

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Sara Raquel Duarte Almeida

**FAULTLINES: UMA REVISÃO  
BIBLIOMÉTRICA**

**Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pelo Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra**

outubro de 2021

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

# *Faultlines*: Uma revisão bibliométrica

Sara Raquel Duarte Almeida

Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pelo Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

outubro de 2021



UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA



## Agradecimentos

---

Finda esta etapa, resta-me agradecer a todas as pessoas que contribuíram para que este tenha sido um momento tão rico da minha vida.

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor Paulo Renato por toda a disponibilidade e atenção, pelas aprendizagens, sugestões e críticas construtivas que me permitiram desenvolver esta dissertação.

Às minhas irmãs, por todo o apoio e carinho ao longo do meu percurso académico.

Às minhas amigas, Bárbara, Carolina, Daniela, Juna e Margarida, por todo o carinho e apoio incondicional.

## Resumo

---

A presente revisão bibliométrica teve como objetivo caracterizar o estado da arte acerca da investigação sobre *Faultlines* no período compreendido entre 1998 e 2020. Para tal, foram recolhidos os trabalhos considerados mais significativos através de uma “*keyword search*” na base de dados *Social Sciences Citation Index* (SSCI) e *Emerging Sources Citation Index* (ESCI) – inseridas na *Web of Science* (WoS). Recorrendo à técnica *Visualisation of Similarities* (VOS), através da utilização do software VOSviewer, foram, também, analisados dois mapas bibliométricos – acoplamento bibliográfico e co-ocorrência de keywords. Os resultados obtidos confirmam um crescimento do tópico ao longo das últimas décadas e permitiram identificar as linhas de investigação e os tópicos que caracterizam as publicações recolhidas, bem como situar o construto em análise no estágio de desenvolvimento Avaliação e Aumento, de acordo com a tipologia de Reichers e Schneider (1990). Por fim, são apresentadas as vantagens e limitações da metodologia utilizada, bem como sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: Faultlines; análise bibliométrica; “keyword search”

## Abstract

---

The present bibliometric review aims to characterize the state of art of Faultlines between 1998 and 2020. To this end, the most significant papers were collected through a “keyword search” in the *Social Sciences Citation Index (SSCI)* e *Emerging Souces Citation Index (ESCI)* databases. The results obtained confirm a growth of this topic over the last decade. Then, using the Visualization of Similarities (VOS) technique of the VOSviewer software, two bibliometric maps were analyzed – bibliographic coupling of references and co-occurrence of *keywords*. The results confirm a growth of the topic over the last decades and allowed us to identify the lines of research and the topics that characterized the collected publications, as well as to situate the construct on the stage of Evaluation and Increase, according to the typology of Reichers and Schneider (1990). Lastly, we present the advantages and limitations of the methodology, as well as suggestions for future research.

Keywords: Faultlines; bibliometric analysis; “keyword search”

# Índice

---

Agradecimentos .....	2
Resumo .....	3
Abstract .....	4
I - Introdução .....	6
II - Enquadramento Conceptual .....	7
III - Objetivos .....	11
IV - Método .....	12
V - Resultados .....	14
1. <i>Keyword Search</i> – Informação de Caráter Quantitativo .....	14
2. Análise de citações .....	18
3. Análise dos mapas bibliométricos de similitude ( <i>VOSviewer</i> ) .....	21
VI - Discussão .....	34
VII - Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras .....	37
VIII - Bibliografia .....	39
Anexos .....	47

## I - Introdução

---

Fenómenos como a globalização, mudanças demográficas, mobilidade da força de trabalho e especialização (Meyer et al, 2014) impulsionaram a diversificação não só da sociedade, mas também da força de trabalho dentro das organizações (Lau & Murnighan, 1998; Bezrukova et al, 2019). Staciu (2015) argumenta que as organizações dependem cada vez mais de equipas caracterizadas pela diversidade, dado que estas são mais competitivas, o que confere uma vantagem ao local onde se encontram. Assim sendo, a diversidade dentro das organizações fez emergir a necessidade de compreender os seus efeitos, particularmente, nos grupos que a compõem.

Neste contexto, Lau & Murnighan (1998) introduziram o conceito de *faultlines*, no final dos anos 90, como “linhas hipotéticas de divisão que podem repartir um grupo em subgrupos com base num ou mais atributos, gerando subgrupos relativamente homogéneos” (p. 365).

Os estudos neste domínio e nível de análise têm vindo a crescer ao longo das últimas décadas, desde o seu aparecimento, centrados, sobretudo, na sua conceptualização, bem como na sua relação com outras variáveis.

O objetivo do presente estudo foi sistematizar a produção científica sobre as *Faultlines*, por forma a analisar a evolução do construto e a identificar o que tem vindo a ser estudado, entre o período de 1998 e 2020. De modo a cumprir este objetivo recorreremos à Análise Bibliométrica.

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco partes principais. Em primeiro lugar apresentamos uma secção dedicada ao enquadramento conceptual do construto, nomeadamente, o que é e com que variáveis a literatura mostra que o mesmo se relaciona. Num segundo momento, apresentamos os objetivos do estudo, bem como o método utilizado. De seguida, apresentamos os resultados obtidos nas três análises realizadas (“*keyword search*”, citações e mapa de visualização das relações bibliométricas do VOSviewer). Na quarta parte discutimos os resultados obtidos. Por último, são explicitadas algumas vantagens e limitações do estudo realizado, bem como as principais conclusões, incluindo pistas de investigação.



## II - Enquadramento Conceptual

---

Com o decorrer dos anos, as equipas de trabalho das organizações têm-se tornado cada vez mais diversas. Tal facto pode ser explicado por fatores como a globalização, as mudanças demográficas e a diversificação do local de trabalho, devido à entrada de mulheres e minorias étnicas (Lau & Murnighan, 1998). A diversidade nos grupos de trabalho é definida como “uma característica dos grupos sociais que reflete o grau em que as diferenças objetivas ou subjetivas existem entre os membros do grupo” (Knippenberg & Shippers, 2007, p.516). Kreitz (2007) refere que as organizações necessitam de um ambiente de trabalho diversificado para subsistir e evoluir no mercado de trabalho. Porém, a investigação que, sobre a diversidade, procurou examinar a relação entre características demográficas nos grupos e os processos de grupo e o desempenho grupal, apontou para resultados contraditórios (Thatcher et al, 2003). Por um lado, a diversidade dos grupos de trabalho pode ser benéfica para a organização, potenciando a entrada de diferentes perspetivas e ideias e, conseqüentemente, aumentando a produtividade (Jehn et al, 2008). Por outro, alguns estudos demonstram que a diversidade poderá ter efeitos negativos na organização, incluindo elevados níveis de conflito no grupo, um desempenho reduzido no trabalho (Jehn et al, 2008) e a fragmentação das equipas de trabalho em diferentes subgrupos (Lau & Murnighan, 1998).

Devido à ausência de resultados consistentes no domínio da diversidade, a investigação começou a focar-se no impacto do alinhamento de múltiplos atributos no desempenho dos grupos de trabalho (Meyer et al, 2014). Nesse sentido, Lau & Murnighan (1998) introduziram o conceito de *faultlines*, no final dos anos 90, como “linhas hipotéticas de divisão que podem repartir um grupo em subgrupos com base num ou mais atributos, gerando subgrupos relativamente homogéneos<sup>1</sup>” (p. 365). De acordo com Lau & Murnighan (1998) não é a diversidade em si que poderá gerar conflitos entre os membros de um grupo, mas sim o alinhamento de determinadas características. Por exemplo, quando um grupo é composto por mulheres na faixa dos 60 anos e homens na faixa dos 30 anos, as *faultlines* de género e idade alinham-se e formam uma única *faultline* forte (Lau & Murnighan, 1998). A força de uma *faultline* depende de três fatores: o número de atributos individuais aparente para os membros do grupo, o alinhamento dos atributos individuais e o número de potenciais subgrupos homogéneos (Lau & Murnighan, 1998). Grupos com *faultlines* muito fracas terão poucos ou nenhum subgrupo, visto que o grupo é maioritariamente homogéneo (Thatcher et al, 2003). Por outro lado, grupos com *faultlines* fortes podem ser constituídos por dois ou mais subgrupos relativamente homogéneos, que podem agir como dois grupos distintos na realização de uma tarefa (Thatcher et al, 2003).

---

<sup>1</sup> Importa notar que, como Lawrence e Zyphur (2011) propõem, a análise das *faultlines* não deve ser limitada ao nível grupal, uma vez que elas também podem ser operacionalizadas a nível organizacional. As *faultlines* organizacionais são definidas como um alinhamento de atributos num grupo de grande dimensão, cujos limites são definidos por outros indivíduos com quem trabalham ou conversam (Lawrence & Zyphuer, 2011). Estas *faultlines* formam-se a partir de *faultlines* de grupo, as quais podem variar numa organização e, quando combinadas, surgem num nível organizacional de diferentes maneiras em diferentes organizações (Bezrukova et al, 2015).

Harrison & Klein (2007) referem que existe uma distinção conceptual entre as *faultlines* demográficas objetivas (latentes ou potenciais) e *faultlines* percebidas (ativas) dentro dos grupos. A ativação de uma *faultline* é definida como um processo pelo qual um alinhamento demográfico objetivo é percebido pelos membros do grupo como uma divisão real do grupo em subgrupos distintos (uma *faultline* ativa) (Jehn & Bezrukova, 2010). O processo de ativação das *faultlines* pode ser despoletado por um conjunto de características do grupo, como, por exemplo, a localização geográfica, as crises organizacionais ou as redes de comunicação informais (Meister et al, 2019). A ativação pode ocorrer em situações quando, por exemplo, é discutida a reforma e, como tal, enfatizam-se as diferenças de idade dentro do grupo, ativando as *faultlines* relacionadas com a idade (Lau & Murnighan, 1998). De igual modo, a discussão de tópicos de foro social, como desigualdades entre grupos sociais, pode ativar *faultlines* baseadas na raça ou no género (Lau & Murnighan, 1998).

De acordo com Meister et al (2019), diferentes *faultlines* podem ativar-se em momentos diferentes, o que implica que a história de um grupo pode ser tão influente como os atributos presentes no subgrupo, evidenciando assim a necessidade de fazer uma distinção entre subgrupos e *faultlines*. Os subgrupos podem ser definidos como um subconjunto de dois ou mais membros da equipa, cujo grau de interdependência vai além da interdependência com outros membros que não estão incluídos no subgrupo (Carton & Cummings, 2012). Uma *faultline* pode ser concebida como tendo um conjunto de atributos como base, contudo, se os atributos não forem salientes para os membros do grupo é improvável que a *faultline* potencial cause divisões reais no grupo, isto é, subgrupos (Meyer et al, 2014; Pearsall et al, 2008). Pelo contrário, os subgrupos podem formar-se com base em diferentes *faultlines* potenciais, a diversidade num único atributo saliente ou qualquer outra circunstância (Homan et al, 2010). A prontidão para a mudança trata-se de outro aspeto que permite fazer uma distinção entre *faultlines* e subgrupos, sendo que os subgrupos têm uma maior probabilidade de sofrer alterações do que as *faultlines* (Meister et al, 2019). O *background* dos membros do subgrupo e as características demográficas tendem a ser estáveis, o que significa que as *faultlines* associadas a esses aspetos não se alteram (Meister et al, 2019). Por outro lado, os subgrupos podem sofrer alterações mais facilmente devido a mudanças no contexto, por exemplo (Meister et al, 2019).

Inicialmente, as *faultlines* foram conceptualizadas com base em atributos demográficos (e.g. género, etnicidade, idade e nacionalidade), porém, as investigações mais recentes analisam este construto com base em fatores como o histórico educacional, a estabilidade no emprego, as características de personalidade, a proficiência no idioma, as diferenças de objetivos, a disparidade de status e o histórico organizacional (e.g., Bezrukova et al, 2012; Carton & Cummings, 2013; Kulkarni, 2015; Molleman, 2005; Ren et al, 2015). De igual modo, os primeiros estudos realizados ao nível das *faultlines*, realizados no início do novo milénio, basearam-se nas teorias da auto-categorização (Chen et al, 2017) e identidade social (Chen et al, 2017). De acordo com as teorias

da auto-categorização e identidade social os membros de um grupo tendem a classificar-se a si mesmos e aos outros de acordo com diferentes categorias sociais, tendo por base atributos demográficos (Chen et al, 2017). Por conseguinte, as *faultlines* só podem existir quando os indivíduos se identificam como pertencentes a grupos específicos (Thatcher et al, 2003). Nas décadas seguintes, alguns autores procuraram analisar o construto de *faultlines* através do modelo de categorização-elaboração e do modelo *cross-categorization* (Chen et al, 2017). O modelo de categorização-elaboração postula três condições que podem influenciar o processo de categorização social: “*comparative fit*”, “*normative fit*” e “*cognitive accessibility*” (van Knippenberg et al, 2004). Chen et al (2017) afirmam que, de acordo com este modelo, existe uma interação entre a categorização social e os processos de tomada de decisão nas equipas de trabalho e, para além disso, o desempenho nas tarefas em equipas compostas por *faultlines* depende das características da equipa. Por outro lado, o modelo *cross-categorization* expande a compreensão das configurações das *faultlines* (Chen et al, 2017). Em vez de considerar situações com diferenças intergrupais extremamente fortes e semelhanças intragrupos, concentra-se em níveis mais baixos de “*comparative fit*”, isto é, em que medida a categorização reflete diferenças intergrupais.

