



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Daniel Araújo Esteves

**O ESTADO DA ARTE DO CONFLITO  
INTRAGRUPAL:  
UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA**

Dissertação de Mestrado em Psicologia, área de especialização de Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pelo Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e pela Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas, apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Outubro de 2021

# Agradecimentos

Em todas as nossas conquistas devemos ser gratos àqueles que sempre fizeram questão de estar presentes.

Em primeiro lugar, agradecer a Deus, por guardar sempre o melhor para mim.

Em segundo lugar, aos meus pais, por nunca duvidarem das minhas capacidades e pelos esforços que fazem diariamente para que nada me falte.

De seguida, agradecer ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, pela exigência, pelo apoio, disponibilidade e, principalmente, pela paciência ao longo deste ano.

A todos os meus familiares, que oraram por mim diariamente.

Aos Say No More, por serem o melhor grupo de amigos que alguma vez se podia ter formado.

Ao Moelas, por todos os momentos proporcionados.

A Coimbra, pelas memórias.

*“The most important thing is to try and inspire people so that they can be great in whatever they want to do.”*

Kobe Bean Bryant

## Resumo

A presente investigação teve como objetivo sistematizar, analisar e refletir sobre a literatura produzida no período compreendido entre 2010 e 2020 acerca do conflito intragrupal. Para cumprir o objetivo enunciado, realizou-se uma análise bibliométrica. Com base numa “*keyword search*” (634 publicações) e uma “*citation search*” (113 publicações), através da base de dados *Social Sciences Citation Index (SSCI)* e *Emerging Sources Citation Index (ESCI)*, incluídas na *Web of Science*, foi possível identificar os autores de referência, a tipologia dos documentos publicados, bem como as revistas, países e as categorias/domínios mais ativos acerca do conflito intragrupal, na última década. Recorrendo ao *software VosViewer* foram, também analisados dois mapas bibliométricos – co-ocorrência de *keywords* e o acoplamento bibliográfico de referências. Estes mapas permitiram obter uma perspetiva ampla do campo de investigação acerca do conflito intragrupal, identificando os documentos mais relevantes, correntes e linhas de literatura dominantes, bem como tendências de investigação que caracterizam as 113 publicações incluídas na amostra utilizada. Por fim, o presente trabalho é concluído com a apresentação dos contributos e limitações da investigação realizada e, também, com a apresentação de pistas para investigações futuras.

Palavras-chave: grupo/equipa; conflito intragrupal; análise bibliométrica

## Abstract

The present investigation aimed to systematize, analyze and reflect on the literature produced in the period between 2010 and 2020 about intragroup conflict. To fulfill the stated objective, a bibliometric analysis was carried out. Based on a “keyword search” (634 publications) and a “citation search” (113 publications), through the Social Sciences Citation Index (SSCI) and Emerging Sources Citation Index (ESCI) database, included in the Web of Science, it was possible to identify the authors of reference, the typology of published documents, as well as the most active journals, countries and categories/domains about intragroup conflict in the last decade. Using the VosViewer software, two bibliometric maps were also analyzed – co-occurrence of keywords and bibliographic coupling of references. These maps allowed us to obtain a broad perspective of the field of research on intragroup conflict, identifying the most relevant documents, currents and dominant lines of literature, as well as research trends that characterize the 113 publications included in the sample used. Finally, the present work is concluded with the presentation of the contributions and limitations of the research carried out and, also, with the presentation of clues for future investigations.

Keywords: group/team; intragroup conflict; bibliometric analysis

# Índice

I. Introdução.....	5
II. Enquadramento Conceptual.....	7
III. Objetivos.....	17
IV. Método .....	18
V. Resultados.....	21
1. <i>Keyword Search</i> .....	21
2. <i>Citation Search</i> .....	26
3. Análise de Citações .....	32
4. Análise de mapas bibliométricos de similitude com recurso ao <i>software VosViewer</i> .....	34
VI. Discussão.....	54
VII. Conclusões, contributos, limitações e sugestões futuras.....	57
VIII. Referências bibliográficas.....	60
IX. Anexos.....	68
Anexo 1 .....	69
Anexo 2 .....	73

# I. Introdução

As novas formas de trabalho resultam na criação de grupos ou equipas de trabalho<sup>1</sup>, que pretendem descentralizar a visão hierárquica existente, tirando partido da diversidade de culturas, perspetivas, experiências, valores e princípios relevantes para o desenrolar da ação das organizações (Moreira, 2010). Dessa forma, os grupos e equipas têm-se revelado fundamentais para a estrutura organizacional e para o alcance das metas estabelecidas (Jehn, 1995).

A gestão de um grupo de trabalho tem vindo a assumir uma enorme importância para as organizações e para a investigação, pois constitui um desafio para os líderes que, neste domínio são confrontados com problemas na coordenação do trabalho, motivação e satisfação dos colaboradores e, principalmente, com a emergência de conflitos (De Dreu & Weingart, 2003). É sobre os conflitos, a nível grupal, que se debruça o presente trabalho.

O aumento do interesse pelo estudo do conflito deve-se muito ao facto de se tratar de um acontecimento inevitável no dia-a-dia das Organizações, mas também devido ao impacto que o mesmo tem nas dinâmicas e funcionamento do trabalho em equipa, na satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, na produtividade e desempenho grupal (Dimas & Lourenço, 2015).

Tradicionalmente, o conflito é descrito como sendo prejudicial para a interação grupal, havendo a necessidade de o evitar, de forma a alcançar estabilidade e satisfação dentro do grupo, o que, conseqüentemente, levaria a obtenção dos objetivos estabelecidos. No entanto, de acordo com diversos investigadores, o conflito pode ser visto como um fenómeno que produz efeitos construtivos na estabilidade da equipa, dependendo da forma como é gerido (e.g., Jehn, 1994).

Esta perspetiva acerca do conflito recebeu alguma ênfase quando surgiu, na literatura, a diferenciação entre os diferentes tipos de conflito: tarefa, afetivo e de processo. Conceptualmente, o conflito de tarefa define-se através de um desacordo entre membros de um grupo sobre o conteúdo da tarefa a realizar, incluindo divergências relativamente a pontos de vista ou opiniões (Giebels et al., 2016); o conflito afetivo está associado a incompatibilidades interpessoais entre os membros de uma equipa, que incluem certos sentimentos/emoções, como por exemplo, tensão, animosidade, raiva, entre outros (O'Neill et al., 2018); o conflito de processo, um conceito mais recente, define-se por um desacordo acerca da atribuição de tarefas ou funções (Jehn, 1997). Inicialmente, alguns investigadores apontavam para o efeito positivo do conflito de tarefas e para o efeito negativo do conflito afetivo (e.g., Jehn, 1995). No entanto, não obstante alguma controvérsia acerca dos efeitos do conflito, a maior parte da literatura evidencia que os três tipos de conflito revelam efeitos negativos nos resultados grupais (De Dreu & Weingart, 2003).

---

<sup>1</sup> Os termos grupo e equipa serão utilizados de forma indiferenciada, na linha de autores como Mathieu, et al. (2017).

Nos últimos anos, a comunidade científica tem produzido múltiplos trabalhos sobre a temática do conflito no seio dos grupos.

Assim, o objetivo central deste trabalho será o de, com recurso a uma análise bibliométrica, realizar um ponto de situação acerca do estado da arte da investigação sobre o conflito intragrupal, no período compreendido entre 2010 e 2020, dando continuidade ao estudo realizado por Moreira (2010) que, também com base numa análise bibliométrica, analisou a investigação neste domínio, na primeira década do Século XXI. Pretende-se contribuir para sistematizar a literatura neste tópico, fornecendo uma visão ampla sobre o que tem sido estudado no domínio do conflito intragrupal na última década, identificando autores de referência, tipologia dos documentos publicados, bem como as revistas, países e as categorias/domínios mais ativos acerca do conflito intragrupal. O mapeamento de linhas de investigação e de pistas de investigação futura, bem como a identificação do estágio de desenvolvimento da investigação neste domínio, constituem, igualmente, objetivos prosseguidos.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar, apresentamos uma secção onde realizamos um enquadramento conceptual acerca do construto, abordando, nomeadamente, as suas principais definições e as variáveis às quais está relacionado na literatura científica (Secção II). De seguida, apresentamos os objetivos desta investigação e o método utilizado (Secções III e IV). Num terceiro momento, são apresentados os resultados obtidos nas diferentes análises realizadas ao longo do trabalho (*keyword search*, *citation search*, análise de citações e mapas bibliométricos de similitude através do *software VosViewer*) (Secção V). Numa quarta fase, discutimos os resultados obtidos (Secção VI). Este trabalho concluí-se com a explicitação dos seus principais contributos e limitações, assim como as principais conclusões e algumas pistas de investigação futura (Secção VII).

## II. Enquadramento Conceptual

Os grupos têm-se revelado cada vez mais centrais para as organizações, no sentido em que são fundamentais para a estrutura organizacional e para o alcance de objetivos estabelecidos, partindo do pressuposto que um grupo reúne uma diversidade de informações, perspetivas, experiências e opiniões importantes (Jehn, 1995; Jehn et al., 1999).

Segundo Kozlowski e Ilgen (2006), um grupo pode ser definido por dois ou mais indivíduos que interagem socialmente entre si, possuem objetivos comuns e estão agrupados para desempenhar certas tarefas. Para Humphrey e Aime (2014), grupo é um conjunto de relações e atividades interdependentes que organizam conjuntos ou subconjuntos de indivíduos considerados importantes para obtenção de metas mais amplas. Nesse sentido, os grupos são vistos como sistemas adaptáveis e dinâmicos cujas interações entre os membros são reguladas por fronteiras permeáveis, sendo influenciados pela experiência e por fatores ambientais (França & Lourenço, 2010). Com base numa perspetiva sociotécnica, podemos, ainda, definir grupo como composto por um conjunto de indivíduos que se reconhecem a si mesmos como grupo (e são reconhecidos pelos outros como tal) e que interagem regularmente, de forma interdependente, para alcançar um objetivo comum (Ilgen et al., 2005; Lourenço et al., 2002). Geralmente, o grupo tem como base dois subsistemas responsáveis pelo seu processo de desenvolvimento: o subsistema de tarefas, que envolve, pelo menos, um objetivo comum a ser alcançado, e o afetivo, isto é, o estabelecimento de relações de interdependência entre os membros. (França & Lourenço, 2010).

Apesar de o grupo ser uma peça fundamental para o funcionamento de uma organização, apresenta os seus próprios problemas intrínsecos (Gladstein, 1984; Jehn, 1995; Jehn et al., 1999). Como sabemos, o trabalho em equipa nas organizações é cada vez mais recorrente, mas os desafios de trabalhar de forma eficaz ainda são consideráveis. Um desses desafios é o conflito (De Dreu & Weingart, 2003). O conflito tem sido um dos processos de grupo mais estudados, constituindo um dos principais tópicos para compreender a dinâmica e o funcionamento do trabalho em equipa (Dimas & Lourenço, 2015). Geralmente, o conflito é descrito como sendo “pouco saudável” para a interação de um grupo, no entanto, existem abordagens que concebem o conflito como um fenómeno que poderá ter efeitos construtivos e não apenas prejudiciais, dependendo da forma como é gerido (e.g., Jehn, 1994). Ou seja, o conflito pode representar um obstáculo ou uma oportunidade, isto é, ser disfuncional, prejudicando o desempenho e a coesão da equipa ou, pelo contrário, ser benéfico, protegendo o grupo da sua tendência natural para o pensamento grupal e de *status quo*. Se olharmos para o conceito de conflito sem o analisarmos de uma forma mais rigorosa e abrangente, o mesmo pode tender a ser visto apenas como um acontecimento que irá exercer efeitos negativos nos resultados grupais e, então, haveria a



necessidade de minimizá-lo, de forma a obter níveis mais elevados de eficácia. No entanto, vários autores sugerem que quando o conflito está relacionado com a tarefa, em certas circunstâncias, pode relacionar-se de forma positiva com os resultados do grupo (e.g., De Wit et al., 2012; Jehn, 1995). Assim, o principal desafio está em distinguir aquilo que são os aspetos construtivos e os aspetos destrutivos do conflito (DeChurch et al., 2007).

Existem na literatura, várias definições de conflito. Por exemplo, De Dreu e Weingart (2003) definem conflito como sendo um desacordo que é percebido como criador de tensão, pelo menos, por uma das partes envolvidas numa interação, acrescentando ainda que o conflito é um processo que pode iniciar-se a partir do momento em que um membro do grupo percebe uma diferença de opinião a respeito de algo que é importante. Para Deutsch (2003), um conflito ocorre quando existem tarefas incompatíveis, isto é, quando duas ações são inconciliáveis e a presença de uma interfere ou torna a outra menos eficaz. Já Greer et al. (2008) e Boulding (1963) definem conflito intragrupal como sendo um processo decorrente de incompatibilidades ou diferenças percebidas entre os membros de uma equipa. O conflito pode ocorrer não só em relação a uma atividade ou função, mas também em relação a preferências, valores, atitudes e objetivos, isto é, quando há a perceção de que um limite foi ultrapassado. Podemos afirmar que mais do que discordância em si, os conflitos implicam altos níveis de envolvimento emocional e oposição entre as partes. Assim, em suma, a situação de conflito inclui três características essenciais: a interação, a discordância e a perceção de tensão (Dimas & Lourenço, 2015).

Devido ao crescente aumento da dependência dos grupos/equipas de trabalho como sistemas de organização e gestão do trabalho, nos últimos anos, o conflito intragrupal tem recebido uma cada vez maior ênfase no contexto das organizações (DeDreu & Weingart, 2003; Jehn & Bendersky, 2003). O conflito pode afetar negativamente o grupo interferindo no seu desempenho e reduzindo a satisfação dos seus membros, pois desenvolve no seio da equipa tensão, antagonismo e desvia os membros de realizar a tarefa em causa. No entanto, quando em conflito, porque os indivíduos enfrentam problemas, podem aprender a assumir perspetivas diferentes, necessitando de ser mais criativos (De Dreu & Weingart, 2003). Quando o conflito está ausente, o grupo pode não perceber que existem ineficiências. De facto, alguns estudos mostram que as equipas tomam melhores decisões quando as ideias pré-discussão não estão em sintonia. No entanto, embora uma discordância pré-discussão pareça estimular a qualidade da tomada de decisão do grupo, esse efeito positivo desfaz-se rapidamente quando o conflito se torna mais intenso. Carnevale e Probst (1998) mostraram que, em comparação com uma condição de controlo em que nenhum conflito foi induzido, os participantes eram mais flexíveis no seu pensamento e mais criativos nas suas soluções de problemas quando antecipavam uma negociação cooperativa, isto é, de baixo conflito, com outro membro. Quando os participantes anteciparam uma negociação hostil, ou seja, de alto conflito, a flexibilidade cognitiva e o pensamento criativo

diminuíram substancialmente. Neste seguimento, De Dreu e Weingart (2003), com um olhar assente na teoria do processamento de informação, referem que existe uma correlação negativa moderada entre o conflito e o desempenho do grupo. Um pouco de conflito estimula o processamento de informação (e.g., Carnevale & Probst, 1998), o debate saudável e pode evitar decisões precipitadas, mas à medida que o conflito se intensifica, o sistema cognitivo é “desligado”, o processamento de informações é enviesado e o desempenho da equipa provavelmente será prejudicado.

