.00326.x>
- Shen, Y., Gallivan, M., & Tang, X. (2008). The influence of subgroup dynamics on knowledge coordination in distributed teams: A transactive memory system and group faultline perspective. *ICIS 2008 Proceedings*, 143.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review, 19*(2), 117-133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Shujaat, S., Manzoor, A., & Syed, N. A. (2014). Impact of team work on employee satisfaction. *IBT Journal of Business Studies, 10*(2), 71-80.
- Silva, L. A. C. (2018). *O capital psicológico grupal e a inovação das equipas: O papel mediador da confiança grupal em equipas em contexto virtual*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.

- Stanciu, A. (2015). The underlying structure of diverse work groups: A literature review on faultlines and diversity outcomes. *Romanian Journal of Psychology*, *17*(2), 63-71.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Allyn & Bacon.
- Thatcher, S. M. B., Jehn, K.A. & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, *12*, 217–241. <https://doi.org/10.1023/A:1023325406946>
- Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2011). Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1119–1139. <https://doi.org/10.1037/a0024167>.
- Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2012). Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management*, *38*(4), 969-1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311426187>
- Tjosvold, D., Tang, M. M., & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China. *Group & Organization Management*, *29*(5), 540-559. <https://doi.org/10.1177/1059601103254911>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*, 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, *27*(2), 141–162. <https://doi.org/10.1177/014920630102700202>
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 555-579). John Wiley & Sons Ltd.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, *40*(2), 247-262. <https://doi.org/10.1177/1046496408328703>
- Widmer, P. S., Schippers, M. C., & West, M. A. (2009). Recent developments in reflexivity research: A review. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, *2*(2), 2-11.
- Witteman, H. (1991). Group member satisfaction: A conflict-related account. *Small Group Research*, *22*(1), 24-58. <https://doi.org/10.1177/1046496491221003>
- Zanutto, E. L., Bezrukova, K., & Jehn, K. A. (2010). Revisiting faultline conceptualization: Measuring faultline strength and distance. *Quality & Quantity*, *45*(3), 701–714. <https://doi.org/10.1007/s11135-009-9299-7>

Anexos

Anexo A: Questionário dos líderes

Anexo B: Questionário dos membros

Anexo A: Questionário dos líderes

Cód. Organização:

Cód. Equipa:

Cód. Individual:

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a forma como avalia a sua equipa de trabalho, em função de um conjunto de critérios.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, _____ de _____ 2019

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 7 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Informação relativa à organização:

Nº. de trabalhadores da organização: Até 10 11- 49 50 – 249 250 ou mais

Sector de atividade da organização: _____

Informação relativa à equipa:

Há quanto tempo se formou a sua equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Há quanto tempo lidera esta equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Nº de elementos da sua equipa (considere somente os elementos da equipa, não se incluindo a si próprio): _____

Qual é a principal atividade da sua equipa? [assinale a resposta]

- Produção Comercial Serviços Projeto
- Administrativa Gestão Outra. Qual? _____

Tendo em conta que este estudo prevê dois momentos de recolha de dados, insira, por favor, **as iniciais do seu nome completo**, de forma a podermos efetuar a correspondência da informação recolhida nos dois momentos (reforçamos que este dado será exclusivamente utilizado para fins de investigação).

Iniciais do seu nome completo: _____

PARTE 2

Desempenho grupal

Avalie a sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida, utilizando uma escala de 1 (mau) a 10 (excelente):

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

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.										
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.										
3. Qualidade do trabalho produzido.										
4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas.										
5. Quantidade de trabalho produzido.										
6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.										
7. Capacidade de implementar novas ideias.										
8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.										
9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.										
10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.										

Anexo B: Questionário dos membros

Cód. Organização:

Cód. Equipa:

Cód. Individual:

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer as opiniões e atitudes dos elementos de cada equipa no que diz respeito a algumas situações que podem acontecer no seio das mesmas.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. **Note que as instruções não são sempre iguais.** Antes de dar por finalizado o seu questionário, certifique-se de que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, _____ de _____ 2019

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 20 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim Não

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Há quanto tempo trabalha nesta equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Tendo em conta que este estudo prevê dois momentos de recolha de dados, insira, por favor, **as iniciais do seu nome completo** de forma a podermos efetuar a correspondência da informação recolhida nos dois momentos (reforçamos que este dado será exclusivamente utilizado para fins de investigação)

Iniciais do seu nome completo: _____

PARTE 2

De forma a garantir uma maior validade dos dados recolhidos, pedimos que responda a todos os itens apresentados abaixo pensando na sua **equipa formal como um todo**.

Indique-nos, por favor, qual o tipo de comunicação estabelecida entre si e os outros membros da sua equipa **no último mês**. Distribua 100% pelos diversos tipos, considerando que as percentagens mais elevadas correspondem aos meios de comunicação que mais frequentemente utiliza para comunicar com os restantes membros da sua equipa:

TIPOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	Percentagem
1. Presencial.	___%
2. Através de <i>videoconferência</i> (comunicação à distância com som e imagem – por exemplo <i>skype</i> com som e imagem).	___%
3. Através de <i>teleconferência</i> (comunicação à distância somente com som – por exemplo <i>telefone/telemóvel</i> ou <i>skype</i> somente com som).	___%
4. Através de um serviço de <i>chat</i> (comunicação à distância, somente escrita e em tempo real – por exemplo, <i>whatsApp</i> ou <i>messenger do facebook</i>).	___%
5. Através de <i>rede social</i> ou <i>forum</i> (comunicação à distância somente escrita, sem ser em tempo real – por exemplo, <i>facebook</i> sem chat).	___%
6. Através de <i>e-mail</i> .	___%
7. Através de <i>plataforma eletrónica</i> de partilha de documentos ou gestão de agenda (por exemplo, <i>dropbox</i> ou <i>google drive</i>).	___%
8. Através de <i>memorandos</i> ou <i>relatórios</i> .	___%
9. Outro: Qual? _____	___%
TOTAL	100%

Satisfação com a equipa

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

Totalment e insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalment e satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Clima existente na equipa de trabalho.							
2. Forma de trabalhar da equipa.							
3. Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa.							
4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho.							
5. Relações entre os membros da equipa e o líder.							
6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.							
7. Papel que cada membro desempenha na equipa.							

Reflexividade da equipa

Solicitamos-lhe que nos indique em que medida as afirmações seguintes acontecem na sua **equipa de trabalho**, assinalando com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa a cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1 Discordo fortemente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo fortemente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

	1	2	3	4	5
1.A equipa revê os seus objetivos com frequência.					
2.Discutimos regularmente em que medida a equipa está a trabalhar de forma eficaz.					
3.Os métodos utilizados pela equipa para realizarem o trabalho são frequentemente debatidos na equipa.					
4.Nesta equipa, alteramos os nossos objetivos em função das circunstâncias.					
5. Discutimos regularmente em que medida transmitimos a informação entre nós de uma forma adequada.					
6. Esta equipa revê com frequência a forma como faz o seu trabalho					
7.Os membros da equipa identificam os pontos fortes do seu trabalho, assim como as áreas que precisam de melhorias.					
8.Os membros da equipa estão comprometidos com a melhoria contínua da equipa.					
9.Os membros da equipa estão abertos a melhores formas de trabalhar.					

Perceção de subgrupos

Por fim, assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa a cada afirmação relativamente à sua equipa, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Quando estamos a trabalhar em conjunto numa tarefa, formam-se subgrupos.							