A literatura atual sobre *faultlines* inclui duas abordagens para examinar e medir este construto - a força da *faultline*, ou o grau de alinhamento de atributos entre os membros de um grupo, e a distância da *faultline*. A força da *faultline* mede o nível de alinhamento de diversos atributos entre os membros de um grupo (Thatcher et al, 2003). Uma das medidas mais utilizadas para medir a força da *faultline* é o índice de Fau proposto por Thatcher et al (2003). Shaw (2004) propõe o índice FLS, o qual mede o alinhamento dos atributos a nível intergrupalo e intragrupalo. A distância da *faultline* mede até que ponto os subgrupos divergem devido a diferenças acumuladas (Thatcher et al, 2003). Embora esta abordagem não tenha sido discutida inicialmente por Lau e Murnighan (1998) como um aspeto distintivo das *faultlines*, atualmente tem-se demonstrado relevante no estudo de subgrupos formados a partir de *faultlines*. Nesse sentido, Bezrukova et al (2009) introduzem o valor “D” com o intuito de medir a distância da *faultline*, sendo que este valor descreve a distância entre os subgrupos ao longo de vários atributos. Em suma, devido às múltiplas interpretações do trabalho de Lau & Murnighan (1998), existe um debate sobre o modo como as *faultlines* devem ser medidas.

A teoria proposta originalmente por Lau & Murnighan (1998) tem sido alvo de várias contribuições e aprofundamentos, tendo sido estudada por vários autores e em vários contextos e culturas (Chen et al, 2017). Embora inicialmente as *faultlines* tenham sido definidas como exercendo apenas um efeito negativo nos resultados grupais, individuais e organizacionais, tem-se verificado que, quando moderadas por outras variáveis, podem exercer um efeito positivo. Por exemplo, Jehn & Bezrukova (2010) confirmaram que a identificação com a equipa modera a relação entre as *faultlines* ativas e a formação de alianças e conflitos, sendo que a formação de alianças e conflitos diminui à medida que o moderador “identificação com a equipa” aumenta.

Em suma, a investigação no campo das *faultlines* é útil para os gestores e para as equipas organizacionais, podendo ajudar os membros de grupos com uma grande diversidade a desenvolver melhores práticas e a alcançar o seu pleno potencial (Meyer et al, 2015).

### III - Objetivos

---

O interesse pelo estudo da temática das *faultlines* tem aumentado ao longo das últimas décadas, no entanto, não há registo de nenhuma análise bibliométrica<sup>2</sup> que se debruce sobre este tópico. Assim, o presente estudo, situado no contexto da revisão da literatura e assente numa análise da bibliometria, visa revelar aquilo que tem sido produzido ao nível da investigação no domínio das *faultlines*, no período compreendido entre 1998 e 2020.

Ao longo deste estudo temos como objetivos identificar: (1) A quantidade de documentos publicados durante esse período temporal; (2) A sua tipologia e número de citações, bem como as revistas e os autores mais ativos (isto é, revistas e autores que mais publicaram no domínio); (3) As áreas ou domínios científicos que mais produziram ao nível das *faultlines*, os países mais ativos (isto é, aqueles que estão mais representados, com base na nacionalidade dos autores das publicações); (4) As redes bibliométricas e, com base nas mesmas, atualizar e facultar novas informações e visões acerca do tema.

Assim, numa primeira fase, será realizada uma busca de documentos cujo foco de estudo sejam as *faultlines*, isto é, será realizada uma “*keyword search*” através da base de dados online *Web of Science*. Nesta etapa definimos como objetivos específicos: (1) totalizar o número de artigos publicados entre 1998 e 2020; (2) identificar quais as revistas científicas que mais publicam no domínio das *faultlines*; (3) destacar os autores mais ativos na temática das *faultlines*; (4) identificar quais os tipos de documentos publicados; (5) averiguar quais as categoriais da *Web of Science* mais relevantes e (6) identificar os países que mais estão representados nas publicações sobre o tópico.

Num segundo momento far-se-á uma “análise de citações” tendo em vista caracterizar a evolução do número de citações e identificar os dez documentos e autores mais citados no domínio, bem como as revistas em que os documentos mais citados foram publicados.

Em seguida, utilizando o software VOSviewer, complementar-se-ão as análises anteriores com base na criação de redes bibliométricas que possibilitem melhor caracterizar e compreender este campo de estudo, nomeadamente nos tópicos que abordam e nas áreas ou linhas de investigação dominantes. Para esse efeito, como explicitaremos na secção relativa ao método, seguindo autores como Belluci et al (2020), efetuaremos dois tipos de análises: acoplamento bibliográfico de referências e co-ocorrência de *keywords*.

---

<sup>2</sup> Os critérios utilizados para a pesquisa de análises bibliométricas na *Web of Science* foram os seguintes: (“*faultlines*”) (“*bibliometric analysis*”) Timespan: 1998-2020. Indexes: SSCI, ESCI.

## IV - Método

---

A bibliometria constitui uma “técnica quantitativa e estatística que permite medir índices de produção e disseminação do conhecimento, acompanhar o desenvolvimento de diversas áreas científicas e os padrões de autoria, publicação e uso de resultados de investigação” (Costa et al, 2012, p.2). O uso da bibliometria na comunidade académica tem como benefício a análise e avaliação da produção científica de diversos construtos (Costa et al, 2012). Por outro lado, a análise de citações, considerada a técnica mais tradicional da análise bibliométrica, tem a particularidade de medir, aproximadamente, a influência de autores, revistas, universidades e organizações (Waltman et al, 2012). No presente estudo, a análise bibliométrica traduzir-se-á na combinação da análise da frequência de publicações e citações, recolhidas através do *Web of Science*, e da técnica de mapeamento *Visualisation of Similarities* (VOS), através do software VOSviewer. A escolha da base de dados online WoS prende-se com o facto de esta conter revistas de referência na área científica das ciências sociais, nomeadamente a *Social Sciences Citation Index* (SSCI) e o *Emerging Sources Citation Index* (ESCI). A WoS é também reconhecida como a base de dados mais fiável para estudos bibliométricos, visto que garante que todos os artigos científicos, livros e outros materiais são selecionados e digitalizados manualmente e inclui apenas as publicações mais conceituadas e com elevado impacto a nível académico (Caputo, 2018).

Assim sendo, a primeira etapa consistiu em realizar uma recolha de todas as publicações no período de 1998 e 2020 na WoS através de uma “*keyword search*” com o termo “*faultlines*”. O período temporal (1998-2020) foi selecionado tendo em conta que o primeiro artigo publicado no tópico remonta a 1998 (Lau & Murnighan, 1998). Conforme referimos anteriormente (cf. Objetivos), nesta primeira etapa, em que identificámos 404 publicações, procurámos analisar a evolução do número total de publicações, as revistas e autores mais ativos, o tipo de documentos publicados, as categorias da *Web of Science* mais relevantes e a nacionalidade dos autores das publicações.

Na análise de citações, que constituiu a segunda etapa deste trabalho, depois de apresentarmos o total de citações dos 404 documentos que integram a nossa amostra, foram analisados de forma mais detalhada aqueles que continham um maior número de citações no período em análise (1998-2020). A análise de citações permitiu-nos compreender quais os artigos, revistas e autores mais citados e, conseqüentemente, mais influentes na temática das *faultlines*.

Na terceira etapa, à semelhança de Belluci et al (2020), procedeu-se à análise de acoplamento bibliográfico das publicações recolhidas, bem como à análise de co-ocorrência de *keywords*, através do software *VOSviewer*. O *VOSviewer* fornece um conjunto de informações num único mapa gráfico, sendo que a distância dos itens apresentados no mapa permite-nos interpretar a relação entre os termos, ou seja, quanto menor for a distância entre os termos, maior é a indicação de que estes se encontram relacionados (Caputo, 2018). Por sua vez, os itens são organizados em

clusters, sendo que cada cluster representa uma linha de investigação (Belluci et al, 2020). O tamanho dos itens representa o número de citações da unidade em análise, sendo que, quanto maior for o tamanho do item, maior será a sua importância no domínio em estudo (Caputo, 2018). Ao nível do acoplamento bibliográfico, o VOSviewer agrega as publicações da amostra a partir da sua similitude em referências bibliográficas (Belluci et al, 2020). Relativamente à análise de co-ocorrência de *keywords*, o VOSviewer determina a frequência com que os termos são mencionados na amostra recolhida (Belluci et al, 2020).

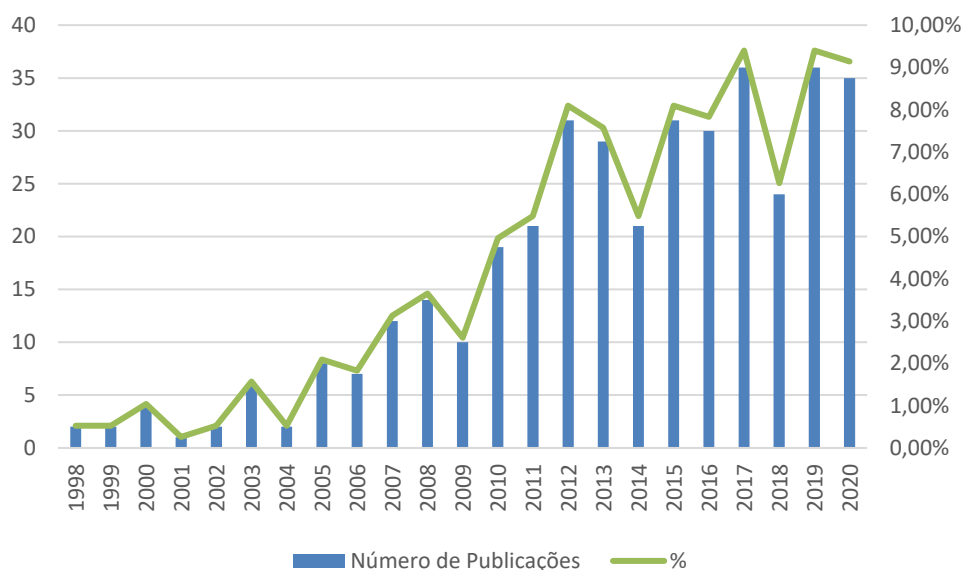
Assim, nesta etapa, a análise de acoplamento bibliográfico possibilitou identificar as relações entre os itens através das referências que estes compartilham e, conseqüentemente, identificar a estrutura intelectual das *faultlines*, ou seja, as linhas de investigação existentes (Palludeto & Felipini, 2019). Por seu lado, a análise da co-ocorrência de *keywords* permitiu-nos identificar quais os termos mais relacionados com as *faultlines* ao longo das últimas décadas.

## V - Resultados

### 1. Keyword Search – Informação de Carácter Quantitativo

#### 1.1. Número de publicações

Ao realizarmos a “keyword search” para “*faultlines*”, na *Web of Science*, constatámos uma realidade de 404 publicações entre 1998 e 2020.



**Figura 1. Evolução do número de publicações por ano**

Através da análise da Figura 1 é possível concluir que o padrão de evolução do número de publicações por ano, no período temporal em que se debruça a presente investigação, é tendencialmente crescente. Embora o número de publicações sofra algumas oscilações, nomeadamente em 2014 e 2018, é possível observar um aumento gradual do número de publicações desde 1998. Esta evolução demonstra um crescente interesse pelo estudo científico das *faultlines*. Tal como foi referido anteriormente (cf. Enquadramento Conceptual), devido à ausência de resultados consistentes no domínio da diversidade, o estudo das *faultlines* começou a ganhar “terreno”.

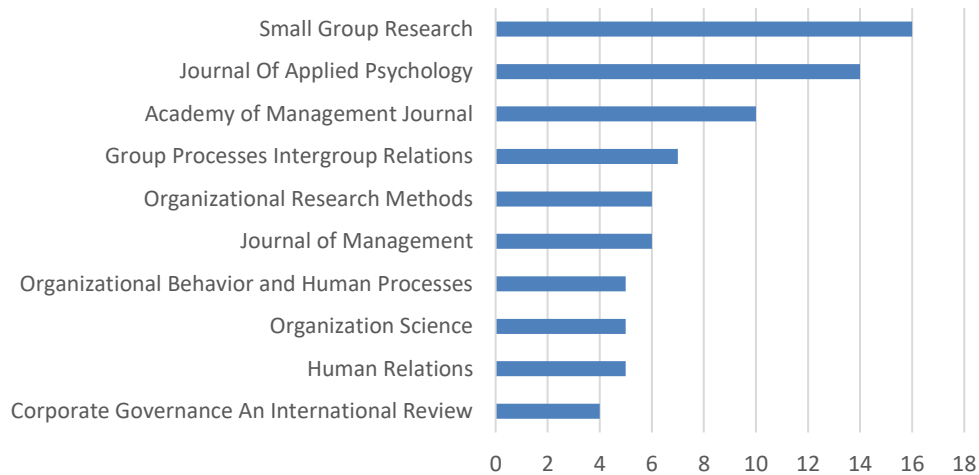
#### 1.2. Revistas que mais publicaram

Verifica-se que os 404 documentos foram publicados num total de 236 revistas/jornais diferentes. As revistas mais ativas são, no entanto, somente 10, as quais, no seu conjunto, publicaram um total de 78 documentos, correspondentes a 19.3% do total das publicações sobre *faultlines*. A *Small Group Research*, com um total de 16 documentos publicados, é a revista mais ativa, facto compreensível por se tratar de uma publicação destinada à temática dos grupos e equipas de trabalho nas organizações.