O conflito intragrupal desempenha um papel intermediário entre as diferenças individuais e a colaboração entre indivíduos (Lee et al., 2015). Dependendo dessas diferenças existentes e como elas atuam num grupo, diferentes tipos de conflito surgem e cada tipo de conflito tem um impacto distinto (Amason 1996; Lee et al, 2015). Segundo Jehn (1997), existem três tipos principais de conflito intragrupal: o conflito de tarefa, o conflito afetivo e o conflito de processo. Estes tipos de conflito são distintos, tanto na sua natureza como nos potenciais efeitos sobre os resultados da equipa (e.g., Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001). Assim, podemos definir conflito de tarefa como diferenças ou desacordos entre membros de um grupo sobre o conteúdo das tarefas que estão a sere realizadas, incluindo divergências em relação a pontos de vista, ideias e opiniões (Giebels et al., 2016; Jehn, 1995; Pelled et al., 1999). Quanto ao conflito afetivo, o qual, por vezes também é designado por conflito de relação (Peterson & Behfar, 2003; Jehn & Mannix, 2001), Jehn (1995) e O’Neill et al. (2018) definem-no como incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo que, tipicamente, incluem tensão, animosidade e/ou aborrecimento. Por último, o conflito de processo pode ser definido como um desacordo acerca da atribuição de tarefas, funções e/ou recursos (Jehn, 1997; Behfar et al., 2011).

O conflito de tarefa é um elemento significativo no funcionamento diário dos colaboradores, que é impossível de evitar, mesmo que a organização procure limitá-lo (Hoever et al., 2012). Jehn (1995) sugeriu a respeito deste tipo de conflito, que existe um nível ótimo de conflito acima ou abaixo do qual o desempenho individual e de grupo diminui, ou seja, quando a intensidade do conflito é alta, a energia e a atenção da equipa são movidas para a resolução das disputas, resultando em diminuições na eficácia e eficiência da mesma. Por outro lado, baixos níveis de conflito de tarefas levam à inatividade e evasão. Assim, os indivíduos tornam-se conformistas, possíveis ideias diferentes não serão apresentadas e, como consequência, os resultados da equipa serão prejudicados. Vários estudos empíricos exploraram as relações entre os tipos de conflito e os resultados da equipa (Jehn, 1997). Em alguns desses estudos, o conflito de tarefa foi associado a resultados positivos, incluindo aumento da qualidade e aceitação de decisões, desempenho de tarefas e inovação, enquanto noutros estudos, o conflito de tarefa não mostrou nenhum efeito positivo ou apenas produziu efeitos prejudiciais nos resultados (De Dreu & Weingart, 2003).

Para muitos investigadores, o conflito de tarefa é benéfico para o grupo, fornecendo perspectivas divergentes, novas informações, *insights*, estimulando o pensamento crítico e diminuindo possíveis decisões prematuras (e.g. Amason, 1996; Jehn, 1995, Giebels et al., 2016; O'Neill et al., 2018). Estudos sugerem que o conflito de tarefa pode melhorar o desempenho do grupo ao permitir que as equipas consigam sintetizar vários pontos de vista, melhorando assim a compreensão entre os seus membros e o comprometimento com as tarefas, bem como a qualidade nas tomadas de decisões (Greer et al., 2008). Jehn (1994, 1995, 1997) observou que o conflito de tarefa pode ser benéfico para o desempenho da mesma, ao trabalhar em tarefas não rotineiras. Estas tarefas não rotineiras são normalmente complexas e sem soluções padrão, requerendo, assim, alguma consideração e debate de ideias por parte da equipa, de modo a tomarem a melhor decisão possível. O conflito de tarefa aumenta a tendência dos membros do grupo para examinarem as questões da tarefa e envolverem-se de forma mais profunda e deliberada na procura de informações relevantes. Isso irá estimular a aprendizagem e o desenvolvimento de novas perceções, levando o grupo a tornar-se mais eficaz e inovador (De Dreu & West, 2001; Jehn, 1995). Também De Wit et al. (2012) corroboram esta ideia, afirmando que um dos principais benefícios do conflito de tarefas para as equipas e para os seus membros será uma maior compreensão da tarefa em questão e uma avaliação mais crítica das ideias de cada um. Por exemplo, o conflito de tarefas pode beneficiar os resultados do grupo no sentido em que permite aos membros expressarem as suas próprias perspectivas acerca da tarefa em questão, aumentando o comprometimento em relação à tarefa e, conseqüentemente, a satisfação dos mesmos (De Wit et al., 2012).

Por outro lado, conflitos de tarefa no início de vida de um grupo irão, provavelmente, criar precedentes dentro da mesma, isto é, em grupos que vivenciaram conflito de tarefa logo no início, será esperado que experienciem maiores quantidades de conflito de tarefa ao longo do seu tempo de funcionamento enquanto grupos (Greer et al., 2008). O conflito de tarefa também pode contribuir para outras formas de conflito como, por exemplo, conflito afetivo. Isso pode ocorrer porque os conflitos de tarefa são frequentemente interpretados como ataques pessoais, já que os membros da equipa têm dificuldade em separar, racionalmente, as discordâncias cognitivas dos conflitos pessoais (Jehn & Mannix, 2001; Simons & Peterson, 2000). Por exemplo, durante um conflito de tarefa, um membro pode sentir que outros membros podem estar a discordar apenas porque não gostam deles e não porque têm uma discordância objetiva relacionada com a tarefa. Estas atribuições (não necessariamente coincidentes com a intenção de quem expressou o comportamento sobre o qual foi feita a atribuição), que podem dificultar a realização de uma tarefa, mostram como os conflitos de tarefa podem estar interligados com os conflitos de relação (Greer et al., 2008) O conflito de tarefa pode, assim, desviar os seus membros da tarefa em questão devido à sua associação frequente com o conflito afetivo (Greer et al., 2008).

Como mencionámos anteriormente, os efeitos do conflito de tarefa nos resultados grupais são pouco convergentes. Vários autores afirmam que o conflito de tarefa tende a ser visto como funcional para as equipas de trabalho, pois aumenta os níveis de criatividade e a qualidade de decisões (Lourenço et al., 2020). No entanto, têm vindo a surgir estudos que apontam para resultados opostos. Por exemplo, De Dreu e Weingart (2003), através de uma meta-análise, concluíram que não só conflito de tarefa, mas também o conflito afetivo afetam, de forma negativa, a satisfação e o desempenho do grupo de trabalho. Os efeitos negativos do conflito de tarefas sobre os resultados da equipa, podem ser explicados pela teoria de autoverificação (Swann et al., 2004), que sugere que os membros do grupo ficam insatisfeitos quando interpretam como uma avaliação negativa das suas próprias competências, o desafio que outros membros do grupo fazem relativamente aos pontos de vista. Isso pode levar a que as pessoas experimentem stress como resultado do conflito de tarefas (De Wit et al., 2012). A investigação acerca dos efeitos negativos do conflito de tarefas nos resultados grupais, apoiam a perspetiva de processamento de informações a que já nos referimos, que sugere que os conflitos de tarefa, quando intensos, são uma distração e requerem recursos que não podem ser investidos diretamente no desempenho da tarefa.

No cômputo geral, a maioria dos resultados das investigações revelam correlações negativas entre os conflitos de tarefa e o desempenho da equipa ou, pelo menos, uma relação pouco significativa ao invés do efeito positivo que se esperava (De Dreu & Weingart, 2003; Dimas & Lourenço, 2015). Importar notar, no entanto, que De Wit et al. (2012) conduziram uma meta-análise com 116 estudos sobre conflito intragrupal e concluíram que os efeitos do conflito de tarefa nos resultados da equipa são menos negativos em comparação com o conflito afetivo e que esses efeitos dependem fortemente da presença de diferentes variáveis moderadoras, como, por exemplo, as características contextuais. Em relação às características contextuais, estas estão subdivididas em quatro variáveis importantes: a co-ocorrência, o tipo de tarefa, o nível organizacional e o contexto cultural.

Quanto à co-ocorrência, o conflito de tarefa é sugerido como positivamente relacionado com os resultados do grupo quando este não co-ocorre com o conflito afetivo, por exemplo. Em contraste, quando o conflito de tarefa é correlacionado com o conflito afetivo, as hostilidades que caracterizam o conflito afetivo (Jehn, 1995) podem impedir que quaisquer efeitos positivos do conflito de tarefa se desenvolvam (Amason & Sapienza, 1997). O mesmo se espera quando o conflito de tarefa ocorre simultaneamente com o conflito de processo (De Wit et al., 2012).

A segunda variável é o tipo de tarefa. De Wit et al. (2012) propuseram que os aspetos estruturais do contexto do grupo, como a tarefa específica em mãos, podem determinar até que ponto o conflito intragrupal e, em particular, o conflito de tarefa serão prejudiciais para os resultados da equipa (Jehn et al., 1999). A quantidade de discordância deve corresponder ao tipo

de tarefa, ou seja, quando a tarefa passa por gerar novas ideias ou encontrar soluções para um problema, essas soluções provavelmente podem ser mais facilmente encontradas por meio de desacordo e variedade de opiniões (Jehn, 1995). Em contraste, as tarefas de rotina e outras tarefas mais simples exigem soluções rápidas encontradas sem desacordo ou muita discussão. Portanto, quando uma tarefa é bem compreendida e relativamente simples, debates sobre a mesma irão apenas interferir negativamente no funcionamento do grupo (Jehn et al., 1999).

A terceira variável que De Wit et al. (2012) investigaram foi o nível organizacional, nomeadamente, a posição de um grupo no contexto da hierarquia organizacional. Grupos que diferem ao nível organizacional, podem diferir na sua dinâmica de conflito (e.g., Greer et al., 2010). Isso ocorre porque os membros da equipa em níveis mais elevados na organização, como, por exemplo, equipas de gestão, são mais propensos a serem politicamente experientes e mais capazes de lidar com situações interpessoais complexas, como neste caso, os conflitos.

Em relação ao contexto cultural, De Wit et al. (2012) propõem que a relação entre os três tipos de conflito e os resultados grupais irá depender bastante do contexto cultural, ou seja, as diferenças na forma como os membros do grupo respondem aos conflitos e, portanto, na forma como os conflitos intragrupais impactam nos resultados, refletirão diferenças nas dimensões culturais, como, por exemplo, a distância do poder, prevenção da incerteza, individualismo versus coletivismo, orientação de longo prazo versus curto prazo e masculinidade versus feminilidade. Por exemplo, os americanos e europeus têm uma maior preferência por abordar o conflito através do estilo competitivo e têm crenças mais positivas sobre os conflitos afetivos em comparação com os participantes coreanos e chineses. Da mesma forma que, em culturas caracterizadas por uma orientação a longo prazo, os membros do grupo podem ter uma preferência por preservar bons relacionamentos para obter recompensas futuras e, portanto, podem estar mais dispostos a comprometerem-se e encontrar uma solução mutuamente benéfica do que em “vencer” o conflito (De Wit et al., 2012).

Importar notar, também, que como Dimas e Lourenço (2015) acentuam, além de considerar moderadores da relação entre conflito de tarefa-resultados da equipa (de que são exemplo os quatro que acabámos de referir), alguns autores também propõem que, para esclarecer a funcionalidade-disfuncionalidade do conflito, é necessário ter em conta a sua intensidade e frequência, podendo existir um nível ótimo de conflito acima ou abaixo do qual o desempenho individual e de grupo diminui.

No que diz respeito ao conflito afetivo, De Dreu e Weingart (2003) e Jehn (1995) afirmam que este tipo de conflito exerce um efeito negativo nos resultados do grupo e esses mesmos efeitos acabam por se observar no aumento da sensibilidade emocional dentro da equipa, acabando por distrair os seus membros das tarefas em execução. O conflito afetivo interfere no processo de co-construção de uma tarefa, levando a que os colaboradores se concentrem nas emoções negativas

em relação uns aos outros, tornando-os mais resistentes às ideias relacionadas com a tarefa e dificultando o processamento de novas informações por parte de outros membros (Lee et al., 2015). Assim, este tipo de conflito afeta, o entendimento entre os membros, tornando-os menos receptivos a ideias de outros colegas (Greer et al., 2008). Por exemplo, discordâncias acerca de questões pessoais aumentam a ansiedade dos membros e, frequentemente, representam ameaças ao ego. Essa ameaça muitas vezes aumenta a hostilidade entre os membros, o que, por sua vez, torna esses conflitos mais difíceis de gerir e mais propensos a afetar negativamente os resultados da equipa, como, por exemplo, a confiança, o compromisso ou a criatividade (Jehn, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; De Wit, et al., 2012). Assim, este tipo de conflito prejudica o desempenho do grupo devido à diminuição da colaboração entre membros na resolução de problemas e também porque o tempo que estes gastam a responder a questões não relacionadas com a tarefa poderia ser despendido de forma mais eficiente na realização da mesma. No entanto, os efeitos negativos associados ao conflito afetivo podem ser reduzidos sob certas condições, por exemplo, quando os membros usam estratégias eficazes de gestão de conflitos (e.g., Jehn, 1997) ou quando possuem baixa emocionalidade em torno desse tipo de conflito (e.g., Jehn et al., 2008).

Para além disso, elevados níveis de conflito afetivo não resolvidos, que ocorrem no início da interação de um grupo, podem contribuir para desenvolver níveis mais elevados de conflito de tarefas ao longo do tempo, porque as emoções negativas decorrentes do conflito afetivo acabam por interferir nas discussões acerca das tarefas subsequentes (Jehn & Bendersky, 2003; Greer et al., 2008). Por exemplo, indivíduos que estejam insatisfeitos face a um conflito afetivo, irão estar mais propensos a contestar ideias de outros colegas, como forma de “ressabiamento ou vingança”, causando conflitos de tarefa dentro da própria equipa (Jehn, 1995; Pelled et al., 1999). Estas ideias são reforçadas pela constatação de que a raiva e o desagrado estão associados à discordância e à falta de conformidade, mostrando como os conflitos afetivos podem transformar-se noutros tipos de conflito (Greer et al., 2008).

Resumindo, o conflito afetivo contém um alto grau de emocionalidade, que pode manifestar-se através de comportamentos negativos como, por exemplo, aumento do tom de voz, hostilidade para com os outros e ameaças/intimidações (Greer et al., 2008) e, por sua vez, esses comportamentos negativos podem levar a mais conflitos afetivos, num efeito de tipo bola de neve.