No ranking das revistas mais ativas destacam-se também o *Journal of Applied Psychology* (14), *Academy of Management Journal* (10), *Group Processes Intergroup Relations* (7), *Organizational Research Methods* (6), *Journal of Management* (6), *Organizational and Human Processes* (5), *Organization Science* (5), *Human Relations* (5) e *Corporate Governance An International Review* (4).

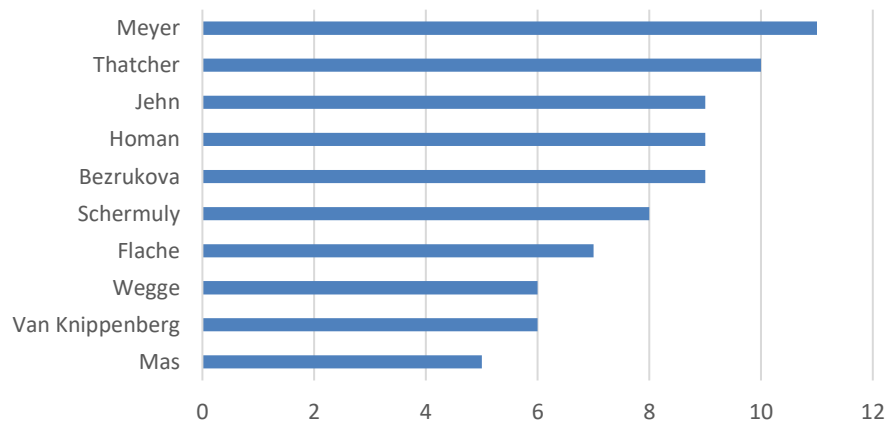
O leque de revistas que integram as 10 mais ativas, pertencem maioritariamente às áreas de gestão e de psicologia.



**Figura 2. Revistas mais ativas entre 1998 e 2020**

### 1.3. Autores mais ativos

Relativamente aos autores, verifica-se que os 404 documentos são de autoria de 735 diferentes investigadores. O autor que mais publicou neste domínio foi B. Meyer, com um total de 11 publicações. Para além de B. Meyer, autores como S.M.B Thatcher (10), K. Bezrukova (9), A.C. Homan (9), K.A. Jehn (9), C.C. Schermuly (8), A. Flache (7), D. Van Knippenberg (6), J. Wegge (6) e M. Mas (5) encontram-se na lista de autores mais ativos nesta área, constituindo um total de 18.03% do total das publicações no domínio das *faultlines*, no período considerado.



**Figura 3. Os 10 autores mais ativos entre 1998 e 2020**

#### 1.4. Tipo de documento

De entre as 404 publicações, observa-se alguma diversidade relativamente ao tipo de documento. Na Tabela 1 apresentamos uma descrição do tipo de documentos de acordo com a classificação definida pela *Web of Science*. Como se pode observar, a maioria das publicações neste domínio são artigos (77.97%).

**Tabela 1. Tipo de documento**

Tipo de documento	Descrição	Número de publicações	Percentagem
(1) Article	Artigos completos que foram publicados numa revista ou apresentados numa conferência/simpósio	315	77.97%
(2) Book Review	Crítica relativa a determinado livro	35	8.66%
(3) Review	Um estudo renovado de material previamente estudado. Inclui artigos de revisão e pesquisas de literatura publicada anteriormente	15	3.71%
(4) Editorial Material	Artigo que fornece opiniões de pessoas, grupos ou organizações	13	3.21%
(5) Early Access	Artigo que foi, primeiramente, publicado eletronicamente	12	2.97%
(6) Proceedings Paper	Literatura publicada relativa a conferências/simpósios/seminários, entre outros	7	1.73%
(7) Book Chapter	Capítulo de um livro (abordando um determinado tema)	2	0.49%
(8) Correction	Correções de erros encontrados em artigos já publicados	2	0.49%
(9) Meeting Abstract	Resumo sumário dos trabalhos concluídos	2	0.49%
(10) TV Review Radio Review	Críticas relativas a transmissões de rádio e televisão	1	0.24%
Total		404	100%

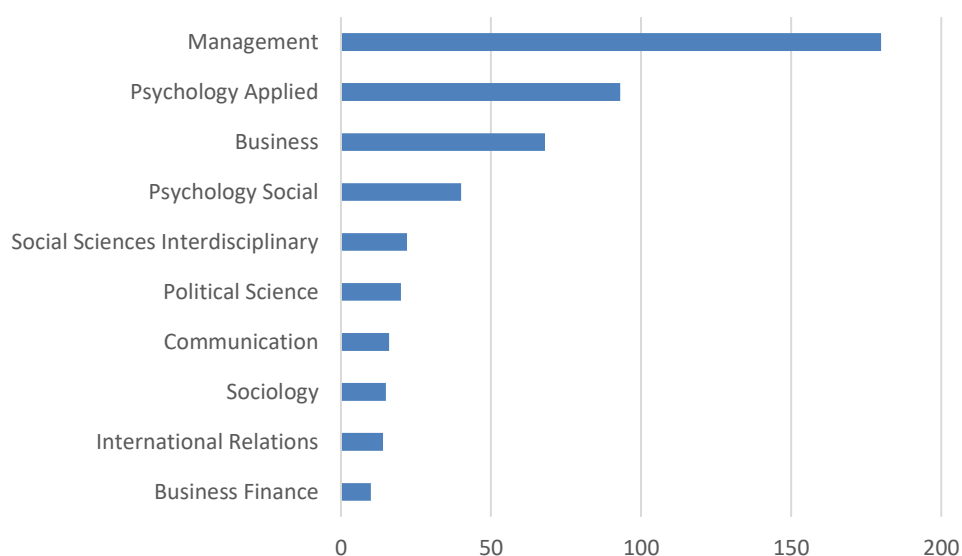
#### 1.5. Categorias da *Web of Science*

No que diz respeito ao domínio científico, a WoS disponibiliza dois métodos de análise – Categorias da *Web of Science* e Áreas de Pesquisa. Optámos por fazer a análise através das Categorias da *Web of Science*, visto que inclui domínios científicos mais abrangentes.

Como se pode observar na Figura 4, existe uma clara tendência para a área da Gestão (*Management*), sendo que esta representa 47%, contabilizando um total de 180 artigos. Na segunda posição surge a Psicologia Aplicada (*Psychology Applied*), representando 24% do total de resultados, correspondendo a um total de 93 publicações.

Para além destas duas áreas científicas, destacam-se outras, mas com uma proporção significativamente menor, entre as quais Negócios (68), Psicologia Social (40), Ciências Sociais Interdisciplinares (22), Ciência Política (20), Comunicação (16), Sociologia (15), Relações Internacionais (14) e Economia Financeira (10).

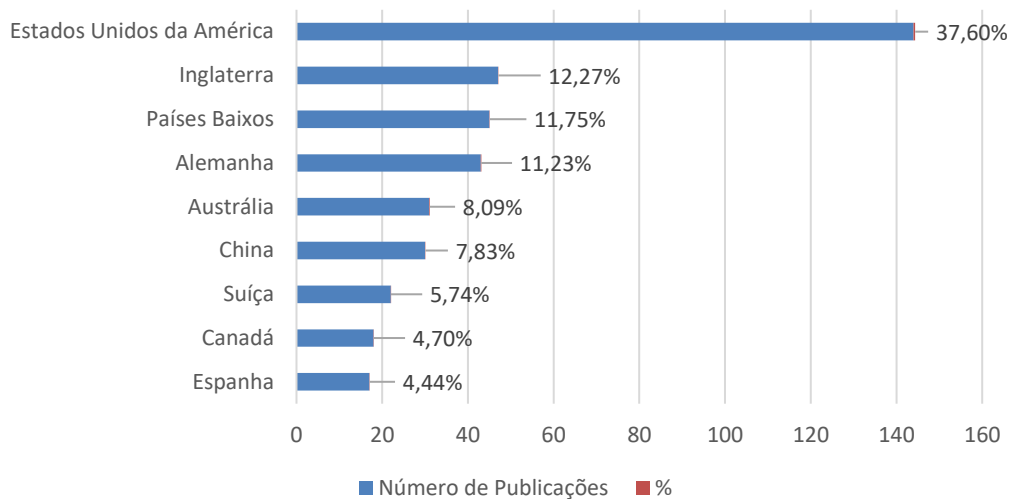
Deste modo, os dois domínios científicos que mais se destacam são a área da Gestão e da Psicologia Aplicada, contabilizando um total de 71% dos documentos publicados no período em análise. Importa ainda referir que, ao fazer um somatório das duas áreas da Psicologia (Psicologia Aplicada e Psicologia Social) obtemos um total 133 publicações, o que demonstra um equilíbrio entre este domínio científico e a área da Gestão.



**Figura 4. Categorias da *Web of Science* mais relevantes**

#### **1.6. Países mais representados nas publicações sobre *faultlines***

No que diz respeito aos países mais representados nas publicações sobre *faultlines*, o destaque vai para os Estados Unidos da América (145), com um peso total de 37.66%. Em segundo lugar destaca-se a Inglaterra (47), com um peso de 12.21%, seguida dos Países Baixos (45), com uma percentagem de 11.69%. As restantes nacionalidades apresentam uma proporção muito inferior – Alemanha (43), Austrália (31), China (30), Suíça (22), Canadá (18) e Espanha (17).

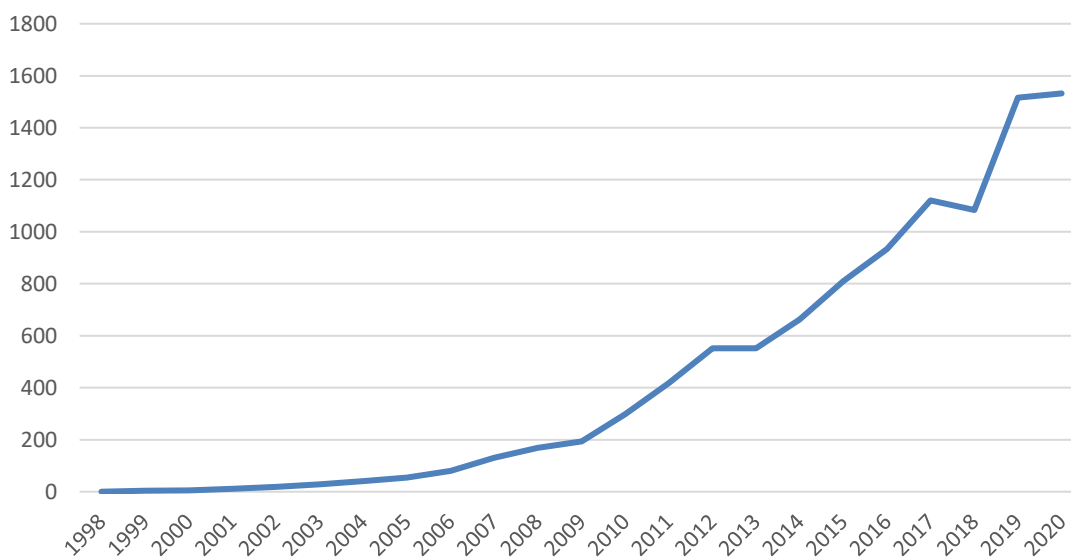


**Figura 5. Países mais representados nas publicações sobre *faultlines***

## 2. Análise de Citações

### 2.1. Evolução do Número de Citações

Através da Figura 6, apresentada de seguida, é possível ver a evolução do número de citações no período de 1998 a 2020. O número total de citação é 10 212, sendo que se observa um aumento significativo a partir de 2009 (de 194 citações em 2009, sobe para 298 em 2010, e, se excluirmos os anos de 2013 e 1018, o crescimento, a partir daí, foi acentuado até atingir as 1532 citações, em 2020), o que demonstra o crescente interesse pelo estudo desta temática.



**Figura 6. Número de citações por ano**

## 2.2. Documentos mais citados

Para identificarmos o conjunto de documentos mais citados, utilizámos o critério usado por Terrível (2011) - todos os documentos que possuíam um número de citações igual ou superior a 20% das citações do artigo mais citado no tópico. Após a aplicação do critério, foram selecionados todos os documentos que tinham pelo menos 177 citações (o artigo mais citado tinha um total de 886 citações), resultando um total de 12 documentos (Tabela 2).

Como se pode observar na Tabela 2, as publicações com um maior número de citações são, na sua maioria, artigos científicos.

As revistas que mais se destacam são o *Academy of Management Journal* (5) e o *Journal of Applied Psychology* (2), o que reforça o que já assinalámos na secção relativa às áreas disciplinares que mais publicam no tópico, isto é, uma clara tendência para as áreas de Gestão e Psicologia na investigação deste construto.