Uma terceira linha crescente acerca dos tipos de conflito e sua influência nos resultados grupais, que tem sido alvo de estudos é o conflito de processo. Inicialmente, quando foi definida, esta dimensão revelou-se controversa entre os investigadores, os quais alegavam que a mesma carecia de estudos que pudessem sustentar a sua existência (Jehn, 1997). Esta controvérsia podia ser explicada, principalmente, pelo facto de o conflito de processo ser difícil de distinguir, de forma empírica, do conflito de tarefa e, também, por estar frequentemente correlacionado com o conflito afetivo (Jehn & Mannix, 2001; Korsgaard et al., 2008). Por essa mesma razão, algumas

investigações excluem o conflito de processo, pois tendem a definir o conflito de tarefa incluindo decisões sobre procedimentos de grupo e distribuição de recursos e/ou tarefas, aspetos que são centrais na definição do conflito de processo (De Dreu, 2006; De Dreu & Weingart, 2003). No entanto, o acumular de estudos tem contribuído para revelar relações mais complexas entre os três tipos de conflito, sugerindo que pode ser importante a distinção e articulação entre os três tipos de conflito. Por exemplo, Behfar et al. (2010) acentua a importância de uma gestão adequada do conflito de processo no grupo, visto que é tão prevalente quanto os outros e também produz efeitos negativos na equipa. Os estudos de Greer et al. (2008) sugerem, também, que os conflitos de processo iniciais criam e/ou aumentam conflitos disfuncionais de tarefa e afetivos, e que esse ciclo quebra quando as equipas são capazes de resolver esses conflitos de processo iniciais (ver Behfar et al., 2008; Jehn, 1997; Jehn & Bendersky, 2003).

Este terceiro tipo de conflito apresenta um impacto negativo nos resultados das equipas, principalmente, através do aumento da emocionalidade dos seus membros e, conseqüentemente, diminuindo a capacidade de os mesmos se concentrarem nas tarefas que possuem (Jehn, 1995; De Wit et al., 2008). O conflito de processo pode ser particularmente sensível à emocionalidade devido às conotações de valor pessoal que são desafiadas nas questões do processo. Por exemplo, um membro que sente que recebeu uma tarefa que não gosta, pode, por vezes assumir que esta tarefa lhe foi atribuída com base nas avaliações de outras pessoas acerca das suas capacidades e competências, dando um valor muito pessoal e afetivo à situação, como se fosse “insultado” (De Wit et al., 2008). O conflito de processo no início da interação de uma equipa pode ser representativo de uma má alocação de recursos ou atribuições de tarefas inadequadas aos seus membros (Jehn, 1997; O’Neill et al., 2018). Tais conflitos podem afetar a maneira como o funcionamento do grupo se irá desenvolver no futuro. Uma outra razão pela qual o conflito de processo se pode propagar é o facto de afeto negativo estar interligado ao conflito de processo, ou seja, quando os eventos são percebidos como inconsistentes com o que deseja, como num conflito de processo onde os membros percebem uma alocação injusta de tarefas, é provável que se desenvolva um afeto negativo (Greer et al., 2008).

Assim como acontece no sentido inverso, também o conflito de processo poderá levar a um conflito afetivo em momentos posteriores de interação. Quando surgem divergências sobre questões logísticas como a atribuição de funções, as conotações pessoais inerentes a tais debates podem facilmente estimular o conflito, isto porque os indivíduos estão mais propensos a fazer atribuições desfavoráveis a fatores relacionados com a pessoa em vez de fatores relacionados com a tarefa, levando os conflitos de processo a tornarem-se conflitos afetivos (Greer et al., 2008). Por exemplo, quando os membros discordam sobre a distribuição de tarefas, aqueles que se sentem negativamente afetados pelas tarefas que lhes foram atribuídas podem criar tensões interpessoais e eventuais hostilidades no seio da equipa.

Os conflitos de processo também podem levar a conflitos de tarefa. Por exemplo, se os membros discordam sobre como executar uma tarefa (ou seja, conflito de processo), isso pode interferir na capacidade da equipa para realizar a tarefa. Além disso, o afeto negativo decorrente do conflito de processo pode levar a que os membros percam a perspetiva acerca da tarefa, bem como as suas capacidades de comunicar eficazmente e de cooperar em relação a ela (Greer et al., 2008).

Há, no entanto, razões para acreditar que, em certas circunstâncias, o conflito de processo pode ser menos propenso a prejudicar o desempenho do grupo (De Wit et al., 2012). Por exemplo, um desacordo acerca de quem é responsável pelo quê e como as “coisas” devem prosseguir pode facilitar reavaliações cruciais de processos, padrões e atribuições de tarefas, o que poderá levar a uma melhoria dos resultados da equipa (e.g., Jehn & Mannix, 2001). Na verdade, os efeitos negativos nos resultados do grupo podem ser reduzidos quando os membros conseguem gerir, de forma mais eficaz, os seus conflitos de processo (Jehn et al., 2008) ou quando os membros percebem o conflito de processo como sendo acerca de melhorias reais do processo e não membros a tentar afetar outros membros (De Wit et al., 2012).

Embora, as estratégias de gestão de conflitos não constituam o foco do presente trabalho, uma vez que as mesmas influenciam os efeitos do conflito, consideramos relevante dedicar-lhe alguma atenção. Para DeChurch e Marks (2001), a gestão de conflitos desempenha um papel preponderante, não só nos efeitos do conflito, mas também no surgimento de diferentes tipos de conflito ao longo do tempo. Assim, podemos definir estratégias de gestão de conflito como um comportamento que é orientado para redução e/ou resolução de tensão entre as partes envolvidas numa interação (Deutsch, 1973). A nível grupal, estas estratégias descrevem a forma como os colaboradores de um grupo irão responder a diferentes situações de conflito (DeChurch & Mark, 2011; Dimas & Lourenço, 2015).

Rahim e Bonoma (1979), e também Thomas (1992), embora utilizando terminologia não totalmente coincidente, convergiram na identificação de cinco estilos de gestão de conflitos. Na terminologia de Rahim e Bonoma (1979), os cinco estilos emergem de duas dimensões: i) preocupação consigo mesmo, ou seja, quando cada uma das partes envolvidas procura satisfazer os seus próprios interesses; ii) preocupação com os outros, isto é, quando cada uma das partes procura satisfazer o interesse de outrem. Com base nestas duas dimensões, é possível, então, identificar cinco estratégias: evitamento, domínio, acomodação, compromisso e integração.

O evitamento corresponde a uma tentativa de negar o conflito, ou seja, evitar a sua manifestação, ignorando-o, o que acaba por se traduzir numa baixa preocupação pelos interesses de ambas as partes (Dimas et al., 2005). O domínio ou competição, na terminologia de Thomas (1992), traduz-se numa elevada preocupação em satisfazer os seus próprios interesses e negligenciando os da outra parte, recorrendo ao uso de poder, independentemente do impacto que



daí advém, contribuindo, de forma negativa, para o funcionamento do grupo (De Dreu & Vianen, 2001). Esta estratégia é vista como uma *win-lose situation*, isto é, se um ganha, o outro tem de perder (Rahim, 1992). Este estilo é caracterizado pelo uso de argumentos que sustentem a sua posição, através da manipulação e tentativa de controlo da situação (Putnam e Wilson, 1982). Quando ambas as partes envolvidas no conflito usam este tipo de estratégia, torna-se difícil encontrar uma solução consensual. A acomodação está associada a uma baixa preocupação consigo e uma elevada preocupação para com os outros. Deste modo, existe autosacrifício, as diferenças existentes entre as partes são minimizadas e os interesses próprios são colocados em segundo plano, de modo a satisfazer os interesses de outrem (Thomas, 1992). O compromisso manifesta-se através de uma preocupação moderada tanto consigo como com as outras partes envolvidas, numa tentativa de estabelecer um meio-termo e, conseqüentemente, satisfazer todas as partes envolvidas numa situação conflitual (Dimas et al., 2005). Por fim, a integração - ou colaboração, na terminologia de Thomas (1992) -, traduz-se numa elevada preocupação em satisfazer os interesses de todas as partes envolvidas, através de uma maior abertura para comunicar acerca de diferenças ou discordâncias dentro do grupo, de modo a perceber qual a principal origem do conflito e perceber o seu significado, tentando resolvê-lo, colaborando, o que representa uma *win-win situation* (Dimas et al., 2005).

Os resultados de vários estudos que têm sido realizados em grupos de trabalho têm sugerido que a utilização de uma abordagem integrativa é favorável para o desempenho e para a satisfação (e.g., DeChurch & Marks, 2001; Kuhn & Poole, 2000). Outros estudos sugerem, também, que a utilização simultânea e/ou sequencial de várias estratégias está positivamente relacionada com a eficácia na resolução do conflito. Por exemplo, Van de Vliert et al. (1999) verificaram que o padrão de gestão de conflitos mais eficaz consiste na utilização sequencial dos estilos integrativo e competitivo e que é importante que a gestão de conflitos termine com a abordagem integrativa.

Em forma de síntese breve relativamente aos tipos de conflito a que acabámos de nos referir, bem como aos seus efeitos nos resultados de grupo, parece poder afirmar-se que, no geral, a literatura sugere que todas as formas de conflito podem ter um efeito negativo nos resultados do grupo (De Dreu & Weingart, 2003), pois mesmo que um conflito possa ser vantajoso para o seu desempenho, a reação individual usual é quase sempre de insatisfação (Dimas & Lourenço, 2015). No entanto, esse efeito pode ser reduzido e até mesmo revertido sob certas condições e, também, em função das estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas no grupo. Além disso, podem existir diferenças entre os diferentes tipos de conflito na magnitude dos efeitos sobre os resultados grupais (De Wit et al., 2012).

### III. Objetivos

O crescente interesse pela temática dos conflitos nos grupos de trabalho e, conseqüentemente, as diferentes investigações e trabalhos que têm sido publicados, permitem-nos reunir e ficar a conhecer várias abordagens e perspectivas relativas ao conflito intragrupal nas organizações.

Esta investigação, situada no contexto da revisão da literatura e assente numa análise bibliométrica, visa revelar aquilo que tem sido produzido ao nível da investigação no domínio do conflito intragrupal, no período compreendido entre 2010 e 2020. Indicar a quantidade de documentos publicados durante esse período temporal, bem como a sua tipologia, número de citações, as revistas e os autores mais ativos, bem como os mais citados, e ainda as áreas e domínios científicos que mais produziram ao nível do conflito intragrupal, os países mais representados no estudo desta temática (com base na nacionalidade dos autores das publicações), bem como apresentar redes bibliométricas e atualizar e facultar novas informações e visões acerca do tema, constituem os objetivos do presente trabalho.

A escolha do intervalo temporal definido reflete uma preocupação em entender a evolução e as semelhanças/diferenças/convergências/divergências que surgiram em relação à década anterior, no que diz respeito à investigação sobre o conflito intragrupal e às suas dimensões (ou tipos de conflito), altura em que foi produzida uma análise bibliométrica sobre o tópico, também no âmbito de uma investigação de Mestrado da linha de investigação que integramos (cf. Moreira, 2010).

Em particular, os objetivos específicos desta investigação serão os seguintes:

- Totalizar o número de artigos publicados entre 2010 e 2020;
- Saber o número total de artigos publicados a cada ano;
- Conhecer os autores mais ativos relativamente ao tema do conflito intragrupal;
- Saber quais os tipos de documento mais utilizados (artigo, revisões, *early access*, entre outros);
- Averiguar as categorias/áreas científicas mais produtivas na temática do conflito intragrupal;
- Identificar quais os países/regiões que, com base na nacionalidade dos autores das publicações, publicaram mais artigos relativamente ao tema;

Assim, resumidamente, o objetivo do presente trabalho passa por identificar, no domínio da produção científica do conflito intragrupal, aquilo que: **tem sido feito** (número de artigos), **como tem sido feito** (tipos de publicações) e **onde/por quem tem sido feito** (autores e países mais ativos).

## IV. Método

O método usado neste trabalho acerca do conflito intragrupal foi, conforme já referimos, a análise bibliométrica, isto é, utilizámos dados bibliométricos para análise daquilo que tem vindo a ser produzido nas investigações sobre esta temática (Najman & Hewitt, 2003).

A escolha desta metodologia deve-se ao facto de a análise bibliométrica nos permite avaliar o impacto dos trabalhos e investigações realizadas sobre o tema (conflito intragrupal) e, também, reconhecer e dar mérito ao trabalho realizado pelas fontes mais ativas nesta temática (Culebras-Fernández et. al., 2008).

O tipo de análises realizadas, bem como as etapas definidas para o desenvolvimento das mesmas e, também, a definição de alguns critérios que, nalgumas etapas, consideramos necessários para, face ao volume de documentos encontrados sobre o tópico, apresentar informação relevante, basearam-se, principalmente, nos trabalhos de Caputo (2018).

De uma forma particular, na primeira etapa, realizámos uma “*Keyword Search*” na base da *Web of Science* através de dois índices de citação: a SSCI – *Social Sciences Citation Index* e a ESCI – *Emerging Sources Citation Index*, utilizando as seguintes palavras-chave: “ “*team*” OR “*group*” AND “*intragroup conflict*” OR “*task conflict*” OR “*relationship conflict*” OR “*process conflict*” ”. A escolha destas palavras-chave foi bastante ponderada, já que diferentes *keywords* nos conduzem para um número de resultados diferentes. Para além disso, estas palavras-chaves são as designações mais comuns na literatura e, pelo facto deste trabalho ser uma atualização da dissertação de Moreira (2010), optámos por utilizar os mesmos termos, de modo a que seja possível realizar uma comparação congruente e de fácil compreensão. Assim, esta decisão prende-se com o facto de nos permitir aceder um maior leque de publicações na área, na última década, garantido, igualmente, uma qualidade de revistas e documentos relevantes para este estudo em específico. Como veremos, esta etapa fez emergir 634 documentos publicados no período temporal entre 2010 e 2020. Este conjunto de documentos foi analisado quantitativamente, nomeadamente no que diz respeito ao: número de publicações, autores mais ativos, fontes/revistas que mais publicaram, tipo de documento, categorias/domínios e países mais representados nessas publicações. Importa ressaltar que o uso da base de dados *Web Of Science* se prende com diversos motivos, nomeadamente: i) incluir um vasto número de documentos e revistas acerca da temática; ii) permitir ter acesso ao número de citações de cada artigo, o que é relevante para este tipo de estudos. Além disso, a *Web of Science* é considerada uma base de dados mais completa e abrangente em termos de indexação de artigos, se compararmos com outras plataformas como a *Google Scholar* ou *Scopus* (Jacso, 2005).

Numa segunda etapa, realizámos uma análise de citações. Através deste critério de citações, é possível analisarmos padrões de evolução e, como mencionámos anteriormente, dar o

reconhecimento legítimo e necessário à comunidade científica sobre o trabalho de cada autor (Bakker et al., 2005; Najman & Hewitt, 2003). Com efeito, a análise de citações baseia-se no pressuposto de que os autores citam outros autores e documentos pois os consideram importantes e relevantes para o desenvolvimento das suas próprias investigações. Uma vez que se tornaria demasiado extenso e exaustivo, face ao volume de documentos encontrados sobre o tópico, incluir e analisar todos os artigos publicados nos últimos 10 anos de forma a identificar as publicações mais relevantes na área, procedemos à realização de uma “*Citation Search*”. Tal como para a “*Keyword Search*”, realizámos esta “*Citation Search*” utilizando as mesmas palavras-chave. Assim, nesta fase, baseamo-nos no método utilizado por Caputo (2018), na análise bibliométrica, isto é, seleccionámos apenas os artigos que tinham, pelo menos, 30 ou mais citações, de forma a podermos avaliar e comparar com os resultados da “*Keyword Search*”. Este processo permite-nos trabalhar com um número de publicações consistente, válido e relevante, mas não demasiado extenso. Deste modo, através do método adotado por Caputo (2018), conseguimos reduzir a amostra inicial de 634 para 118 artigos, sendo estes os mais citados no período temporal de 2010 a 2020. No entanto, e como explicaremos na secção relativa aos resultados do estudo, constatámos que, desses 118 artigos, 5 não se relacionavam com a temática do nosso trabalho, razão pela qual foram excluídos da nossa análise. A nossa amostra ficou, assim, composto por 113 documentos. Nesta etapa realizámos, num primeiro momento, análises similares às da primeira etapa e comparámos os resultados das mesmas. De seguida, destacámos os 10 documentos mais citados, realizando uma análise mais detalhada explicitando, nomeadamente: o título, autores, ano de publicação, revistas, tipo de documento, número de citações e média de citações por ano, no período considerado.