Os autores que mais se destacam são Lau e Murnighan (1998; 2005), com dois artigos publicados e um total de 1246 citações, seguidos de Homan (2007; 2008), com dois artigos publicados e um total de 554 citações.

Importa destacar que o artigo *Fostering Team Creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity's Potential* apresenta uma média anual de citações (23.40) que só é ultrapassada pelos dois primeiros artigos. Para além disso, a revista *Academy of Management Journal* destaca-se pela publicação dos três artigos mais citados no domínio das *faultlines*.

**Tabela 2. Doze documentos mais citados**

Título da referência	Autor	Ano de publicação	Revista	Tipo de documento	Total de citações	Média de citações por ano
Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups	Lau, D.C. & Murnighan, J.K.	1998	Academy of Management Review	Artigo conceptual	884	36.83
Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning	Earley, P.C. & Mosakowski, E.	2000	Academy of Management Journal	Artigo empírico	587	26.68
Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams	Li, J.T. & Hambrick, D.C.	2005	Academy of Management Journal	Artigo empírico	365	21.47
Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines	Lau, D.C. & Murnighan, J.K.	2005	Academy of Management Journal	Artigo conceptual, Proceedings Paper	362	21.29
Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups	Homan, A.C., et al	2007	Journal of Applied Psychology	Artigo empírico	315	21.00
Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups	Homan, A.C., et al	2008	Academy of Management Journal	Artigo empírico	239	17.07
Fostering Team Creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity's Potential	Hoefer, I.J., et al	2012	Journal of Applied Psychology	Artigo empírico	234	23.40
Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning	Polzer, J.T., et al	2006	Academy of Management Journal	Artigo empírico	232	14.50
Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance	Minichilli, A., et al	2010	Journal of Management Studies	Artigo empírico	204	17.00
Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance	Thatcher, S.M.B., et al	2003	Group Decision and Negotiation	Artigo empírico	199	10.47
Do Workgroup Faultlines Help or Hurt? A Moderated Model of Faultlines, Team Identification, and Group Performance	Bezrukova, K., et al	2009	Organization Science	Artigo empírico	185	14.23
Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion?	Barkema, H.G. & Shvyrkov, O.	2007	Strategic Management Journal	Artigo empírico	183	12.20

### **3. Análise de mapas bibliométricos de similitude com recurso ao software VOSviewer**

O VOSviewer permite-nos visualizar as relações bibliométricas através de um único mapa gráfico (Caputo, 2018). Como foi referido anteriormente (cf. Método), este mapa é constituído por um conjunto de clusters, sendo atribuída uma cor diferente a cada um deles, de acordo com a linha de investigação a que pertencem (Caputo, 2018).

Ao introduzir a informação relativa aos artigos recolhidos na base de dados no software, este permite que o utilizador escolha entre dois métodos, o método de *full counting* e o método de *fractional counting*. No presente estudo optámos pelo método *fractional counting*, visto que este método reduz a influência de documentos com muitos autores, o que permite uma leitura mais fiável das relações entre os elementos (van Eck & Waltman, 2014).

À semelhança de Belluci et al (2020), realizámos uma análise do acoplamento bibliográfico e de co-ocorrência de *keywords*, de acordo com a força de relação e a evolução temporal. O acoplamento bibliográfico permite observar as semelhanças e as diferenças face às publicações citadas pelos autores nos documentos (van Eck & Waltman, 2014). Ou seja, os documentos que se encontram mais próximos uns dos outros, tendencialmente, citam as mesmas publicações, pelo que existem semelhanças nos seus estudos através da partilha do mesmo quadro conceptual ou da mesma área científica. A co-ocorrência de *keywords* indica-nos quando as *keywords* ocorrem em simultâneo nos documentos, o que define a sua força de relação e vai ser o critério para definir os clusters.

Para uma análise mais detalhada, que efetuaremos na secção 3.3, procedeu-se à análise de cada cluster, sendo que os clusters representam as correntes de investigação existentes sobre as *faultlines*.

#### **3.1. Acoplamento bibliográfico de referências**

Seguindo o procedimento adotado por Belluci et al (2020), realizámos uma análise do acoplamento bibliográfico das referências para as 404 publicações com o objetivo de identificar possíveis linhas de investigação no domínio das *faultlines* entre 1998 e 2020 (Figura 9). Ao inserir os dados no *VOSviewer*, este definiu como critério padrão um mínimo de zero citações por documento. Contudo, o mapa visual que obtivemos com este critério não permitia uma leitura clara dos clusters, visto que alguns itens ficavam sobrepostos.

Sendo assim, definimos como critério um mínimo de 10 citações por documento, de modo a obter uma figura legível, o que resultou num total de 143 referências obtidas. Como se pode observar na figura 8, surgem 5 clusters (vermelho, verde, azul, amarelo e roxo) e todos os documentos apresentam ligações entre si. Os clusters representam as ligações entre as publicações com base nas referências que partilham, constituindo diferentes correntes de literatura (Belluci et al, 2020).

### 3.2. Co-ocorrência de *keywords*

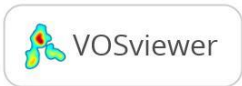
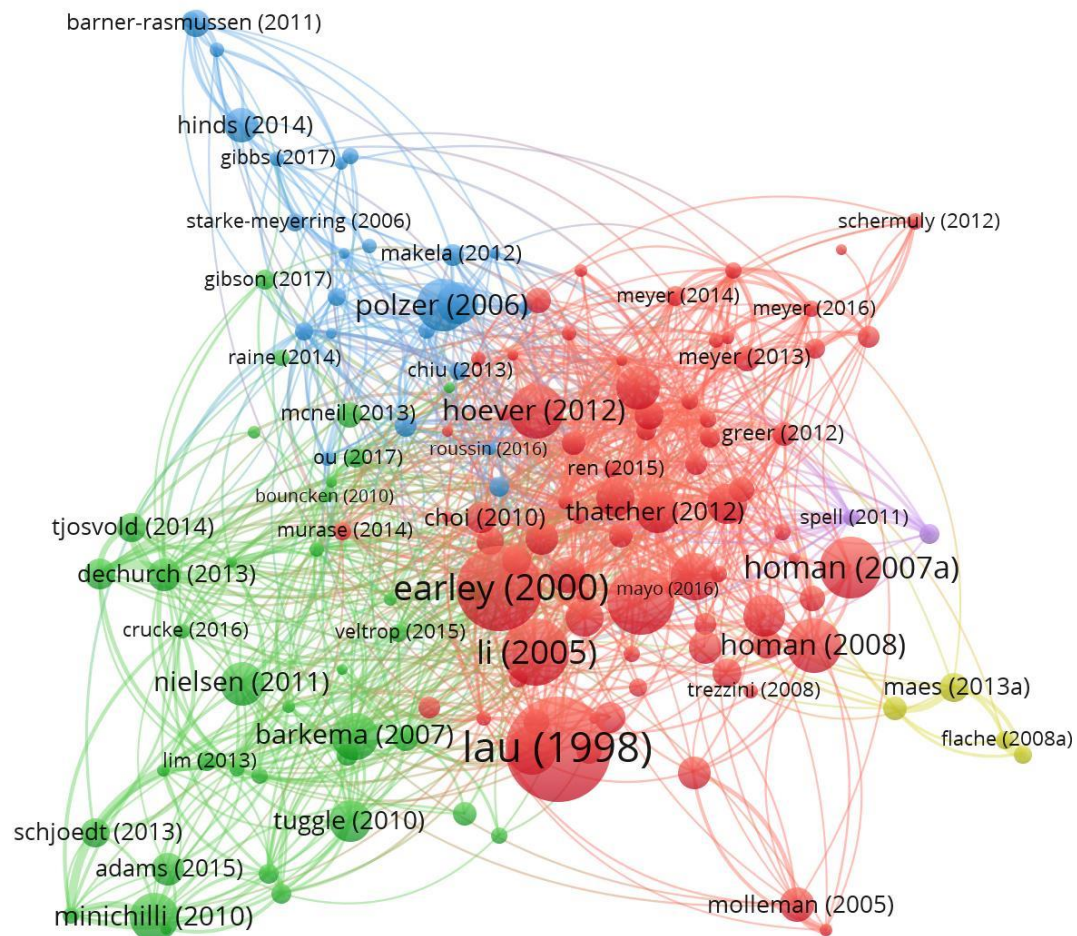
De igual modo, procedemos à análise de co-ocorrência de *keywords*, o que nos permitiu analisar a frequência com que as palavras-chave são utilizadas em conjunto na amostra em estudo. Visto que foi necessário introduzir como critério um mínimo de 10 citações por documento no acoplamento bibliográfico, o qual fez emergir uma amostra de 143 documentos, foi esta amostra que foi utilizada para a análise de co-ocorrência de *keywords*.

Ao realizar esta análise foi utilizado o critério padrão do VOSviewer, o qual seleciona as palavras-chave que ocorrem pelo menos 5 vezes na amostra. Para além disso, desenvolvemos um ficheiro thesaurus de modo a refinar a amostra, evitando que as mesmas palavras-chave, escritas de forma diferente, fossem contadas como distintas (por exemplo, “*top management team*” e “*top management teams*”) (Van Eck & Waltman, 2020). Após aplicar estes refinamentos, obtivemos um total de 69 *keywords* (Figura 10).

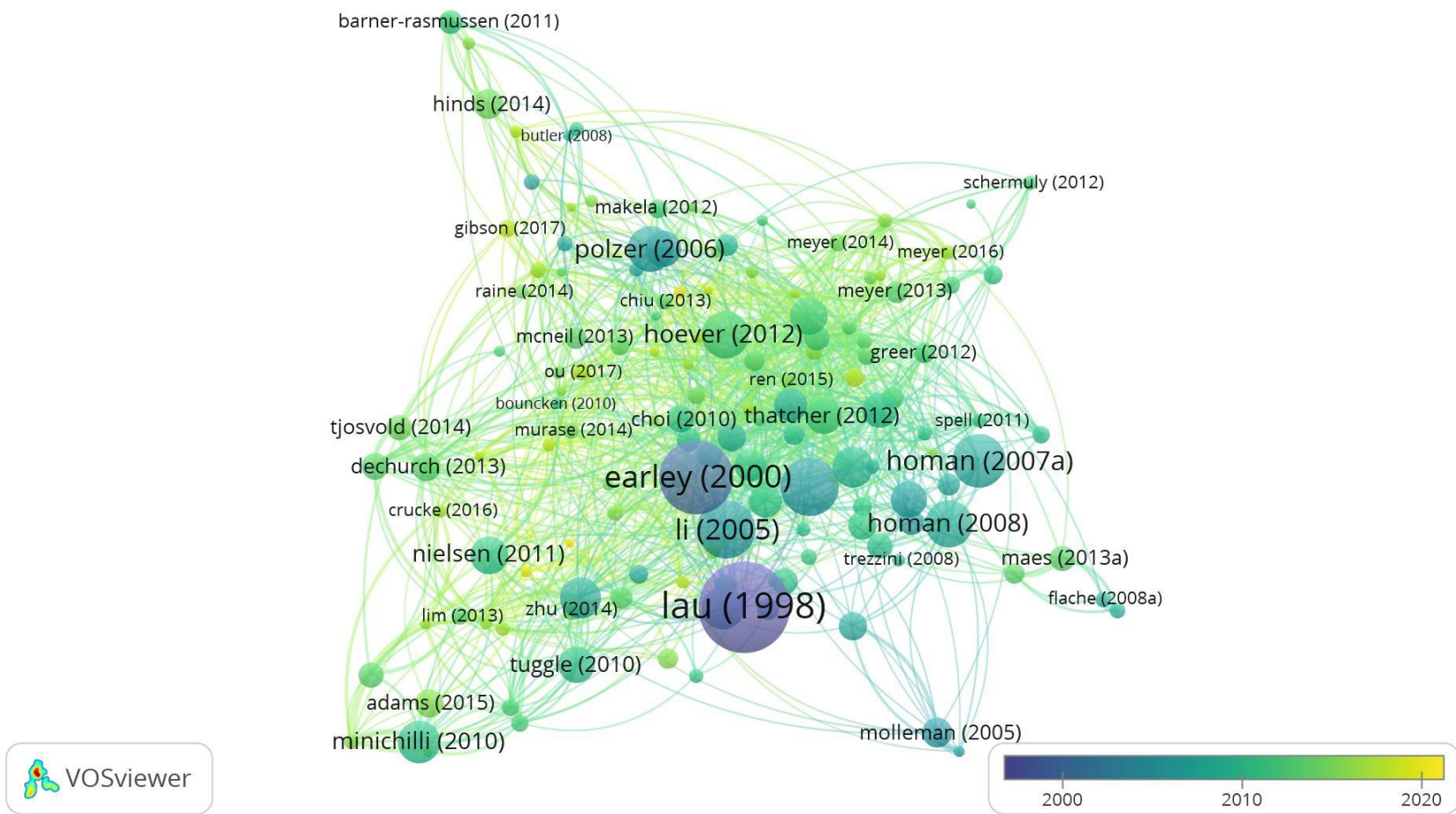
Tal como acontece no acoplamento bibliográfico, as 69 *keywords* encontram-se divididas em cinco clusters, como podemos observar na representação visual da Figura 10. O cluster 1 (vermelho) é composto por 18 itens, o cluster 2 (verde) é composto por 16 itens, o cluster 3 (azul) é composto por 15 itens, o cluster 4 (amarelo) é composto por 12 itens e o cluster 5 (roxo) é composto por 8 itens. Importa notar que, como veremos em seguida, aquando da análise dos clusters de acoplamento bibliográfico, somente os três primeiros clusters emergentes na análise de co-ocorrência de *keywords* têm correspondência com os clusters que emergiram na análise de acoplamento de referências.

A análise dos cinco clusters realizou-se à semelhança de Belluci et al (2020), consistindo na seleção dos 15 artigos mais citados de cada cluster do acoplamento bibliográfico de referências, incidindo no título e no *abstract*. A Tabela 4 (Anexo A) representa os artigos selecionados para cada cluster e a Tabela 5 (Anexo B) informa sobre a frequência de ocorrência das *keywords* por cluster. Deste modo, prosseguimos para a análise conjunta dos dois mapas.

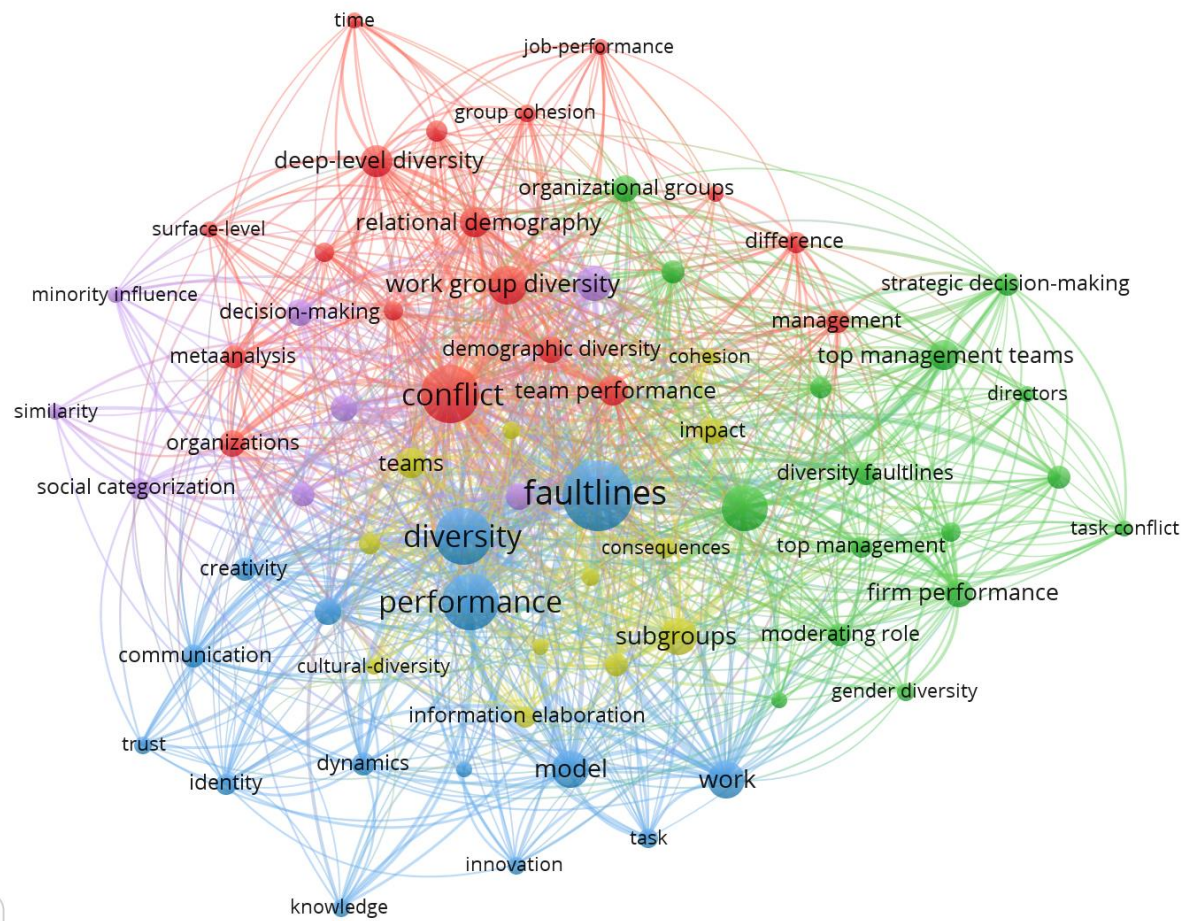




**Figura 8. Acoplamento bibliográfico das referências**



**Figura 9. Acoplamento bibliográfico das referências com análise temporal**



**Figura 10. Co-ocorrência de *keywords***





### 3.3. Análise dos clusters

#### 3.3.1. Cluster Vermelho

O cluster bibliográfico vermelho reúne um total de 76 artigos, onde se destacam as *keywords* “*conflict*”, “*work group diversity*”, “*deep-level diversity*”, “*relational demography*” e “*team performance*” que remetem para a diversidade, tópico que esteve na base da emergência do construto *faultlines*, e para o estudo dos efeitos das *faultlines* no conflito e desempenho da equipa.

Este é o cluster com as publicações tendencialmente mais antigas, o que se percebe por incluir dois trabalhos seminais no domínio das *faultlines* (Lau & Murnighan, 1998; Lau & Murnighan, 2005). Como foi referido anteriormente (cf. Enquadramento Conceptual), devido à ausência de resultados consistentes no âmbito da diversidade, Lau & Murnighan (1998) introduziram o conceito de *faultlines*, no final dos anos 90. Assim sendo, a investigação começou a focar-se no impacto do alinhamento de múltiplos atributos no desempenho dos grupos de trabalho.

Os restantes artigos que compõem este cluster relacionam as *faultlines* com variáveis como o conflito, o desempenho da equipa e a diversidade. Jehn & Bezrukova (2010) analisam os efeitos da ativação das *faultlines* de grupo na formação de coligações, no conflito e nos resultados a nível grupal. Equipas de trabalho com *faultlines* ativas têm maior probabilidade de formar coligações, apresentar níveis altos de conflito grupal e níveis baixos de satisfação (Jehn & Bezrukova, 2010). De igual modo, Molleman (2005) examina o impacto das *faultlines* no conflito de grupo e conclui que a ativação de *faultlines* tem um impacto negativo no funcionamento do grupo, sendo que se gera um aumento do conflito e diminuição da coesão do grupo. Para além disso, as *faultlines* de capacidade enfatizam as similaridades entre os subgrupos e as *faultlines* de personalidade acentuam as diferenças (Molleman, 2005). Por outro lado, de acordo com Klein et al (2010), a liderança de equipa modera os efeitos da diversidade no conflito de equipas com *faultlines* ativas.

Por sua vez, Li & Hambrick (2005), introduzem o construto de grupos de facção (“*factional groups*”). De acordo com estes autores, os grupos de facção possuem *faultlines* demográficas pré-existentes, as quais geram conflito de tarefas e conflito emocional, o que leva a níveis baixos de desempenho nas equipas (Li & Hambrick, 2005).

Homan et al (2007) referem que as equipas de trabalho conseguem utilizar os seus recursos mais eficientemente quando os membros percebem a diversidade como um fator positivo. Deste modo, em grupos compostos por *faultlines*, os efeitos negativos da diversidade podem ser atenuados quando os membros desvalorizam o impacto negativo que a diversidade tem no desempenho do grupo (Homan et al, 2007). Para além disso, níveis altos de abertura à experiência influenciam positivamente as equipas em que *faultlines* são salientes (Homan et al, 2008).

Derue et al (2010) integram a teoria da eficácia com a investigação já desenvolvida sobre as *faultlines*. De acordo com este estudo, quando se formam subgrupos numa equipa de trabalho, as crenças sobre a eficácia tendem a variar de subgrupo para subgrupo (Derue et al, 2010).

Klein et al (2010) focam-se na liderança como uma variável mediadora entre a diversidade e o conflito de equipa. De acordo com estes autores, a liderança modera os efeitos da diversidade de valores no conflito de equipa, sendo que a liderança focada na tarefa atenua a relação entre a diversidade e o conflito e a liderança focada no indivíduo aumenta a relação entre a diversidade e o conflito (Klein et al, 2010).

Phillips & Loyd (2006) fazem uma distinção entre “*surface-level diversity*” e “*deep-level diversity*” e referem que estes dois tipos de diversidade têm impacto nas reações emocionais e comportamentos de membros de grupos discordantes e no processo de tomada de decisão.

Em suma, o cluster bibliográfico vermelho é constituído maioritariamente por publicações mais antigas, sendo que duas delas são seminais no estudo das *faultlines* (i.e. Lau & Murnighan, 1998; Lau & Murnighan, 2005). Este cluster aponta para uma linha de investigação dedicada aos efeitos das *faultlines* na diversidade, conflito e desempenho a nível grupal.

### **3.3.2. Cluster Verde**

O cluster bibliográfico verde reúne um total de 37 artigos, onde se destacam as *keywords* “*corporate governance*”, “*directors*”, “*firm performance*”, “*top management teams*” e “*upper echelons*”. Deste modo, o presente cluster foca-se no estudo da relação entre as *faultlines* e a gestão de topo nas organizações.

O alinhamento de determinadas características dentro das equipas de gestão de topo pode gerar *faultlines* e, por sua vez, levar à criação de subgrupos (Hutzchenreuter & Horstkotte, 2012). A ativação das *faultlines* depende das diferenças demográficas existentes nas equipas de gestão de topo (Adams, 2015), ou seja, quanto maior for o alinhamento destas diferenças, maior será a probabilidade de as *faultlines* se ativarem. Em órgãos hierárquicos de topo, a existência de *faultlines* fortes tem um impacto direto nas questões empresariais que são discutidas em reuniões (Tuggle et al, 2010). Para além disso, neste tipo de equipas, as *faultlines* têm efeitos transversais na satisfação profissional dos “*middle managers*” e nas taxas de turnover (Seo et al, 2017).

De acordo com Adams (2015), os efeitos negativos das *faultlines* demográficas são reduzidos através da flexibilidade da gestão de topo, isto é, até que ponto a gestão de topo reflete sobre o funcionamento da organização e adapta-o a diferentes circunstâncias. Barkema (2007) refere que a interação social é também um fator que poderá reduzir a força das *faultlines* em equipas de gestão de topo. Face à entrada de um novo membro numa equipa de gestão de topo na organização, a perceção que as chefias têm desse novo membro poderá influenciar a ativação de *faultlines* (Zhu et al, 2014). Ou seja, se as chefias valorizarem as semelhanças do novo membro

face aos restantes membros em detrimento das suas diferenças, a probabilidade de se ativarem *faultlines* será menor (Zhu et al, 2014).

A ativação de *faultlines* em equipas de gestão de topo, e consequente divisão em subgrupos, tem consequências negativas ao nível do processamento da informação (Hutzchenreuter & Horstkotte, 2012). Hutzchenreuter & Horstkotte (2012) identificam dois tipos de *faultlines* que se podem formar em equipas de gestão de topo – as *faultlines* relacionadas com a tarefa (“*task-related faultlines*”) e as *faultlines* bio-demográficas (“*bio-demographic faultlines*”). As *faultlines* relacionadas com a tarefa correspondem a diferenças no background educacional e nos cargos ocupados dentro da organização, por exemplo. Têm um impacto positivo no processamento de informação, conflito de tarefa e formação e, deste modo, ajudam a equipa a conseguir atingir melhores resultados. As *faultlines* bio-demográficas dizem respeito a diferenças na idade e nacionalidade, por exemplo. Podem levar a uma fricção entre os membros da equipa, o que prejudica o processamento de informação e a coordenação.

Minichilli et al (2010) examinam os efeitos de empresas familiares na performance das organizações e das equipas de gestão de topo. Este estudo conclui que, embora a presença de um CEO familiar seja benéfica para o desempenho da organização, a coexistência de “facções” em gestores da mesma família e não familiares dentro de equipas de gestão de topo tem o potencial para criar *faultlines* e, consequentemente, prejudicar o desempenho da empresa. De igual modo, Schjoedt et al (2012) focam-se na formação e composição das equipas em empresas familiares e nas *faultlines* existentes entre os membros da equipa. De acordo com este estudo, diferenças na estrutura organizacional (distribuição do capital, capacidade de alterar a composição da equipa e laços pré-existente entre os fundadores e os investidores) constituem o fator com maior impacto na formação de *faultlines* em empresas familiares (Schjoedt et al, 2012).

Atualmente, existe cada vez mais diversidade dentro das equipas de gestão de topo (Nielsen, 2010), o que pode levar à ativação de *faultlines*. Deste modo, Nielsen (2010) sugere uma nova linha de investigação para estudos futuros – a análise do modo como as *faultlines* emergem de acordo com o modelo de Hofstede.