Numa terceira etapa do nosso trabalho, para complementar as análises anteriores, realizámos uma análise aos 113 documentos utilizadas na segunda etapa, através do programa de análise bibliométrica – *VOSViewer*. O *VOSViewer* é uma ferramenta que permite fazer vários tipos de análises e realizar estudos bibliométricos de forma mais eficaz, clara e rápida (van Eck & Waltman, 2014). Para além disso, pode ser usado para visualizar e explorar mapas de formas muito variadas, que enfatizam aspetos e características relevantes para as análises pretendidas, principalmente no caso de mapas que contenham um grande número de itens. O mapeamento científico usa métodos bibliométricos para entender como é que disciplinas, campos e trabalhos individuais estão relacionados uns com os outros (Zupic & Cater, 2015). Produz uma representação espacial de amostras científicas através de mapas geográficos (Caputo, 2018) e o seu principal objetivo passa por criar uma representação da estrutura da área de investigação, dividindo os elementos (documentos, autores, palavras-chave) em diferentes grupos (Zupic & Cater, 2015). Os métodos bibliométricos são úteis não só para realização de revisões de literatura, auxiliando o investigador através dos trabalhos mais influentes e mapeando o campo de pesquisa,

como também lhe permite basear os seus estudos em dados bibliográficos que foram produzidos por outros autores que trabalham na área e expressam os seus pontos de vista através de citações, colaborações, entre outras formas (Zupic & Cater, 2015). A ferramenta *VOSViewer* possui várias funcionalidades, que nos permitem analisar, por exemplo, aspetos como: i) **citações** - que são usadas como medida de influência, ou seja, se um artigo é muito citado, ele é considerado importante (Zupic & Cater, 2015), partindo do pressuposto de que os autores citam documentos que consideram importantes para os seus estudos; ii) **co-citação** - esta análise é definida através da frequência com que duas unidades são citadas juntas, isto é, quanto mais dois itens são citados juntos, mais provável é que o seu conteúdo esteja relacionado (Zupic & Cater, 2015); iii) **co-autoria** - que avalia as redes sociais que os investigadores criam ao colaborarem, entre eles, em artigos científicos, ou seja, a relação entre dois autores é estabelecida quando eles co-publicam um artigo (Zupic & Cater, 2015); iv) **acoplamento bibliográfico** - tipo de análise que utiliza o número de referências partilhadas por dois documentos como uma medida da similaridade entre eles (Caputo, 2018); e, por fim, v) **a co-ocorrência de palavras-chave** - técnica de análise de conteúdo que usa as palavras-chave de documentos para estabelecer relações e construir uma estrutura conceptual do domínio científico (Zupic & Cater, 2015). Segundo Zupic e Cater (2015), os principais tipos de análise que podemos realizar através do método bibliométrico estão, geralmente, relacionados com as citações, os autores e as palavras-chave.

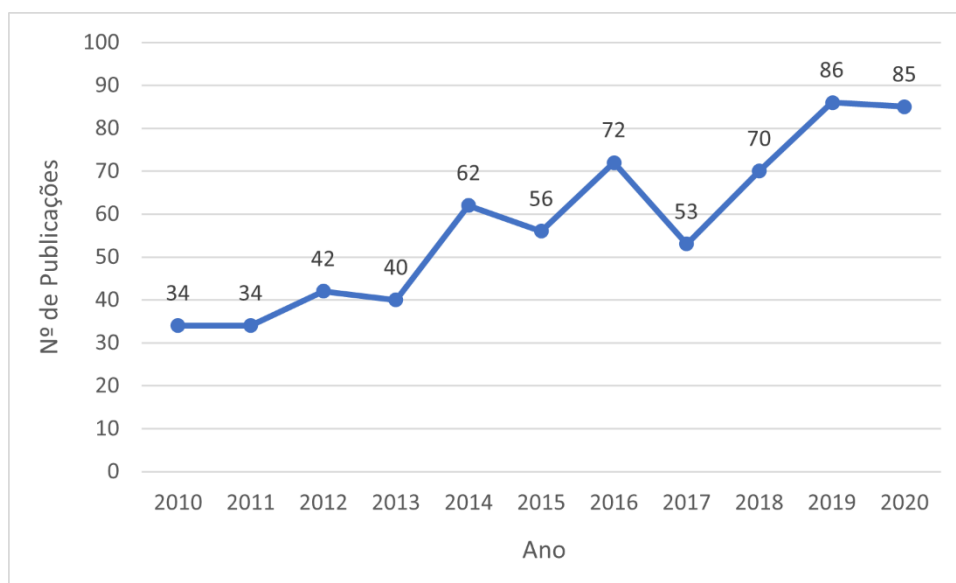
No presente estudo, e face às análises já realizadas, considerámos pertinente avaliar apenas dois tipos de análise: o acoplamento bibliográfico de referências e a co-ocorrência de palavras-chave. Como explicámos anteriormente, o acoplamento bibliográfico é uma análise que utiliza o número de referências partilhadas por dois documentos como uma medida da similaridade entre eles, ou seja, quanto mais a bibliografia de dois artigos se sobrepõe, mais forte é sua conexão (Zupic & Cater, 2015). Por outras palavras, é possível afirmar que quanto maior for o número de referências partilhadas entre dois artigos, mais relacionados estarão em termos de conteúdo (Li & Hale, 2015). Desta forma, o programa *VosViewer* agrega os artigos de uma amostra a partir da sua similaridade em referências bibliográficas. A segunda análise realizada foi a co-ocorrência de palavras-chave. Esta análise permite-nos construir relações e ligações que formam uma estrutura forte no domínio da investigação, isto é, quando certas palavras co-ocorrem de forma frequente, significa que os conceitos relacionados com essas mesmas palavras-chaves estão intimamente ligados (Zupic & Cater, 2015).

## V. Resultados

### 1. *Keyword Search*

#### Número de Publicações

Como referido anteriormente, a “*Keyword Search*” foi efetuada na base de dados da *Web of Science* através da SSCI – *Social Sciences Citation Index* e da ESCI – *Emerging Sources Citation Index* realizada no SSCI – *Social Sciences Citation Index*, utilizando-se o seu motor de busca com base no critério “tópico”, permitindo reconhecer a *keyword* nos “*title, abstract, keywords*”. Os resultados revelaram a existência de 634 artigos, utilizando as palavras-chave previamente definidas. Este valor mostra-nos que, face à década anterior e comparando com os resultados da amostra de Moreira (2010) – 418 artigos, os resultados aumentaram, revelando que o número de estudos e investigações acerca do conflito intragrupal tem vindo a crescer.



**Figura 1.** Número de publicações nos últimos 10 anos.

Analisando a Figura 1, podemos verificar que o padrão de evolução relativo às publicações de artigos acerca do conflito intragrupal é tendencialmente crescente, ainda que sofrendo algumas oscilações ao longo da década. Embora, a diferença seja de uma publicação, o facto de em 2020 o número de publicações ter descido, quando comparado com 2019, não nos permite afirmar que possa ter ocorrido uma inflexão na tendência, sendo necessário, para analisar se esta descida, tem ou não significado, aguardar pelas publicações nos próximos anos.

Comparando estes resultados com aqueles que foram obtidos por Moreira (2010), face à década anterior o padrão de evolução foi de crescimento mais constante, o que sugere um crescente interesse dos investigadores pela temática.

## Autores mais ativos

Tabela 1. Autores mais ativos na última década

Autores	Artigos Publicados	Porcentagem (N=634)
Jehn, K.A.	15	2.366%
Curseu, P.L.	13	2.050%
O'Neill, T. A.	9	1.420%
Rispens, S.	8	1.262%
Wu, G. D.	8	1.262%
Zhao, X. B.	8	1.262%
Zuo, J.	8	1.262%
Boros, S.	7	1.104%
Todorova, G.	7	1.104%
Bamvita, J. M.	6	0.946%
Choi, J. N.	6	0.946%
Fleury, M. J.	6	0.946%
Greer, L. L.	6	0.946%
Sidorenkov, A. V.	6	0.946%
Weingart, L. R.	6	0.946%

Entre os anos de 2010 a 2020, pudemos perceber que o número de autores que publicaram acerca da temática do conflito intragrupal, é muito vasto, contabilizando um total de 1525 investigadores. De modo a restringirmos os resultados, optámos por apresentar os 10 autores que mais publicaram na última década. No entanto, como o 10º autor mais ativo contém o mesmo número de publicações que os cinco autores seguintes, optámos por apresentar não os 10, mas sim os 15 autores mais ativos na temática. Analisando Tabela 1, verificamos que Karen A. Jehn, com um total de 15 publicações, surge como a autora que mais publicou acerca desta temática. De seguida surge Petru L. Curseu com um total de 13 publicações. O terceiro autor com mais publicações realizadas sobre o tema conflito intragrupal, foi O'Neill, com 9 publicações.

Em relação à década anterior e com base no trabalho realizado por Moreira (2010), verificamos que Karen A. Jehn se mantém no topo da tabela de autores mais ativos. No entanto, os restantes autores não são os mesmos. Enquanto, entre 1994 e 2008, A. C. Amason, De Dreu,

Mannix e Peiró completaram o restante topo da tabela, durante esta última década, esses autores não integram a lista de mais ativos, sendo Curseu, O’Neill, Rispens e Wu a completar a tabela de autores mais ativos na temática do conflito intragrupal. Os resultados que obtivemos sugerem, pois, que além do número de autores a investigar e publicar acerca deste tema ter crescido, há alguns autores que terão alterado o foco do seu trabalho para outros tópicos e outros que passaram a ser quem mais incidiu o seu trabalho no conflito intragrupal.

### Revistas que mais publicaram

Tabela 2. Revistas que mais publicaram entre 2010 e 2020.

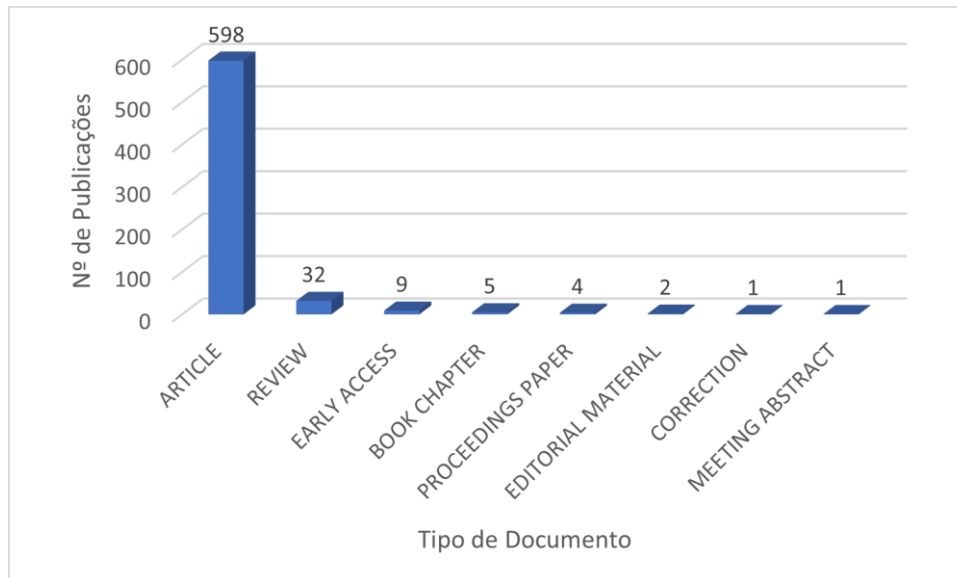
Revistas	Nº de publicações	Porcentagem (N=634)
<i>International Journal of Conflict Management</i>	62	9.799%
<i>Journal of Applied Psychology</i>	26	4.101%
<i>Small Group Research</i>	19	2.997%
<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	14	2.208%
<i>Negotiation and Conflict Management Research</i>	13	2.050%
<i>Group Organization Management</i>	12	1.893%
<i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>	10	1,577%
<i>Frontiers of Psychology</i>	10	1,577%
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	10	1.577%
<i>Organization Science</i>	10	1.577%

Relativamente a este tópico, verificou-se que 291 revistas publicaram, na última década, sobre o conflito intragrupal. Assim, decidimos optar pelo método das 10 revistas/jornais mais ativas em relação à temática do conflito intragrupal na última década. Como podemos observar na Tabela 2, a *International Journal of Conflict Management*, com um total de 62 artigos, é a revista mais ativa, por se tratar de uma publicação especificamente dedicada à temática do Conflito nas Organizações. Segue-se o *Journal of Applied Psychology*, com 26 artigos, a *Small Group Research*, com 19 artigos, a *Organizational Behavior and Human Decisions Processes* (14 artigos), a *Negotiation and Conflict Management Research* (13) e a *Group Organization Management*, com 12 publicações.



Face ao período temporal entre 1994 e 2008, apenas as revistas *International Journal of Conflict Management* e a *Journal of Applied Psychology* se mantêm no topo da tabela das revistas que mais publicaram. Também é possível observar que, durante o período de 2010 e 2020, a percentagem de publicações de cada revista é relativamente mais baixa face à década passada, devido ao aumento do número total de revistas a publicar sobre esta temática, isto é, excluindo a *International Journal of Conflict Management* (9.799%), nenhuma se destacou. Com efeito, as percentagens sobre o total de publicações no tópico, mesmo nas 10 revistas que mais publicaram na última década, variam entre 1.577% e 4.101%.

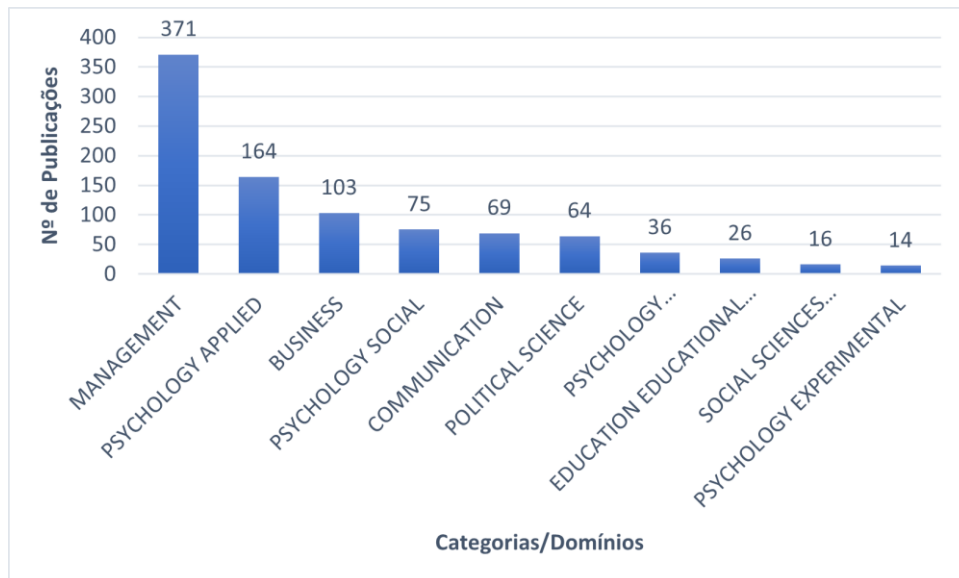
### Tipo de documento



**Figura 2.** Tipos de documentos.

Com base na Figura 2, podemos verificar que o artigo é, de longe, o tipo de documento mais utilizado nas publicações sobre a temática do conflito intragrupal representando 94,3% da amostra, seguido pelas *Reviews* (5%) e *Early Accesses* (1,4%). Considerando este último dado e, assumindo a probabilidade de grande parte dos documentos “*early accesses*” serem de tipo artigo, é possível que a percentagem de artigos possa subir ainda mais.

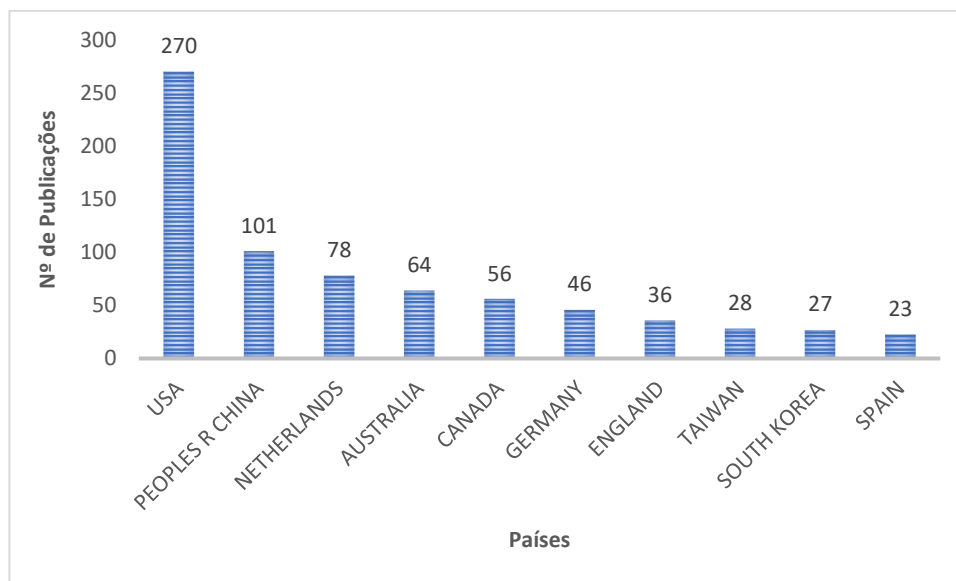
### Categorias/Domínios



**Figura 3.** Categorias mais envolvidas em relação à temática do Conflito Intragrupal.

Em relação às categorias/domínios, utilizámos o mesmo método, analisando as 10 categorias em que ocorreram mais publicações no tema do conflito intragrupal, no período temporal de 2010 a 2020. A Figura 3 mostra-nos que a categoria que mais se destaca, com 58.5% das publicações, é a área de Gestão. A Psicologia Aplicada foi a segunda área mais representada, com 25.9%, seguindo-se as áreas de *Business* (16.2%), Psicologia Social (11.8%) e Comunicação (10.9%). Importa notar que se agregarmos a produção da Psicologia, na sua globalidade, podemos verificar que mais de 45% das publicações sobre o tópico são da área de Psicologia. Adicionalmente, considerando que os autores do domínio da Psicologia, nomeadamente da área de Psicologia Organizacional, também publicam no campo de revistas de Gestão, o equilíbrio entre autores com formação na áreas de Gestão e autores com formação na área de Psicologia poderá ser maior.

## Países mais representados nas publicações acerca do Conflito Intragrupal



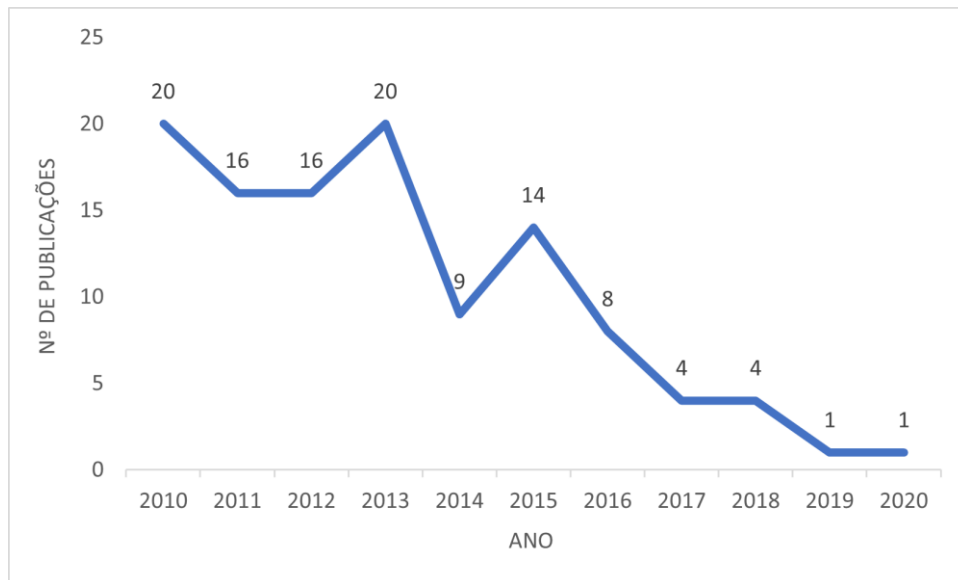
**Figura 4.** Países mais representados nas publicações sobre o temática “Conflito Intragrupal” nos últimos 10 anos.

Relativamente aos países mais representados nas publicações sobre conflito intragrupal, constatámos que os autores das publicações são oriundos de 54 países. A partir do gráfico da Figura 4, podemos verificar que os Estados Unidos lideram, por alguma margem, possuindo autores/coautores em quase metade dessas publicações (42,6% da amostra). De seguida, são investigadores de origem chinesa e holandesa aquelas que mais produzem na investigação acerca do conflito nos grupos/equipas de trabalho com, respetivamente, 16% e 12,3%. Apesar de não estar presente na Figura 4, é importante ressaltar que Portugal surge em 14º lugar da tabela.

## 2. Citation Search

### Número de publicações

Ao realizarmos a *citation search* - através do critério das 30 ou mais citações - constatámos a existência de 118 publicações entre 2010 e 2020. No entanto, após uma análise ao título e abstract de cada um dos documentos e, nalguns casos o seu conteúdo, decidimos excluir 5 dos 118 artigos, por considerarmos que não incidiam sobre a temática do conflito intragrupal, reduzindo, assim, o número de publicações para um total de 113 documentos. Este valor, quando comparado com aquele que foi obtido na *keyword search* (634), apresenta apenas um peso de 17.82%.



**Figura 5.** Número de publicações por ano entre 2010 e 2020 (publicações com 30 ou mais citações).

Como podemos observar na Figura 5, 2010 e 2013 são os anos que apresentam o maior número de publicações na última década, de entre o conjunto das publicações mais citadas, ambos com 17.7% da amostra, seguindo-se 2011 e 2012, igualmente com 14.2%. Por outro lado, os dois últimos anos, 2019 e 2020, apresentam apenas uma publicação cada devido ao seu carácter mais recente.

Podemos verificar que o período temporal entre 2010 e 2013, no que toca à “*Citation Search*”, representa a maior percentagem da amostra, nos últimos 10 anos, isto é, é nesse período que encontramos uma parte muito significativa das publicações mais citadas. Tal poderá ser explicado pelo facto de as publicações mais antigas irem acumulando citações. Em todo o caso, é importante salientar que o facto de existirem publicações recentes entre as mais citadas (com 30 ou mais citações) sugere que continuam a ser produzidas publicações que constituem referências importantes no tópico.

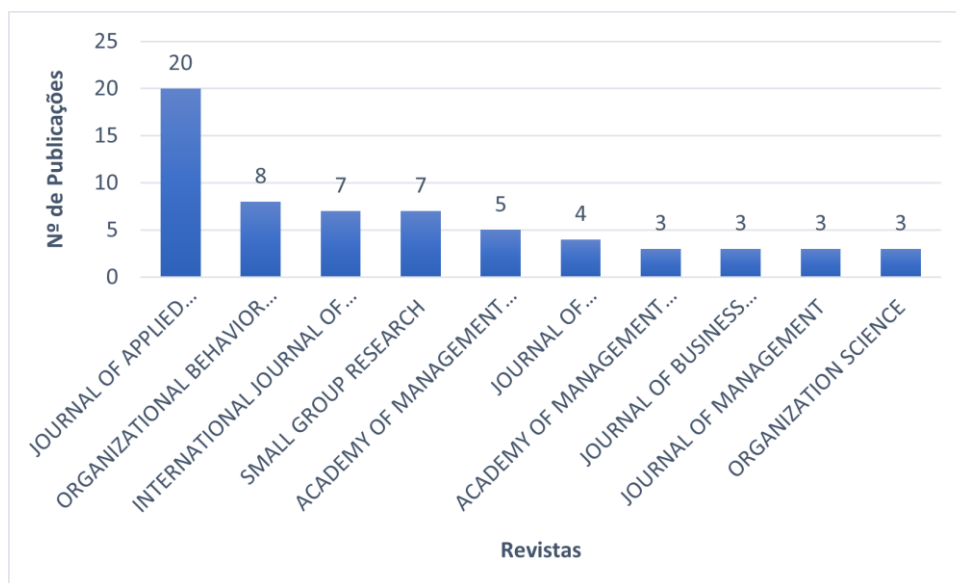
### **Autores mais ativos**

Tabela 3. Autores mais ativos

<b>Autores</b>	<b>Nº de publicações</b>	<b>Percentagens (N=113)</b>
JEHN, K. A.	7	6.195%
BRADLEY, B. H.	4	3.540%
CURSEU, P. L.	4	3.540%
GREER, L. L.	4	3.540%
BOROS, S.	3	2.655%
CHOI, J. N.	3	2.655%
KLOTZ, A. C.	3	2.655%
POSTLETHWAITE, B. E.	3	2.655%
RISPENS, S.	3	2.655%
TODOROVA, G.	3	2.655%
VAN KNIPPENBERG, D.	3	2.655%
WEINGART, L. R.	3	2.655%
WU, G. D.	3	2.655%
ZHAO, X. B.	3	2.655%
ZUO, J.	3	2.655%

Em relação aos autores mais ativos, utilizámos o mesmo método que na nossa “*Keyword Search*”, isto é, os 10 autores mais ativos. No entanto, e tal como aconteceu anteriormente, apresentamos, na Tabela 3, não 10, mas sim 15 autores devido ao facto de entre o 5º e o 15º não haver diferenças no número de publicações, apresentando todos 3 documentos na sua totalidade. Tal como pudemos observar nos resultados da “*Keyword Search*”, K. A. Jehn surge, novamente, como a autora com mais publicações (7). Este facto sugere que além de mais ativa na temática do Conflito Intragrupal é, também, bastante influente, pois 7 das suas publicações têm 30 ou mais citações. Importar mencionar que, ainda em comparação com a “*Keyword Search*”, também os autores Greer (4), Curseu (4), Boros (3), Choi (3), Rispens (3), Todorova (3), Weingart (3), Wu (3), Zhao (3) e Zuo (3) se mantêm presentes em ambas as tabelas.

## Revistas que mais publicaram



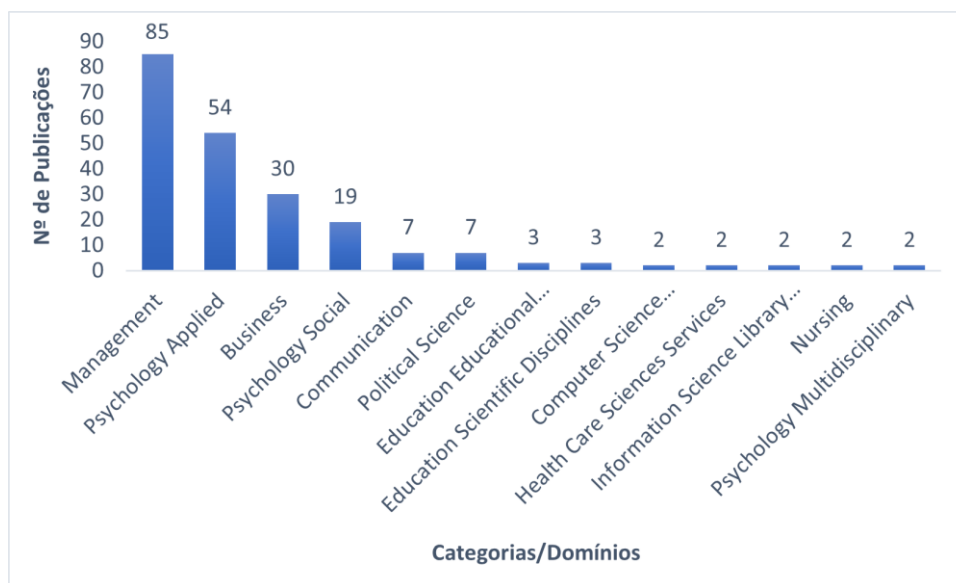
**Figura 6.** Revistas que mais publicaram entre 2010 e 2020.

Neste tópico, mantivemos o mesmo critério anterior, isto é, as 10 revistas mais influentes em relação à temática do conflito intragrupal. Deste modo, conforme podemos observar na Figura 6, a revista que mais se destaca é a *Journal of Applied Psychology* com 20 das 113 publicações, o que se traduz numa percentagem de 17.7% da amostra. De ressaltar que as revistas *Academy of Management Journal*, *Academy* (5 publicações) *Management Review* (3) e a *Journal Business Venturing* (3), que nos resultados da “*Keyword Search*” não constavam nas 10 revistas que mais publicaram, surgem agora em 5º, 7º e 8º lugares, respetivamente, facto que sugere que as referidas publicações constituem referências importantes no domínio.

## Tipos de documento

Relativamente aos tipos de documento, tal como aconteceu na “*Keyword Search*”, também nesta 2ª base de análises, pudemos verificar que o artigo é o tipo de documento mais dominante na temática do conflito intragrupal, representando 92% da amostra.