Por último, este cluster é composto por três meta-análises do conflito de equipa (e.g. Dechurch & Msmar-Magnus, 2013; O’Neill et al, 2013; Tjosvold et al, 2014) e uma revisão de literatura sobre os métodos mais utilizados nas temáticas da psicologia organizacional (e.g. Gibson et al, 2016). Estas meta-análises identificam as *faultlines* como um fator mediador do conflito de equipa. Gibson et al (2016) referem que a maioria dos estudos dedicados às *faultlines* combinam métodos de análise quantitativos e qualitativos. Embora estes documentos não façam referência específica às equipas de gestão de topo, ou posições de chefia nas organizações, partilham referências bibliográficas com os restantes documentos analisados no presente cluster.

### 3.3.3. Cluster Azul

O cluster bibliográfico azul inclui 24 documentos, que incidem sobre o estudo da localização geográfica e das equipas virtuais como fatores que podem desencadear o processo de ativação das *faultlines*. As palavras-chave “*Faultlines*” e “*diversity*”, “*information*”, “*knowledge*”, “*communication*”, “*identity*” e “*performance*” caracterizam este cluster.

Como foi referido anteriormente (cf. Enquadramento Conceptual), não é a diversidade do grupo que afeta os processos e resultados da equipa, mas o alinhamento das características de diversidade dentro do grupo. Isto levou a um crescente interesse pela investigação sobre o impacto das *faultlines* e subgrupos em equipas virtuais. Em equipas geograficamente dispersas, aspetos como as diferenças de localização, língua, entre outros, podem ativar *faultlines*, o que compromete o funcionamento do grupo, criando-se um aumento do conflito e a redução da confiança dentro da equipa (Chiu & Staples, 2013; Polzer et al, 2006; Hinds et al, 2013). De acordo com Walther (2007), em grupos com diferentes distribuições geográficas dos membros, geram-se *faultlines* de acordo com a localização de cada um dos membros. Este fenómeno tem mais probabilidade de ocorrer quando os grupos são moderadamente diversos e a diversidade é visível para os membros do grupo (Walther, 2007).

Atualmente, a investigação das equipas virtuais sobre subgrupos e *faultlines* baseia-se numa série de métodos, incluindo amostras organizacionais e estudantis, estudos de campo e laboratoriais, e métodos quantitativos e qualitativos (Gibbs, 2017). No presente cluster, as variáveis mais frequentemente estudadas como consequência das *faultlines* são o desempenho do grupo, a diversidade, a comunicação e a partilha de informação entre os membros da equipa.

A globalização é um fenómeno cada vez mais consolidado no mundo atual, pelo que é comum que empresas com diferentes localizações geográficas colaborem entre si. Contudo, esta colaboração pode ser desafiante, visto que exige uma nova adaptação dos membros da organização e reestruturação das equipas de trabalho. De acordo com Rockman et al (2017), quanto mais os indivíduos se identificarem com a organização à qual pertencem, mais difícil será identificarem-se com a equipa de trabalho organizacional (isto é, a equipa que surge como resultados desta colaboração). Este fenómeno poderá despoletar *faultlines* devido às barreiras que se criam entre os diferentes membros. Segundo Rockman et al (2017), existem duas soluções para este problema: (1) investir na integração e acolhimento dos diferentes membros e (2) melhorar os canais de comunicação entre as empresas.

Em equipas geograficamente dispersas e organizações multinacionais, as barreiras culturais e funcionais criam *faultlines* robustas e observáveis, o que afeta as dinâmicas dos subgrupos (Cramton & Hinds, 2005; Mäkelä et al, 2011). Para além disso, em organizações multinacionais, os membros utilizam diferentes línguas para comunicar com outras unidades dentro e fora da organização, sendo que a fluência da língua varia entre as funções e os níveis organizacionais



(Barner-Rasmussen & Aarnio, 2010). Estas diferenças, por sua vez, podem gerar *faultlines* devido às barreiras de comunicação existentes entre os diferentes membros da organização.

Num mundo organizacional cada vez mais complexo e globalizado, as TIC tornam-se uma ferramenta essencial para incentivar a colaboração entre diferentes culturas, localizações e fusos horários (Starke-Meyerring & Andrews, 2006). O sucesso da colaboração neste ambiente organizacional complexo depende da cultura partilhada, ou seja, a cultura deve facilitar a criação de novo conhecimento e a colaboração entre todos os membros da equipa (Starke-Meyerring & Andrews, 2006). Deste modo, Starke-Meyerring & Andrews (2006) desenvolveram um estudo dedicado à cultura e comunicação organizacional em equipas virtuais. Este estudo consistiu na criação de duas equipas virtuais, nos Estados Unidos da América e no Canadá, durante o período de um semestre. Para prevenir a formação de *faultlines* em subgrupos entre cada uma das equipas, os autores definiram resultados claros para a pesquisa dos estudantes, estabeleceram equidade entre os dois locais, estruturaram tarefas para que os estudantes trabalhassem de forma interdependente nos dois locais e encorajaram uma comunicação inclusiva (Starke-Meyerring & Andrews, 2006).

Por último, Maloney et al (2016) fazem uma revisão da literatura sobre o domínio das equipas de trabalho. No presente cluster, este é o documento de carácter mais geral a respeito das *faultlines*, fazendo uma análise mais abrangente ao construto. Embora este documento não faça referência específica às equipas virtuais, partilha referências bibliográficas com os restantes documentos analisados no presente cluster.

Em suma, o cluster bibliográfico azul faz alusão a uma linha de investigação dedicada ao domínio das *faultlines* em equipas virtuais e organizações multinacionais. Após analisar os documentos deste cluster é possível concluir que algumas características das equipas virtuais, como a língua ou diferentes localizações geográficas, criam barreiras comunicacionais entre os membros das organizações, o que poderá despoletar *faultlines* e, por sua vez, levar à criação de subgrupos dentro das equipas de trabalho.

#### **3.3.4. Cluster Amarelo**

Este cluster, composto por 4 artigos, é dedicado ao estudo de modelos de bipolarização e modelos computacionais, os quais têm por base a teoria das *faultlines*. Para além disso, este cluster é composto pelo mesmo conjunto de autores (e.g. Mäs & Flache, 2013; Flache & Mäs, 2008a; Flache e Mäs, 2008b). As palavras-chave que melhor identifica este cluster são “*subgrupos*” e “*impacto*”.

De acordo com Flache & Mäs (2008), a teoria das *faultlines* de Lau e Murnighan explica o impacto negativo da diversidade demográfica na performance da equipa como uma consequência de *faultlines* demográficas fortes. Os dois artigos (Flache & Mäs, 2008a; Flache & Mäs, 2008b) propõem uma reconstrução formal e computacional deste teoria, integram quatro mecanismos de interação social – “*homophily*”, “*heterophobia*”, influência social e rejeição – numa representação

computacional das dinâmicas de opiniões e relações sociais dentro da equipa. Experiências computacionais demonstram que as afirmações centrais da teoria das *faultlines* são consistentes com o modelo proposto (Flache & Mäs, 2008a; Flache & Mäs, 2008b). O modelo realça uma nova condição estrutural que poderá dar ferramentas aos gestores para identificarem os efeitos negativos de *faultlines* demográficas fortes (Flache & Mäs, 2008a; Flache & Mäs, 2008b).

Mäs & Flache (2013) propõem um novo modelo - “*Argument-communication theory of bipolarization*” - o qual tem por base a teoria das *faultlines*. Este modelo foca-se no estudo do fenómeno de bipolarização, isto é, o desenvolvimento de grupos opostos na população, onde as diferenças entre os grupos se intensificam e as diferenças de opiniões aumentam ao longo do tempo (Mäs & Flache, 2013). De acordo com este modelo, o fenómeno de bipolarização pode ocorrer mesmo sem influências externas negativas (Mäs & Flache, 2013).

Por último, Mäs et al (2013) investigam se *faultlines* demográficas fortes criam polarização de opiniões nas equipas de trabalho. Para tal, desenvolveram e analisaram as dinâmicas das equipas de trabalho, com o intuito de demonstrar a consistência do seu raciocínio com a teoria de Lau & Murnighan (1998). Os resultados deste estudo confirmam que equipas com *faultlines* forte experienciam uma maior polarização de subgrupos, comparativamente com equipas com *faultlines* fracas (Mäs et al, 2013).

### **3.3.5. Cluster Roxo**

Este cluster, composto por 2 artigos, dedica-se ao estudo da perceção de injustiça em subgrupos formados por *faultlines*. Relativamente a este cluster, não foi possível estabelecer uma ligação clara com nenhum dos clusters identificados na análise da co-ocorrência de *keywords*. Tal poderá ter-se devido ao facto de se tratar de um cluster somente com dois artigos e que abordam um tópico muito específico.

Bezrukova et al (2010) analisam a relação entre as *faultlines*, a perceção de injustiça a nível interpessoal e o stresse psicológico. Assim, realizaram dois estudos em que aplicaram um inquérito a 57 (estudo 1) e 36 (estudo 2) equipas de trabalho de diferentes indústrias (Bezrukova et al, 2010). A partir deste estudo, concluíram que em subgrupos formados com base em *faultlines*, os membros lidam com a perceção de injustiça através de comportamentos de cooperação, o que enfraquece a perceção de injustiça e, conseqüentemente, o stress psicológico (Bezrukova et al, 2010).

Por outro lado, Spell et al (2011) desenvolvem uma teoria com o intuito de compreender a relação entre conflito de tarefa e a injustiça distributiva. Para esse efeito, aplicaram um inquérito a 42 grupos de trabalho e concluíram que a relação entre a injustiça distributiva e o conflito de tarefa é mediada pelo conflito de papéis. Para além disso, Spell et al (2011) sugerem que as *faultlines* moderam os efeitos da injustiça distributiva no conflito de tarefa. Curiosamente, não foram encontrados quaisquer efeitos diretos das *faultlines* sobre o conflito de tarefa.

Em síntese, verifica-se que os documentos deste cluster introduzem o construto de percepção de injustiça como uma variável que se encontra relacionada com a ativação de *faultlines* em subgrupos.

### **3.3.6. Análise Temporal**

Com o intuito de complementar a análise anterior são apresentados os mapas do acoplamento bibliográfico de referências e da co-ocorrência das *keywords* com a acréscimo da evolução temporal entre 1998 e 2020 (Figuras 9 e 11). Assim sendo, as cores dos mapas representam a gradação das cores que identifica a data da co-ocorrência média das *keywords* e do ano de publicação dos artigos.

A partir dos mapas bibliométricas com informação cronológica, é possível concluir que a grande maioria das *keywords* estão presentes em publicações mais recentes. Isto deve-se ao facto de o número de publicações ter aumentados na última década, sendo que a média da data de co-ocorrência das *keywords* é 2014 (Figura 9). As *keywords* mais representadas entre 2016 e 2020 são “*moderating role*”, “*beliefs*”, “*strategic change*” e “*upper echelons*”. Por outro lado, no mapa bibliométrico de acoplamento bibliográfico o cluster vermelho revela-se “mais antigo” que os outros (Figura 11). Tal facto permite-nos concluir que inicialmente o estudo das *faultlines* se focou, sobretudo, na sua relação com variáveis como o conflito e o desempenho nas organizações. Os estudos mais recentes apontam para linhas de investigação dedicadas ao estudo das *faultlines* em equipas de topo, bem como ao estudo de modelos computacionais e à percepção de injustiça em subgrupos formados por *faultlines*, visto que os clusters verde, amarelo e roxo contêm, tendencialmente, publicações mais recentes (Figura 11).

## VI - Discussão

---

Nesta secção iremos debruçarmo-nos sobre o conjunto de resultados encontrados nas diferentes análises realizadas. Neste sentido, relembremos os objetivos deste estudo. Em primeiro lugar, propusemo-nos a realizar uma síntese teórica da evolução da investigação sobre as *faultlines*, de forma a efetuarmos um enquadramento do tópico em análise. De seguida, procedemos à revisão bibliométrica, analisando uma amostra de publicações realizadas entre 1998 e 2020, através de dois procedimentos metodológicos – “*Keyword Search*” e “*Citation Search*”. Num terceiro momento, recorrendo ao programa computacional VOSviewer, explorámos as linhas de investigação emergentes acerca das *faultlines*. Por último, objetivo que cumpriremos ainda nesta secção, temos como propósito analisar a evolução do construto com base no modelo proposto por Reichers & Schneider (1990).

Com base nos resultados da análise da “*Keyword Search*” pudemos verificar que existe um número significativo de publicações sobre as *faultlines*, sendo que este número tem vindo a aumentar na última década. Este facto pode ser explicado por fatores como a globalização, as mudanças demográficas e a diversificação no local de trabalho, que se refletem numa maior diversidade nas equipas de trabalho. As áreas disciplinares/domínios mais ativos na publicação científica sobre as *faultlines* são o domínio empresarial (“business”), da gestão (“management”), e da psicologia. Estes dados convergem com as revistas que mais publicaram neste domínio, sendo que a revista que mais artigos publicou integra os três documentos mais citados neste campo de investigação – *Academy of Management Journal* – o que demonstra a importância do estudo das *faultlines* na área da gestão.

A análise de citações possibilitou verificar que os dois trabalhos publicados por Lau & Murnighan (1998; 2005) constituem o principal marco histórico acerca do estudo das *faultlines* e são ambos bastante citados neste domínio, sendo que todos os estudos que surgiram nas décadas seguintes tiveram por base a definição de *faultlines* de Lau & Murnighan (1998).

Através da análise realizada com o software VOSviewer relativamente à co-ocorrência de *keywords* e acoplamento bibliográfico dos documentos, verificou-se que os estudos no domínio das *faultlines* se agrupam em cinco clusters, sugerindo cinco linhas de investigação. O primeiro cluster (vermelho) integra artigos seminais e também artigos que relacionam as *faultlines* com variáveis suas antecedentes ou conseqüentes e, em particular, com o conflito. É, com efeito, neste cluster que está incluído o primeiro estudo que definiu o construto de *faultlines* (Lau & Murnighan, 1998). As *faultlines* tendem a gerar cisão nos grupos, o que pode potenciar a emergência de conflito, pelo que faz sentido que surja uma linha de investigação dedicada a esta temática.

O segundo cluster (verde) foca-se na relação entre as *faultlines* e a gestão de topo das organizações, sendo composto por documentos que utilizam, na sua maioria, estudos quantitativos e qualitativos. A gestão de topo das organizações é essencial para conceber e aplicar estratégias

organizacionais. Contudo, o alinhamento de determinadas características dentro das equipas de gestão de topo pode gerar *faultlines* e, por sua vez, levar à criação de subgrupos, o que prejudica as estratégias organizacionais e, conseqüentemente, o desempenho da organização.

O terceiro cluster (azul) dedica-se ao estudo das equipas virtuais, incidindo, em particular, sobre a localização/dispersão geográfica e o modo como estas se relacionam com as *faultlines*. Num mundo organizacional cada vez mais complexo e globalizado, o surgimento de equipas virtuais é cada vez mais comum. Estas equipas necessitam de confiança e de uma comunicação eficaz entre os seus membros, aspetos que podem ser colocados em risco por fatores como a dispersão geográfica e a comunicação mediada por computador. Uma vez que as *faultlines* tendem a quebrar os grupos em subgrupos relacionados com atributos como, por exemplo, a cultura ou a língua, é importante compreender como as *faultlines* “atuam” nesses grupos e encontrar estratégias para “prevenir” efeitos potencialmente negativos das *faultlines* nesses grupos.

O quarto cluster (amarelo) é constituído apenas por quatro artigos, os quais são redigidos pelo mesmo conjunto de autores. Este cluster é dedicado ao estudo de modelos de bipolarização e modelos computacionais, ou seja, a aplicação de modelos matemáticos à análise, compreensão e estudo das *faultlines*. Este cluster aponta para uma nova linha de investigação, que contém ainda poucos estudos e, por isso, muito a explorar nas próximas décadas.

Por último, o quinto cluster (roxo) é constituído por dois artigos (Bezrukova et al, 2010; Spell et al, 2011), que sugerem a relevância do estudo de um novo construto no domínio das *faultlines* - a perceção de injustiça como uma variável que se encontra relacionada com a ativação de *faultlines* em subgrupos.

### **O estágio de evolução das *Faultlines* enquanto construto**

A partir dos dados desta análise bibliométrica pretendemos compreender o estado da arte da investigação sobre as *Faultlines* e identificar o nível de desenvolvimento do construto. Assim, de modo a identificar o nível de desenvolvimento do construto, recorreremos ao Modelo de Reichers e Schneider (1990) para a evolução dos construtos. Reichers & Schneider (1990) afirmam que os conceitos nas ciências organizacionais tendem a exibir uma sequência previsível de desenvolvimento, caracterizada por três estádios de desenvolvimento: (1) Introdução e Elaboração, (2) Avaliação e Aumento e (3) Consolidação e Acomodação. O primeiro estágio de desenvolvimento - Introdução e Elaboração - diz respeito à fase de descoberta de um novo construto pela comunidade científica, sendo que esta esta fase se caracteriza pela tentativa de validar o novo construto através da publicação de artigos (Reichers & Schneider, 1990). No segundo estágio, Avaliação e Aumento, começam a ser produzidas revisões sobre o construto, com o intuito de identificar o que foi estudado até então e fornecer indicações relativas a investigações futuras (Reichers & Schneider, 1990). Por último, o terceiro estágio, Consolidação e Acomodação, é caracterizado pela aceitação do conceito por parte da comunidade científica, sendo que já se

conhecem os seus antecedentes e consequentes (Reichers & Schneider, 1990). Nesta etapa, surgem meta-análises que consolidam os resultados encontrados sobre o estudo do construto, e ainda a inserção do construto em modelos conceptuais, como variável moderadora ou mediadora (Reichers & Schneider, 1990). Para além disso, quer os antecedentes, quer os consequentes do conceito são bem conhecidos, e as condições que delimitam o conceito são específicas.

Tendo em consideração o modelo supracitado e as publicações analisadas no âmbito das *faultlines*, podemos inferir que o construto se encontra no segundo estágio de desenvolvimento, ou seja, na etapa de Avaliação e Aumento. A análise bibliométrica realizada através do software VOSviewer fez emergir clusters que, na sua maioria, são constituídos por artigos científicos que apresentam as *faultlines* na sua relação com outras variáveis (e.g., Hutzchenreuter & Horstkotte, 2012; Homan et al, 2007). Tal sugere que o construto se encontra numa fase em que se tenta compreender como é que as *faultlines* funcionam e quais são os consequentes e antecedentes associados. Para além disso, existem já estudos empíricos que sugerem agendas futuras de pesquisa no sentido de fazer progredir o avanço do campo teórico, como o artigo de Nielsen (2010), o qual sugere uma análise do modo como as *faultlines* emergem de acordo com o modelo de Hofstede.

## VII - Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras

---

Através da análise bibliométrica efetuada, a presente investigação permitiu verificar que o campo de estudo das *faultlines* se encontra em evolução, sendo que o número de publicações tem aumentado de forma significativa ao longo dos últimos anos. O nosso estudo permitiu mapear os fluxos de investigação sobre o construto e, ainda, compreender de que forma o mesmo é definido e com que variáveis tem vindo a ser estudado. Tendo em consideração que, até à data, ainda não existe nenhuma análise bibliométrica dedicada a este tópico, o presente estudo contribui para melhor conhecer o que tem vindo a ser estudado sobre as *faultlines*, servindo de suporte a futuras investigações.

Ao recorrer a mapas bibliométricos, através do software VOSviewer, acrescenta valor, uma vez que permitiu fazer uma análise mais detalhada sobre o estado de arte do construto, revelando a existência de cinco fluxos de investigação. Através da técnica Keyword Search, foi possível verificar que a produção de literatura científica acerca do construto ocorre, maioritariamente, nas áreas disciplinares da Psicologia e da Gestão.

Para além disso, o nosso estudo permitiu sistematizar o que já foi estudado sobre o construto, bem como mapeá-lo e situá-lo quanto ao seu desenvolvimento. A este respeito, adotando o Modelo de Reichers e Schneider, concluímos que a investigação sobre o construto *faultlines* se encontra na segunda fase de desenvolvimento.

Apesar de, pelas razões apontadas, considerarmos que este trabalho é relevante e contribui para o campo de investigação analisado, o mesmo contém, também, algumas limitações. Destacamos as duas que consideramos mais relevantes. Em primeiro lugar, destacamos a utilização de apenas uma base de dados como um aspeto limitador. A utilização conjunta ou complementar de outras bases de dados poderia revelar-se vantajosa. No entanto, importa notar que a base de dados *Web of Science* é reconhecida como a mais fiável para estudos bibliométricos (Caputo, 2018), pelo que consideramos que esta limitação não coloca em causa a validade e fiabilidade do nosso estudo. Em segundo lugar, a análise realizada com base no VOSViewer, embora permitindo um mapeamento interpretável da investigação (e suas diferentes linhas) sobre as *faultlines*, poderia ser mais aprofundada caso tivesse sido analisada uma maior quantidade de documentos de cada cluster, em particular dos clusters contendo um maior número de publicações.

Em termos de conclusão, parece poder afirmar-se que o nosso estudo indica que embora o construto seja recente, a sua importância é reconhecida na literatura (Bezrukova et al, 2012; Thatcher et al, 2013), sobretudo pela sua influência no contexto dos grupos nas organizações. A investigação deve, por isso, intensificar-se, sendo um domínio com muito para explorar. Uma vez que se verifica a existência de uma definição consensual das *faultlines* (Lau & Murnighan, 1998), bem como uma

quantidade de estudos empíricos assinalável, a realização de meta-análises que consolidem os resultados encontrados sobre o estudo do construto poderá ser um caminho a empreender na investigação futura. Para além disso, alguns dos artigos analisados apontam para possíveis linhas futuras de investigação, como é o caso de Nielsen (2010), que sugere a análise do modo como as *faultlines* emergem de acordo com o modelo de Hofstede. Adicionalmente, a aplicação de modelos computacionais no estudo das *faultlines* (Mäs & Flache, 2013) e a relação das *faultlines* com a perceção de injustiça (Spell et al, 2011; Bezrukova et al, 2010) são duas linhas de investigação que incluem ainda poucos estudos contendo, por isso, muito por explorar no futuro.



## VIII - Bibliografia

---

- Adams, R. B., De Haan, J., Terjesen, S., & Van Ees, H. (2015). Board diversity: Moving the Field forward. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 77-82. <https://doi.org/10.1111/corg.12106>
- Barkema, H. G., & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28(7), 663-680. <https://doi.org/10.1002/smj.604>
- Barner-Rasmussen, W., & Aarnio, C. (2011). Shifting the faultlines of language: A quantitative functional-level exploration of language use in MNC subsidiaries. *Journal of World Business*, 46(3), 288-295. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.006>
- Bellucci, M., Marzi, G., Orlando, B., & Ciampi, F. (2020). Journal of Intellectual Capital: a review of emerging themes and future trends. *Journal of Intellectual Capital, Advance Online Publication*. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0239>
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 207-227. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.0090>
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. (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., & Perry, J. L. (2010). Violent splits or healthy divides? Coping with injustice through faultlines. *Personnel Psychology*, 63(3), 719-751. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01185.x>
- 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>
- Caputo, A., Marzi, G., Maley, J., & Silic, M. (2019). Ten years of conflict management research 2007-2017. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 87-110.
- 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>

- Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2013). The impact of subgroup type and subgroup configurational properties on work team performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 732–758. <https://doi.org/10.1037/a0033593>
- 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>
- Chiu, Y., & Staples, D. S. (2013). Reducing Faultlines in geographically dispersed teams: Self-Disclosure and Task Elaboration. *Small Group Research*, 44(5), 498-531. <https://doi.org/10.1177/1046496413489735>
- Costa, T., Lopes, S., Fernández-Llimós, F., Amante, M. J., & Lopes, P. F. (2012). A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas. Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. <http://hdl.handle.net/10400.26/4620>
- Cramton, C., & Hinds, P. J. (2004). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning? *Research in Organizational Behavior*, 26, 231-263. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(04\)26006-3](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(04)26006-3)
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559-578. <https://doi.org/10.1037/a0032896>
- Earley, C. P., & 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/10.5465/1556384>
- Flache, A., & Mäs, M. (2008). How to get the timing right. A computational model of the effects of the timing of contacts on team cohesion in demographically diverse teams. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 14(1), 23-51. <https://doi.org/10.1007/s10588-008-9019-1>
- Flache, A., & Mäs, M. (2008). Why do faultlines matter? A computational model of how strong demographic faultlines undermine team cohesion. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 16(2), 175-191. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2007.11.020>

- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590-603. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>
- Gibson, C. B. (2016). Elaboration, Generalization, Triangulation, and Interpretation: On Enhancing the Value of Mixed Method Research. *Organizational Research Methods*, 20(2), 193-223. <https://doi.org/10.1177/1094428116639133>
- Harrison, D., & Klein, J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Heidl, R. A., Steensma, H. K., & Phelps, C. (2014). Divisive Faultlines and the unplanned dissolutions of Multipartner alliances. *Organization Science*, 25(5), 1351-1371. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0898>
- Hinds, P. J., Neeley, T. B., & Cramton, C. D. (2013). Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 536-561. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.62>
- Hoeber, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2010). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54495091>
- Homan, A. C., Greer, L. L., Jehn, K. A., & Koning, L. (2010). Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(4), 477-493. <https://doi.org/10.1177/1368430209350747>
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Knippenberg, D. V., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of Intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204-1222. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732995>
- Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2012). 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>
- 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>

- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.  
<https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Kirkman, B. L., Cordery, J. L., Mathieu, J., Rosen, B., & Kukenberger, M. (2013). Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance. *Human Relations*, 66(3), 333-362.  
<https://doi.org/10.1177/0018726712464076>
- Kreitz, P. A. (2007). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *Journal of Librarianship*. <https://doi.org/10.2172/907707>
- Kulkarni, M. (2015). Language-based diversity and faultlines in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 128-146. <https://doi.org/10.1002/job.1954>
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and Faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.533229>
- 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/10.5465/amj.2005.17843943>
- Lawrence, B. S., & Zyphur, M. J. (2011). Identifying organizational Faultlines with latent class cluster analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1), 32-57.  
<https://doi.org/10.1177/1094428110376838>
- 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>
- Mäkelä, K., Andersson, U., & Seppälä, T. (2012). Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations. *International Business Review*, 21(3), 439-451.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.05.003>
- Maloney, M. M., Bresman, H., Zellmer-Bruhn, M. E., & Beaver, G. R. (2016). Contextualization and context theorizing in teams research: A look back and a path forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 891-942. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1161964>