## Categorias/Domínios

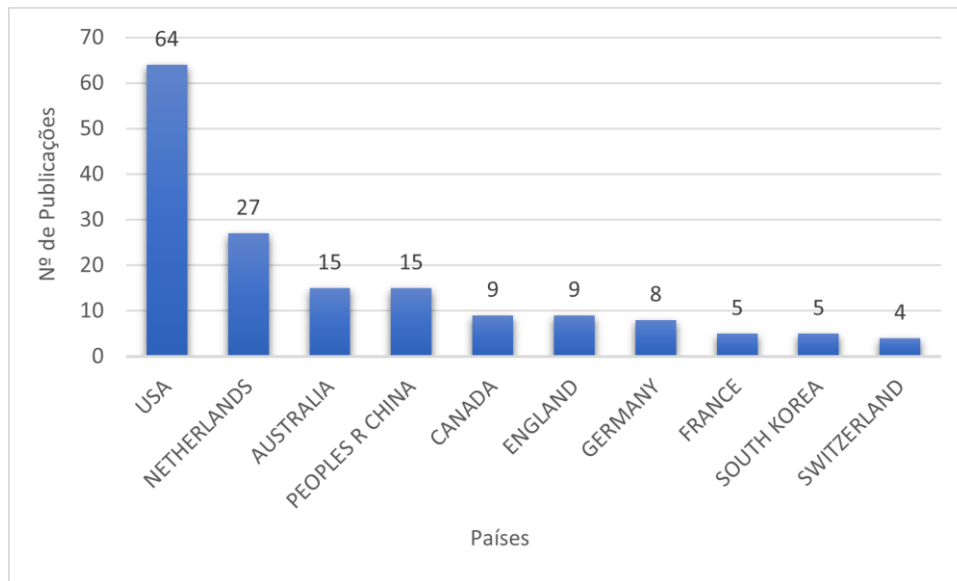


**Figura 7.** Categorias mais envolvidas sobre a temática do Conflito Intragrupal.

Na “*Citation Search*”, surgem 5 categorias com o mesmo número de publicações. Nesse sentido, ao invés de 10, optámos pelas 12 categorias mais influentes. Na Figura 7, podemos observar a entrada das categorias *Education Scientific Disciplines*, *Computer Science Information Systems*, *Health Care Sciences Services*, *Information Science Library Science* e *Nursing*, que não estavam presentes na nossa *keyword search*. Relativamente à sua influência, Gestão continua a ser a categoria que maior envolvimento revelou, no período temporal entre 2010 e 2020, com 85 das 113 publicações, seguindo-se a Psicologia Aplicada e a área de *Business*, envolvidas em 54 e 30 publicações, respetivamente.

Importante referir que, nesta análise em específico, muitas das publicações integram mais do que um domínio. Por exemplo, o artigo de De Wit et. al. (2012) integra as categorias de Psicologia Aplicada e de Gestão, enquanto o trabalho de Stahl et. al. (2010) integra os domínios de *Business* e de Gestão.

## Países mais representados nas publicações acerca do Conflito Intragrupal



**Figura 8.** Países mais representados nas publicações acerca da temática.

Em relação aos países mais representados nas publicações no que toca à investigação sobre o conflito intragrupal, verificámos que, tal como se sucedeu na *keyword search*, também neste caso os Estados Unidos da América surgem como o país que mais influência teve, na última década, estando relacionados com 64 das 113 publicações que apresentam 30 ou mais citações. Seguem-se os Países Baixos, Austrália e China, respetivamente. Nota para a França e Suíça, com 5 e 4 publicações respetivamente, que surgem nesta lista de 10 países mais representados nas publicações acerca do Conflito Intragrupal, substituindo o Taiwan e a Espanha, relativamente à *keyword search*.



### 3. Análise de Citações

Após obtermos os resultados da *keyword search*, procedemos à Análise de Citações, método pelo qual identificámos as publicações mais citadas acerca do Conflito Intragrupal. A partir dos dados fornecidos pela *Web of Science*, constatámos que os 634 artigos receberam um total de 14467 citações e, dessas 14467 citações, 3084 (21.32%) correspondem às citações dos 10 artigos mais citados na última década.

Na Tabela 4 estão representadas as 10 publicações mais citadas pela comunidade científica acerca do conflito intragrupal. Como podemos observar, as 10 publicações citadas são artigos, destacando-se, desde logo, o facto de os dois primeiros serem meta-análises. Outro dado passível a análise, é o ano de publicação. Aqui, é possível observar que todas as publicações surgem nos primeiros 4 anos da última década (2010 a 2014), facto que poderá relacionar-se com a sua “antiguidade”.

No somatório das 10 publicações com mais citações no tópico, surgem um total de 28 autores. Curiosamente, nenhum dos autores se destaca pelo seu número de presenças e influência, pois cada um deles está relacionado apenas a uma publicação.

Relativamente às revistas, destaca-se a *Journal of Applied Psychology* com 3 das 10 publicações mais citadas, no qual surge o artigo mais citado (539), seguindo-se a *Academy of Management Journal* com 2 publicações. Estas duas revistas representam assim 50% dos artigos mais citados, sendo que as restantes 5 revistas publicaram apenas 1 artigo cada, como podemos observar na Tabela 4. Observa-se, também, que a *International Journal of Conflict Management*, revista que mais publicou na última década, segundo os resultados da nossa *keyword search*, não possui nenhum artigo entre os 10 mais citados no campo.

Uma última nota interessante refere-se ao facto de o artigo de Edmondson e Lei (2014), para além de ser a publicação mais recente e o terceiro mais citado, é também o artigo que apresenta uma média de citações anual mais elevada (56.13), o que sugere tratar-se de um documento relevante na literatura nos últimos 6 anos. Importa notar, no entanto, que este artigo, ainda que aborde o conflito intragrupal, não tem este tópico como central, mas sim a segurança psicológica, pelo que a probabilidade de ser citado sobretudo nesse domínio é elevada.

Tabela 4. As 10 publicações mais citadas sobre o Conflito Intragrupal, na última década.

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ANO</b>	<b>REVISTA</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>Nº DE CITAÇÕES</b>	<b>MÉDIA DE CITAÇÃO POR ANO</b>
The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis	De Wit et al.	2012	Journal of Applied Psychology	Artigo	539	53.90
Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups	Stahl et al.	2010	Journal of International Business Studies	Artigo	451	37.58
Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct	Edmonson, A. M. & Lei, Z.	2014	Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol 1	Artigo, Book, Chapter	449	56.13
The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups	Nishii, L. H.	2013	Academy of Management Journal	Artigo	338	37.56
Fostering Team Creativity: Perspective Taking as Key to Unlock Diversity's Potential	Hoever et al.	2012	Journal of Applied Psychology	Artigo	285	28.50
Dynamics in Groups: Are We There Yet?	Cronin et al.	2011	Academy of Management Annals	Artigo	211	19.18
Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance	van Dijk et al.	2012	Organizational Behavior and Human Decision Processes	Artigo	210	21
Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When	Farh et al.	2010	Journal of Applied Psychology	Artigo	200	16.67
Status Conflict in Groups	Bendersky, C. & Hays, N. A.	2012	Organization Science	Artigo	184	18.40
The Effect of Conformist and Attentive-to-Detail Members on Team Innovation: Reconciling The Innovation Paradox	Miron-Spektor et al.	2011	Academy of Management Journal	Artigo	181	16.45

#### 4. Análise de mapas bibliométricos de similitude com recurso ao *software VosViewer*

Como referido anteriormente, o programa *Vosviewer* é uma ferramenta que permite criar relações bibliométricas, a partir da inserção de dados nesse mesmo software, construindo mapas que permitem analisar os dados e as suas relações de variadas formas (Van Eck, N. J. & Waltman, L. 2014). Os itens presentes nesses mapas surgem organizados por clusters. Os clusters representam diferentes temáticas de investigação na literatura sobre qualquer que seja o tópico em questão (Bellucci et al., 2020). Assim, se dois dados estiverem presentes no mesmo cluster significa que são semelhantes ou que se enquadram no mesmo tópico de investigação (Bellucci et al., 2020). No entanto, o facto de existirem diferentes clusters indica que estão presentes diferentes tópicos de investigação na literatura sobre o tema que se está a investigar (Bellucci et al., 2020).

Apresentamos, em seguida, ainda que de forma muito breve, os resultados do acoplamento bibliográfico de referências e da co-ocorrência de keywords, uma vez que dedicaremos, depois, uma subsecção deste trabalho, à análise detalhada de cada cluster do acoplamento bibliográfico de referências, articulando cada um dos clusters dessa análise, com os clusters obtidos na co-ocorrência de keywords.

##### **Acoplamento Bibliográfico de Referências**

Foi realizada a análise de acoplamento bibliográfico para as 113 publicações resultantes da *citation search* no sentido de mapear potenciais linhas de investigação acerca do conflito intragrupal entre 2010 e 2020. O acoplamento bibliográfico de publicações permite medir a semelhança entre dois documentos a partir das referências que partilham (Kessler, 1963), ou seja, quanto maior for o número de referências partilhadas entre dois documentos, mais relacionados serão em termos conteúdo (Li & Hale, 2015). Neste seguimento, o mapa do *VosViewer* agrega esses documentos a partir da sua semelhança em referências bibliográficas. Quanto menor a distância entre dois itens, mais referências partilham, logo, mais comum será o conteúdo neles presente. Neste caso, especificamente, surgem 4 clusters distintos (vermelho, verde, azul e amarelo), como se pode observar na Figura 11.

Utilizando o critério padrão do *VOSviewer* para esta técnica de análise – mínimo 0 citações por documento – o total dos 113 documentos foram seleccionados. Contudo, 2 documentos não se encontram conectados com nenhum artigo, pelo que a representação visual do *VosViewer* (Figura 11), segue a sugestão do programa e apenas apresenta os restantes 111 documentos que se encontram conectados entre si. Desta forma, e como acima referido, os 111 documentos surgem

agrupados em 4 clusters: o cluster vermelho é composto por 44 itens, cluster verde por 29 itens, o cluster azul por 25 itens e, por fim, o cluster amarelo composto por 13 itens.

Analisando a Figura 11 e cada um dos clusters, podemos identificar quais as referências que mais se destacam. Por exemplo, no cluster vermelho, surge de Wit et. al. (2012) com 539 citações; no cluster verde, Stahl et. al. (2010) com 451 citações; de seguida, no cluster azul, surge Edmonson e Lei (2014) com 449 citações e no cluster amarelo, Bendersky e Hays (2012) com 184 citações.

### **Co-ocorrência de Keywords**

Como referimos anteriormente, a co-ocorrência de palavras-chave é uma técnica que permite realizar uma análise ao conteúdo usando as *keywords* de documentos para estabelecer relações e construir uma estrutura conceptual do domínio científico (Zupic & Cater, 2015). Seguindo o procedimento adotado por Belluci et al. (2020), realizámos a análise de co-ocorrência de keywords, que permite analisar a frequência com que as palavras-chave são utilizadas em conjunto nos 113 documentos que constituem amostra. Desta forma, utilizámos o critério padrão do *VosViewer*, com um mínimo de 5 ocorrências, para identificar quais as palavras-chave mais utilizadas e influentes na temática do conflito intragrupal.

Como podemos verificar na Figura 12, o mapa apresentou-nos 58 palavras-chave, divididas por 4 clusters diferentes, tal como no acoplamento bibliográfico. O cluster 1 vermelho é composto por 21 itens, o cluster azul por 17 itens, o cluster verde por 14 itens e, por fim, o cluster amarelo é constituído por 6 itens. Analisando, visualmente, a Figura 12, podemos perceber qual a *keyword* que mais se destaca em cada um dos diferentes clusters: no cluster vermelho – “*performance*”, com 47 ocorrências; no cluster azul – “*task conflict*”, com 39 ocorrências; no cluster verde – “*intragroup conflict*”, com 56 ocorrências; e, finalmente, no cluster amarelo – “*work*”, com 23 ocorrências.

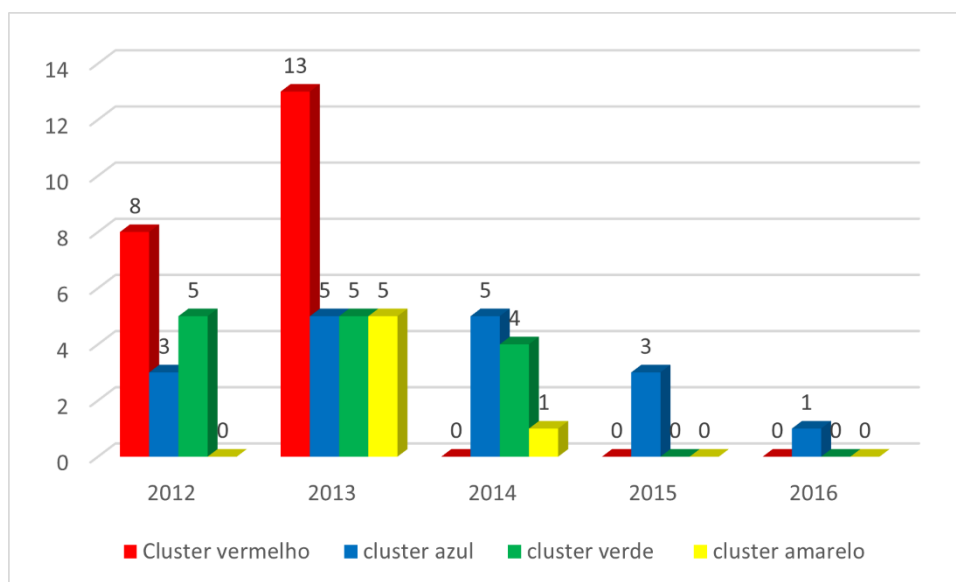
No global, podemos identificar outras palavras-chave que se destacam pelo seu número de ocorrências, tais como: “*conflict*” e “*diversity*” (cluster vermelho) com 23 e 21 ocorrências respetivamente, “*relationship conflict*” e “*top management teams*” (cluster azul) com 31 e 24 ocorrências respetivamente e, ainda, “*team performance*” (cluster verde) com 24 ocorrências.

## Análise Temporal

Nesta seccção são apresentados os mapas do acoplamento bibliográfico de referências e da co-ocorrência de *keywords* no formato de evolução temporal entre 2010 e 2020 (Figuras 13 e 14). As cores presentes nos mapas não representam os clusters, mas sim a gradação de cores que identifica tanto o ano de publicação dos artigos, como a data do co-ocorrência média das palavras-chave. De forma a facilitar a interpretação dos resultados e complementar a análise, começamos por apresentar a distribuição, ao longo da década, por cluster (Figuras 9 e 10). Nestes casos, as cores presentes correspondem aos clusters da amostra.

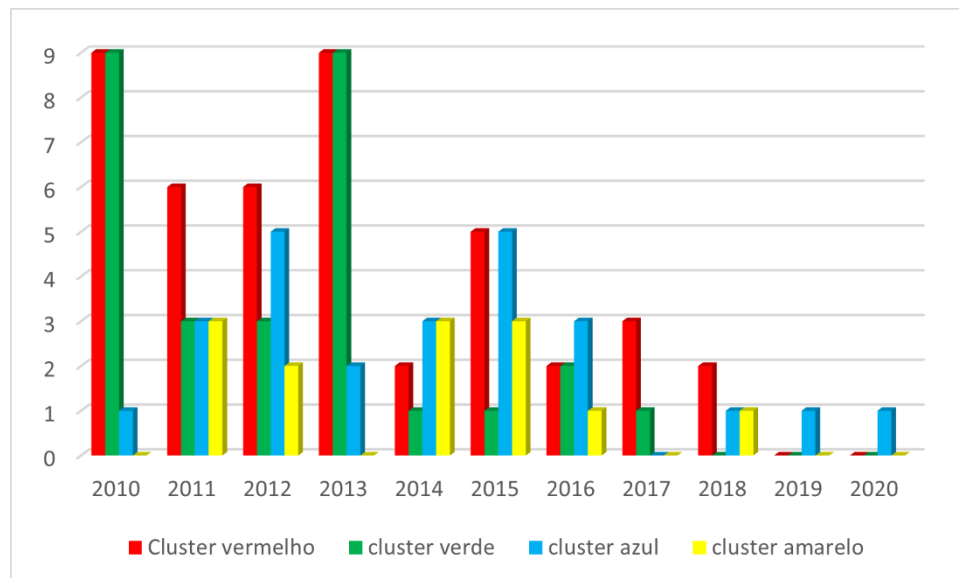
Relativamente à evolução temporal na co-ocorrência de *keywords*, foi possível constatar que as *keywords* mais antigas são “*behavior*”, “*organizational citizenship*”, “*task*” (cluster vermelho), “*team*” (cluster azul) e “*difference*” (cluster verde), enquanto que as *keywords* com co-ocorrências mais recentes pertencem todas ao cluster azul, como é o exemplo de “*management*”, “*shared leadership*”, “*transactive memory*” e “*transformational leadership*”. A partir da análise da Figura 9, é possível afirmar que, em média, o cluster azul possui as palavras-chave mais recentes e o cluster vermelho apresenta as *keywords* com co-ocorrências mais antigas, Isto pode ser justificado pelo facto de a investigação acerca do Conflito Intragrupal ter vindo a sofrer abordagens de caráter mais específico, afastando-se dos tópicos mais gerais e conceptuais.

As *keywords* tanto cluster verde, como do cluster amarelo (4), surgem, em média, entre o período temporal de 2013 e 2014.

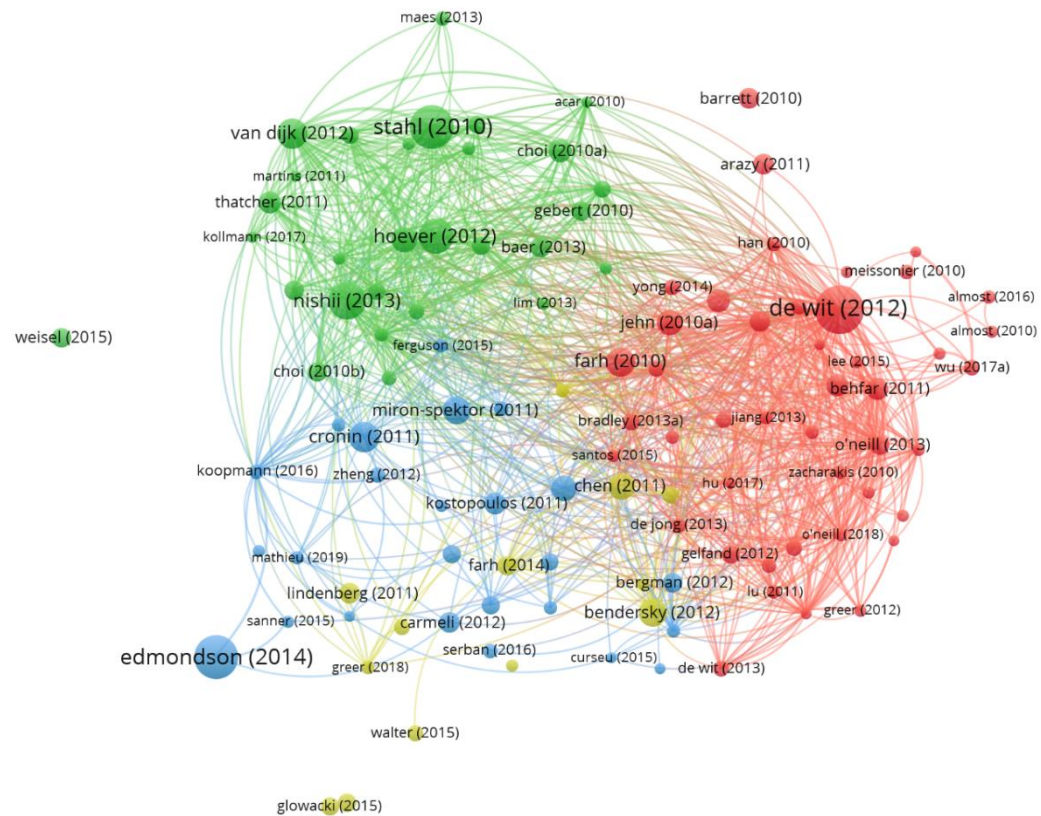


**Figura 9.** Distribuição dos clusters da análise da coocorrência de *keywords*, de acordo com a média do ano de publicação.

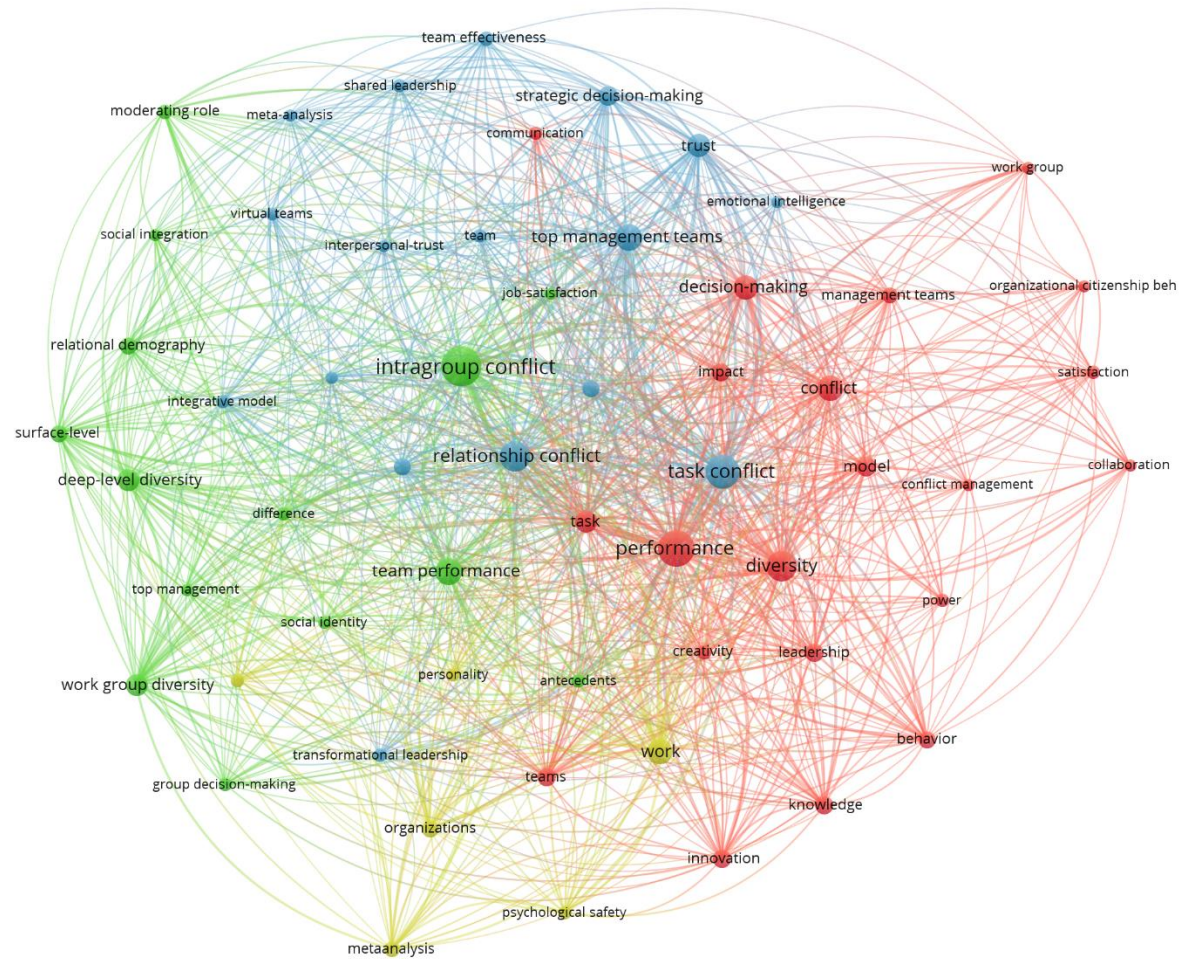
Relativamente à evolução temporal no acoplamento bibliográfico de referências, é possível verificar que grande parte das publicações compreendem um período temporal entre 2010 e 2013, como seria de esperar, com maior relevância para o cluster vermelho e o cluster verde. A título de exemplo, artigos mais antigos, mas com enorme peso na literatura acerca do conflito intragrupal, como é o caso de Farh et al. (2010) e Stahl et al (2010), integram, respetivamente, o cluster vermelho e o cluster verde. Pelo contrário, se destacamos o cluster com uma média de publicações mais recente, será o cluster azul, que possui os dois artigos mais recentes nesta base de estudo, como é o caso de Stoverink et al. (2020), que desenvolvem um modelo teórico acerca da resiliência dos grupos de trabalho e Mathieu et al. (2019), cuja a investigação incide sobre uma revisão da literatura sobre a eficácia grupal na última década, artigo em que o conflito é uma das variáveis analisadas. O cluster amarelo está representado, sobretudo, que, em publicações produzidas entre os anos 2011 e 2018.



**Figura 10.** Distribuição dos clusters da análise do acoplamento bibliográfico de referências, de acordo com a média do ano de publicação.

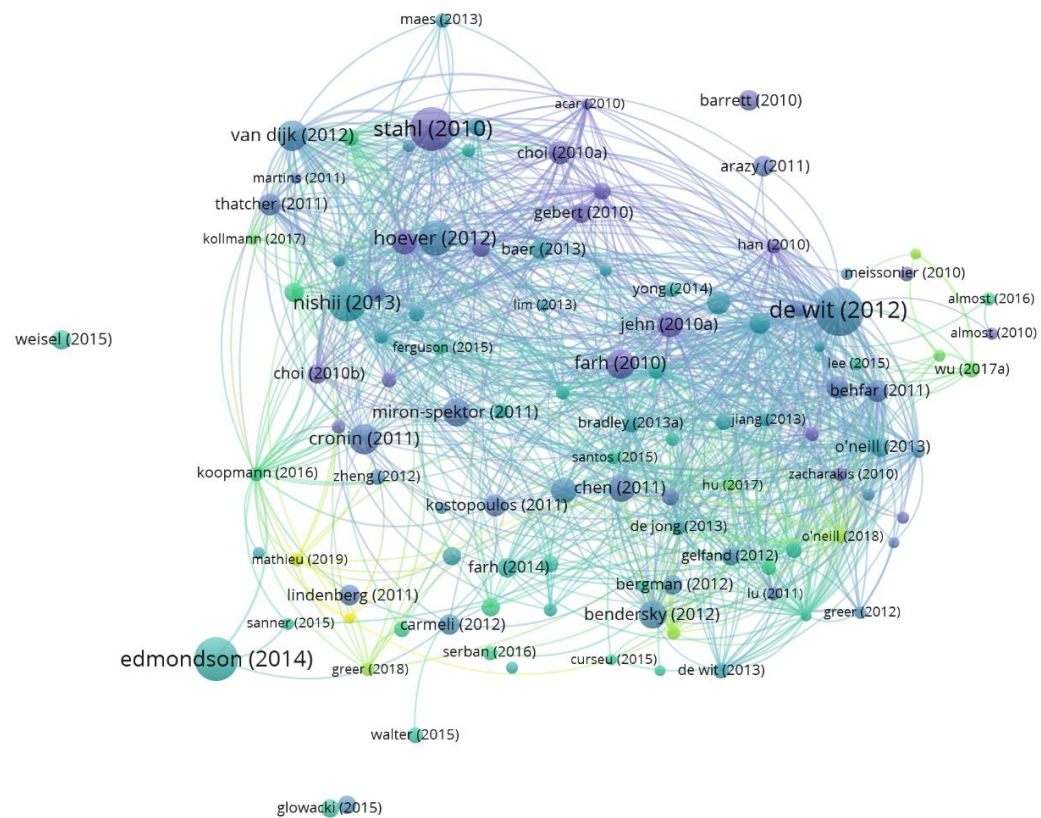


**Figura 11.** Acoplamento bibliográfico de referências.

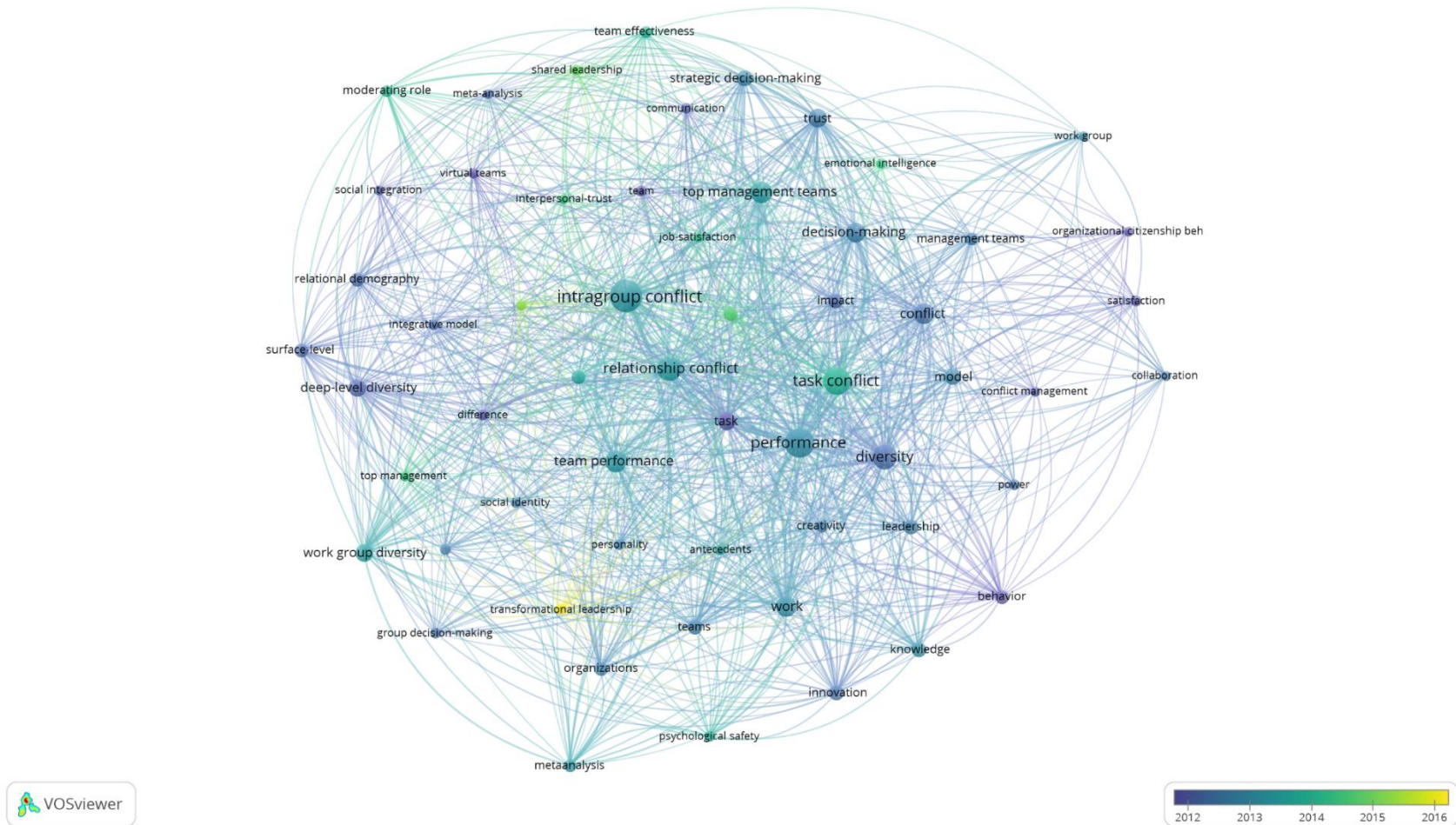


**Figura 12.** Co-ocorrência de keywords.





**Figura 13.** Evolução do acoplamento bibliográfico de referências ao longo da última década.



**Figura 14.** Evolução da co-ocorrência de *keywords* ao longo da última década

## Análise de Clusters

De seguida, analisaremos, de forma articulada os mapas obtidos na análise de acoplamento de referências e de co-ocorrência de *keywords*, uma vez que os clusters das *keywords* presentes na Figura 12 correspondem, de uma forma geral, aos clusters do acoplamento bibliográfico de referências da Figura 11. Assim, adotámos o procedimento utilizado por Belluci et al. (2020) na análise dos 4 clusters (Figura 11 e 12), selecionando os 15 artigos mais citados de cada cluster do acoplamento bibliográfico de referências, analisando, principalmente, o título e *abstract* de cada documento. Deste modo a Tabela 5 (Anexo 1) apresenta os 15 artigos selecionados em cada cluster e a Tabela 6 (Anexo 2) a frequência da ocorrência das *keywords* em cada cluster.