- Mäs, M., & Flache, A. (2013). Differentiation without distancing. Explaining Bi-polarization of opinions without negative influence. *PLoS ONE*, 8(11), e74516. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0074516>
- Mäs, M., Flache, A., Takács, K., & Jehn, K. A. (2013). In the short term we divide, in the long term we unite: Demographic crisscrossing and the effects of Faultlines on subgroup polarization. *Organization Science*, 24(3), 716-736. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0767>
- McNeil, K. A., Mitchell, R. J., & Parker, V. (2013). Interprofessional practice and professional identity threat. *Health Sociology Review*, 22(3), 291-307. <https://doi.org/10.5172/hesr.2013.22.3.291>
- Meister, A., Thatcher, S. M., Park, J., & Maltarich, M. (2019). Toward a temporal theory of Faultlines and subgroup entrenchment. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12538>
- Meyer, B., Glenz, A., Antino, M., Rico, R., & González-Romá, V. (2014). Faultlines and subgroups: A meta-review and measurement guide. *Small Group Research*, 45(6), 633-670. <https://doi.org/10.1177/1046496414552195>
- Meyer, B., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2015). That's not my place: The interacting effects of faultlines, subgroup size, and social competence on social loafing behaviour in work groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 31-49. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.996554>
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'Familianness', 'Faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- Molleman, E. (2005). The multilevel nature of team-based work research. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(3/4), 113-124. <https://doi.org/10.1108/13527590510606316>
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2014). Utilizing the firm's resources: How TMT heterogeneity and resulting faultlines affect TMT tasks. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1656-1674. <https://doi.org/10.1002/smj.2304>

- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.003>
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the “Pros” and “Cons” of TeamConflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance*, 26(3), 236-260. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.795573>
- Ou, A. Y., Seo, J. (., Choi, D., & Hom, P. W. (2017). When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team Faultlines. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1915-1931. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1072>
- Palludeto, A. W., & Felipini, A. R. (2019). Panorama da literatura sobre a financeirização (1992-2017): Uma abordagem bibliométrica. *Economia e Sociedade*, 28(2), 313-337. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2019v28n2art02>
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P., & Evans, J. M. (2008). Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key? *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 225-234. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.225>
- Phillips, K. W., & Loyd, D. L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.12.001>
- Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., & Kim, J. W. (2006). Extending the Faultline model to geographically dispersed teams: How Colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 49(4), 679-692. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083024>
- Ren, H., Gray, B., & Harrison, D. A. (2015). Triggering Faultline effects in teams: The importance of bridging friendship ties and breaching animosity ties. *Organization Science*, 26(2), 390-404. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0944>
- Rockmann, K. W., Pratt, M. G., & Northcraft, G. B. (2007). Divided loyalties: Determinants of Identification in Interorganizational Teams. *Small Group Research*, 38(6), 727-751. <https://doi.org/10.1177/1046496407304924>
- Schjoedt, L., Monsen, E., Pearson, A., Barnett, T., & Chrisman, J. J. (2013). New venture and family business teams: Understanding team formation, composition, behaviors, and

- performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 1-15.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00549.x>
- Shaw, J. B. (2004). The development and analysis of a measure of group Faultlines. *Organizational Research Methods*, 7(1), 66-100. <https://doi.org/10.1177/1094428103259562>
- Shen, Y., & Gallivan, M., Tang, X. (2008). The influence of subgroup dynamics on knowledge coordination in distributed software development teams: A Transactive memory system and group Faultline perspective. *Information Technology in the Service Economy: Challenges and Possibilities for the 21st Century*, 103-116. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-09768-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-0-387-09768-8_7)
- Spell, C. S., Bezrukova, K., Haar, J., & Spell, C. (2011). Faultlines, fairness, and fighting: A justice perspective on conflict in diverse groups. *Small Group Research*, 42(3), 309-340. <https://doi.org/10.1177/1046496411402359>
- Stanciu, A. (2015). The Underlying Structure of Diverse Work Groups: A Literature Review on Faultlines and Diversity Outcomes. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 17(2), 63-71.
- Starke-Meyerring, D., & Andrews, D. (2006). Building a shared virtual learning culture: An International Classroom Partnership. *Business Communication Quarterly*, 69(1), 25-49. <https://doi.org/10.1177/1080569905285543>
- 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.
- Thatcher, S. M., & 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., & Patel, P. C. (2012). Group Faultlines: A Review, Integration and Guide for Future Research. *Journal of Management*, 38(4), 969-1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311426187>
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545-568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>

- Tuggle, C. S., Schnatterly, K., & Johnson, R. A. (2010). Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. *Academy of Management Journal*, 53(3), 550-571. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468687>
- Van der Kamp, M., Jehn, K. A., & Tjemkes, B. (2011). Faultline activation and deactivation and their effect on conflict. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.1037/e734282011-120>
- Van Eck, N.J., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), *Measuring scholarly impact: Methods and practice*, pp. 285–320. Springer.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Walther, J. B., & Bazarova, N. N. (2007). Misattribution in virtual groups: The effects of member distribution on self-serving bias and partner blame. *Human Communication Research*, 33(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2007.00286.x>
- Waltman, L., Calero-Medina, C., Kosten, J., Noyons, E. C. M., Tijssen, R. J. W., van Eck, N. J., van Leeuwen, T. N., van Raan, A. F.J., Visser, M. S., & Wouters, P. (2012). The Leiden ranking 2011/2012: Data collection, indicators, and interpretation. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(12), 2419–2432.
- Zander, L., & Butler, C. L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 258-267. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.06.002A>
- Zhu, D. H., Shen, W., & Hillman, A. (2012). Recategorization into the In-group: The selection of minority directors and their subsequent influences on boards. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 18170. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2012.18170abstract>



# ANEXOS

# ANEXO A

Tabela 4 – Publicações de Acoplamento Bibliográfico de Referências por Clusters

Cluster vermelho	Autores e data	Título	Número de citações	FLT
	Lau & Murnighan (1998)	Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups	880	40.00
	Earley & Mosakowski (2000)	Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning	585	38.00
	Li & Hambrick (2005)	Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams	364	58.00
	Lau & Murnighan (2005)	Interactions within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines	359	38.00
	Homan et al (2007)	Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups	315	46.00
	Homan et al (2008)	Facing Differences With an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups	238	65.00
	Hoever et al (2012)	Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential	234	57.00
	Thatcher et al (2003)	Cracks in Diversity Research: The Effects of Diversity Faultlines on Conflict and Performance	198	45.00
	Bezrukova et al (2009)	Do Workgroup Faultlines Help or Hurt? A Moderated Model of Faultlines, Team Identification, and Group Performance	184	82.00
	Carton & Cummings (2012)	A Theory of Subgroups in Work Teams	151	97.00
	Phillips & Loyd (2006)	When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members	148	43.00
	Thatcher & Patel (2012)	Group Faultlines: A Review, Integration, and Guide to Future Research	141	95.00
	Jehn & Bezrukova (2010)	The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes	126	106.00
	Pearsal et al (2008)	Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key?	119	67.00
	Thatcher (2011)	Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature	116	90.00

Tabela 4 – Publicações de Acoplamento Bibliográfico por Clusters (continuação)

Cluster verde	Autores e data	Título	Número de citações	FLT
	Minichilli et al (2010)	Top Management Teams in Family-Controlled Companies: ‘Faminess’, ‘Faultlines’, and Their Impact on Financial Performance	203	32.00
	Barkema & Shvyrkov (2007)	Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion?	183	58.00
	Nielsen & Nielsen (2011)	The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode	154	30.00
	Tuggle et al (2017)	Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues	146	62.00
	Dechurch et al (2013)	Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective	88	114.00
	Adams et al (2015)	Board Diversity: Moving the Field Forward	86	17.00
	O’neill et al (2013)	Examining the “Pros” and “Cons” of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict	82	84.00
	Schjoedt et al (2013)	New Venture and Family Business Teams: Understanding Team Formation, Composition, Behaviors, and Performance	70	26.00
	Tjosvold et al (2014)	Constructively Managing Conflicts in Organizations	69	48.00
	Hutzschenreuter & Horstkotte (2013)	Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification	57	93.00
	Mcneil et al (2013)	Interprofessional practice and professional identity threat	55	30.00
	Ndofor et al (2015)	Utilizing the firm's resources: How TMT heterogeneity and resulting faultlines affect TMT tasks	47	29.00
	Zhu et al (2014)	Recategorization into the In-group: The Appointment of Demographically Different New Directors and Their Subsequent Positions on Corporate Boards	39	40.00
	Ou et al (2017)	When Can Humble Top Executives Retain Middle Managers? The Moderating Role of Top Management Team Faultlines	37	40.00
	Gibson (2017)	Elaboration, Generalization, Triangulation, and Interpretation: On Enhancing the Value of Mixed Method Research	36	22.00

Tabela 4 – Publicações de Acoplamento Bibliográfico por Clusters (continuação)

Cluster azul	Autores e data	Título	Número de citações	FLT
	Polzer et al (2006)	Extending the Faultline Model to Geographically Dispersed Teams: How Colocated Subgroups can Impair Group Functioning	230	36.00
	Cramton & Hinds (2005)	Subgroup Dynamics in Internationally Distributed Teams: Ethnocentrism or Cross-National Learning?	145	51.00
	Hinds et al (2014)	Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams	103	26.00
	Barner-Ramussen & Aarnio (2011)	Shifting the faultlines of language: A quantitative functional-level exploration of language use in MNC subsidiaries	66	19.00
	Makela et al (2012)	Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations	43	39.00
	Kirkman (2013)	Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance	39	56.00
	Heidl et al (2014)	Divisive Faultlines and the Unplanned Dissolutions of Multipartner Alliances	33	23.00
	Chiu & Staples (2013)	Reducing Faultlines in Geographically Dispersed Teams: Self-Disclosure and Task Elaboration	27	40.00
	Maloney et al (2016)	Contextualization and Context Theorizing in Teams Research: A Look Back and a Path Forward	27	74.00
	Walther & Bazarova (2007)	Misattribution in Virtual Groups: The Effects of Member Distribution on Self-Serving Bias and Partner Blame	27	23.00
	Starke-Meyerring & Andrews (2006)	Building a Shared Virtual Learning Culture: An International Classroom Partnership	26	7.00
	Zander e Butler (2010)	Leadership modes: Success strategies for multicultural teams	25	27.00
	Rockmann et al (2007)	Divided Loyalties: Determinants of Identification in Interorganizational Teams	24	35.00
	Kirkman et al (2015)	Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance	23	27.00
	Gibbs (2017)	Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes	21	40.00

Tabela 4 – Publicações de Acoplamento Bibliográfico por Clusters (continuação)

Cluster amarelo	Autores e data	Título	Número de citações	FLT
	Mäs & Flache (2013)	Differentiation without Distancing. Explaining Bi-Polarization of Opinions without Negative Influence	73	40.00
	Mäs et al (2013)	In the Short Term We Divide, in the Long Term We Unite: Demographic Crisscrossing and the Effects of Faultlines on Subgroup Polarization	47	45.00
	Flache & Mäs (2008)	How to get the timing right. A computational model of the effects of the timing of contacts on team cohesion in demographically diverse teams	31	49.00
	Flache & Mäs (2008)	Why do faultlines matter? A computational model of how strong demographic faultlines undermine team cohesion	27	45.00
Cluster roxo	Autores e datas	Título	Número de citações	FLT
	Bezrukova et al (2010)	Violent Splits or Healthy Divides? Coping With Injustice Through Faultlines	34	70.00
	Spell et al (2011)	Faultlines, fairness and fighting: A justice perspective on conflict in diverse groups	22	94.00

## ANEXO B

Tabela 5. *Keywords* da Análise de Co-ocorrência de *Keywords*

Cluster vermelho		Cluster verde		Cluster azul		Cluster amarelo		Cluster roxo	
<i>Keyword</i>	Frequência	<i>Keyword</i>	Frequência	<i>Keyword</i>	Frequência	<i>Keyword</i>	Frequência	<i>Keyword</i>	Frequência
conflict	60	demographic faultlines	38	faultlines	88	leadership	25	social identity	22
work group diveristy	27	top management teams	16	creativity	55	cultural-diversity	17	group performance	13
deep-level diversity	18	firm performance	15	diversity	55	team diversity	12	integrative model	13
relational demography	17	organizational groups	12	performance	55	group identification	10	decision-making	12
team performance	16	diversity faultlines	10	model	24	cohesion	8	group decision-making	9
demographic diversity	13	intragroup conflcit	10	work	24	teams	7	similarity	8
organizations	12	strategic decision-making	10	information	13	consequences	6	minority influence	5
metaanalysis	10	corporate governance	9	communication	10	job-related diversity	6		
management	9	moderating role	9	dynamics	10	subgroups	5		
difference	8	team	8	identity	8	impact	5		
personality	8	top management	8	task	7	transformational leadership	5		
behavior	7	upper echelons	7	innovation	6				
categorization	7	gender diversity	6	knowledge	6				
group cohesion	6	directors	5	trust	6				
demography	5	heterogeneity	5	team creativity	5				
job performance	5	task conflict	5						
surface-level	5								
time	5								