### Cluster Vermelho

No cluster vermelho, as palavras-chave que mais se destacam são “*performance*”, “*conflict*”, “*decision-making*”, “*creativity*” e “*satisfaction*”.

A maioria dos artigos analisados neste cluster colocam ênfase sobre a *performance*. Assim, De Wit et al. (2012) referem que, segundo os resultados dos seus estudos, existe uma relação negativa estável entre os conflitos afetivo e de processo e os resultados da equipa, enquanto que (em contraste) não foram encontradas relações fortes e negativas entre o conflito de tarefa e o desempenho do grupo, isto é, o conflito de tarefa não é, necessariamente, sinónimo de baixo desempenho. DeChurch et al. (2013), numa abordagem diferente, pretenderam distinguir aquilo que são os estados de conflito, ou seja, os tipos de conflito (tarefa e afetivo), a sua origem e a intensidade percebida dos processos de conflito, isto é, a forma como os grupos interagem relativamente às suas diferenças. Os resultados sugeriram que, por vezes, os processos de conflito serão benéficos para a *performance* da equipa, enquanto noutras situações serão prejudiciais, concluindo que a forma como uma equipa reage ao conflito (i. e., o processo) será, pelo menos, tão importante quanto o estado do conflito (i. e., fonte e intensidade relativamente às diferenças percebidas). Num outro trabalho, Barrett & Oborn (2010) constataram que, apesar da interculturalidade ser um fator benéfico para o sucesso de muitas equipas de trabalho, por vezes poderão surgir algumas barreiras/fronteiras culturais e conflitos associados que irão influenciar, de forma negativa, o desempenho do grupo. Nesse sentido, Barrett & Oborn (2010) dão como exemplo a redistribuição de poder/autoridade, que podem acabar por inibir a partilha de conhecimento ou o surgimento de estereótipos e/ou preconceitos que poderão levar a conflitos relacionais e, automaticamente, ferir a dinâmica da equipa. Já Bradley et al. (2013) incidiram a sua investigação sobre a possibilidade dos traços de personalidade específicos influenciarem o efeito do conflito de tarefa no desempenho grupal. Os resultados deste estudo permitiu-lhes constatar que os níveis grupais relativamente à abertura à experiência e estabilidade emocional

funcionam como moderadores da relação entre o conflito de tarefa e o desempenho da equipa. Deste modo, o conflito de tarefa teve um impacto positivo no desempenho de equipas com níveis altos de abertura à experiência e/ou estabilidade emocional e, como previsto, teve um impacto negativo no desempenho de equipas com níveis baixos de abertura à experiência e/ou estabilidade emocional. Resumidamente, quando o conflito de tarefa surge, os grupos compostos por colaboradores com mente aberta ou emocionalmente estáveis, serão mais capazes de gerir e superar o conflito, de forma a melhorar o desempenho coletivo.

No que diz respeito às relações entre o conflito e a satisfação, Shaw et al. (2011) afirmam que o conflito afetivo, quando elevado, influencia, de forma negativa, a relação entre o conflito de tarefa e a satisfação dos membros das equipas. Por outro lado, Behfar et al. (2011) procuraram entender melhor o significado e as consequências do conflito de processo, constatando que, em muitas situações, tem sido difícil discriminar o conflito de processo do conflito de tarefa. No entanto, os resultados do seu trabalho revelaram que o conflito de processo afeta, negativamente, a satisfação dos colaboradores e o seu desempenho. A partir da sua investigação, Todorova et al. (2014) tentaram compreender se a presença de emoções negativas durante o conflito de tarefa implicaria a ausência de emoções positivas. Os autores testaram hipóteses sobre os efeitos do conflito de tarefa nas emoções positivas e na satisfação no trabalho. Os seus resultados, sugeriram que a expressão moderada de conflito de tarefa promove maiores níveis de aquisição de informação e que a expressão de conflito de tarefa, quando intensa, a impede. Assim, se existir uma maior aquisição de informação, os colaboradores irão sentir-se mais ativos, interessados e motivados, essas emoções positivas vão aumentar a satisfação dos mesmos no trabalho.

Outro tópico abordado no cluster vermelho é a tomada de decisão. Por exemplo, Qian et al. (2013) referem que, não só o conflito afetivo, mas também o ambiente competitivo e o apoio institucional são processos que vão influenciar a tomada de decisão de grupos de gestão de topo e, conseqüentemente, os seus resultados. Também De Wit et al. (2013) afirmam que estudos anteriores referem que a presença de conflito afetivo determina se um conflito de tarefa está positiva ou negativamente relacionados com a tomada de decisão. Na sua investigação, concluíram que o nível de conflito afetivo percebido durante o conflito de tarefa e a presença real (vs ausência) de conflito afetivo durante o conflito de tarefa, aumentaram a não-flexibilidade do grupo em manter as suas preferências iniciais durante a tomada de decisão, levando, portanto, a decisões menos positivas.

Farh et al. (2010) e Jehn et al. (2010) incidiram sobre a influência do conflito na criatividade das equipas e dos seus membros. Por um lado, Farh et al. (2010) apresentaram um modelo de contingência, no qual a relação entre o conflito de tarefa e a criatividade da equipa dependiam do nível de conflito e do momento em que este ocorre no ciclo de vida dessa mesma equipa. A partir daí, descobriram que o conflito de tarefa tem um efeito curvilíneo na criatividade do grupo, no

sentido em que a criatividade é mais elevada quando os níveis de conflito de tarefa são moderados. Além disso, constataram que essa relação era, também, moderada pela fase em que a equipa se encontrava. Assim, o efeito curvilíneo seria mais forte numa fase inicial do ciclo do grupo. Por outro lado, Jehn et al. (2010) examinaram a relação entre o conceito de assimetria de conflito no grupo de trabalho e a eficácia do mesmo, afirmando que esta assimetria, ou seja, o grau em que os colaboradores diferem na percepção do nível de conflito na equipa, diminuía a criatividade da mesma.

Também neste cluster se encontra o trabalho de O'Neill et al. (2013) que realizaram uma meta-análise sobre o conflito e os moderadores das relações entre: conflito – desempenho grupal e conflito – inovação grupal. Os referidos autores abordaram, também, as relações que envolviam o conflito de tarefa e o conflito afetivo com, por exemplo, comportamentos cooperativos, competitivos e de evitamento. A partir dos resultados, constataram que as equipas beneficiam do conflito de tarefas, melhorando a qualidade das tomadas de decisão grupal, pois uma vez que as equipas têm a necessidade de superar esses conflitos, conseqüentemente necessitarão de competências, formação, liderança e uma cultura organizacional forte que permita aos seus membros, gerir o conflito de tarefa de forma adequada, ao invés de o evitar. Weingart et al. (2015) decidiram colocar ênfase na forma como os conflitos são expressos, afirmando que entender como os conflitos são expressos pode ajudar os investigadores a obter novos *insights* sobre os efeitos do conflito. Na sua investigação, propuseram que a forma como o conflito é expresso depende da sinceridade e intensidade da oposição, e que essas diferenças influenciam diretamente a forma como as pessoas experienciam e reagem ao conflito. No entanto, embora a sinceridade e a intensidade da oposição sejam dimensões que caracterizam a expressão do conflito, Weingart et al. (2015) afirmam que o contexto cultural e as características dos indivíduos presentes no conflito irão exercer uma enorme influência na forma como o conflito é expresso e percebido. Numa outra abordagem, Arazy et al. (2011) analisaram a produção de conteúdo e informação de alta qualidade no Wikipedia, referindo que, quando surge um conflito de tarefa entre membros de um grupo, os mesmos tendem a produzir artigos de qualidade superior. No entanto, é necessário gerir bem este conflito, pois apesar da sua contribuição ser relativamente positiva, pode acabar por afetar a produção em grupo, a longo prazo.

Por fim, uma outra temática também abordada neste cluster, foi a liderança e a gestão de conflitos, por Gelfand et al. (2012), referindo que, de uma forma generalizada, os próprios comportamentos de gestão de conflitos dos líderes estão associados e são, muitas vezes, enviesados pelas diferentes perspetivas de cultura de conflito.

## Cluster Verde

O cluster verde é composto por um total de 29 documentos e é maioritariamente marcado pelos termos “*deep-level diversity*”, “*intragroup conflict*”, “*work group diversity*”, “*relational demography*” e “*social integration*”.

Os principais artigos deste cluster, abordam, na sua maioria, a diversidade nas equipas (cultural, demográfica, de género, idade, etc) e a influência que a mesma possui relativamente aos conflitos e desempenhos grupais. Stahl et al. (2010) é um dos principais exemplos, ao investigarem sobre a diversidade cultural nos grupos e constatarem que fatores como a complexidade das tarefas ou a estrutura da equipa (tamanho, níveis de estabilidade, entre outros) atuam como moderadores da diversidade cultural presente no grupo, sugerindo ainda que, apesar da diversidade poder gerar conflitos de tarefa e, conseqüentemente, afetar a integração social, acaba por ter alguns efeitos positivos, tais como o aumento da criatividade. Quem também investigou os efeitos da diversidade cultural relativamente à criatividade grupal foi Hoever et al. (2012), desenvolvendo um modelo teórico no qual o efeito da diversidade de uma equipa na sua criatividade é moderado pelo grau em que os colaboradores se envolvem na tomada de perspectiva, isto é, quanto mais os membros de um grupo tiverem capacidade de entender os benefícios criativos que a diversidade grupal traz, maior será a partilha de informações entre todos, menor probabilidade de conflito e maiores níveis de criatividade no grupo. Srikanth et al. (2016) abordam também esta temática, relatando que a diversidade dentro das equipas é uma faca de dois gumes, possuindo efeitos positivos e negativos, simultaneamente. Os autores comparam a diversidade a uma “depressão cultural” pois, se for mal gerida e coordenada, irá transformar-se, a longo prazo, num furacão (i.e., em conflitos que afetam o clima e o desempenho grupal) ou, então, se for bem gerida, essa tempestade tem potencial para se transformar num lugar solarengo, capaz de colher todos os efeitos dinâmicos e benéficos que a diversidade pode dar aos grupos de trabalho. Por outro lado, Van Dijk et al. (2016) incidiram o seu trabalho na relação entre a diversidade e o desempenho grupal, constatando que a diversidade relacionada com o trabalho (isto é, fatores sobre a complexidade da tarefa, por exemplo) vai permitir um desempenho mais positivo da equipa, enquanto a diversidade demográfica poderá levar ao surgimento de conflitos entre os membros e, conseqüentemente, gerar efeitos negativos no desempenho grupal. Ainda sobre a diversidade no local de trabalho, Choi e Rainey (2010) afirmam que, quando moderadas por práticas de gestão de diversidade e processos grupais, a diversidade racial está positivamente correlacionada com o desempenho grupal, enquanto a diversidade de género e de idade produzem resultados mais ambíguos, sugerindo que refletem relações mais complicadas e associadas à baixa produtividade e desempenho das equipas. Também Knippenberg e Mell (2016) investigaram sobre a diversidade grupal, de forma a realizar um balanço entre o estado atual da temática, qual a trajetória percorrida até ao momento e qual o potencial caminho para avançar nos estudos sobre

a pesquisa da diversidade nas organizações. Os autores afirmam que, dentro de uma equipa, pode existir uma diversidade nas perceções de processos que, tradicionalmente, são vistos como experiências compartilhadas entre os membros. No entanto, quando essas perceções são avaliadas em estudo, nem sempre é possível compreender se as diferenças estão associadas à forma como os membros experienciam um evento ou diferenças relativas à forma como os membros se envolvem nesse mesmo evento. Assim, os autores constataram que a diversidade de perceções como, por exemplo, *background* cultural dos membros irá influenciar a maneira como cada um interpreta uma situação de conflito.

Outro tópico abordado nas publicações que constituem este cluster são as *faultlines* e os seus efeitos. Jehn e Bezrukova (2010) realizaram um estudo sobre os efeitos da ativação das *faultlines* do grupo na formação de alianças, de conflitos e os efeitos nos resultados dos mesmos. Na sua investigação, distinguiram *faultlines* latentes, isto é, potenciais *faultlines* baseadas nas características demográficas, de *faultlines* ativas, isto é, colaboradores que percecionavam subgrupos baseados em características demográficas. Os resultados sugeriram que os grupos com *faultlines* ativas eram mais propensos à criação de alianças, a experienciarem níveis mais altos de conflito intragrupal, níveis mais baixos de satisfação e um menor desempenho grupal. Numa outra perspetiva, Thatcher & Patel (2011) testaram um modelo teórico com foco nos antecedentes e consequências das *faultlines* demográficas, constatando que a diversidade racial e de género aumentou a força da *faultline* demográfica, mais do que a diversidade nos atributos do *background* educacional, funcional e da idade. Assim, essa *faultline* demográfica tenderá a gerar conflitos de tarefa e afetivo, diminuir a coesão e, ainda, afetar tanto a satisfação, como os resultados do grupo. Ainda sobre as *faultlines* demográficas, mas numa abordagem diferente, Choi e Sy (2010) avaliaram os antecedentes e os processos intermediários que predizem o comportamento de cidadania organizacional em pequenos grupos de trabalho. Os seus resultados, baseados em dados de 62 grupos de trabalho de diferentes setores, permitiram-lhes verificar que as *faultlines* demográficas baseadas em atributos orientados para a relação (isto é, género, idade, raça) e um atributo orientado para a tarefa, tinham relações diferentes relativamente ao conflito de tarefa e afetivo, pois estes exerciam um efeito moderador na relação entre as *faultlines* e os resultados grupais. No entanto, puderam concluir que o conflito de tarefa aumentou o comportamento de cidadania organizacional, enquanto que o conflito afetivo diminuiu esse mesmo comportamento.

Neste cluster, encontram-se, também, outros tópicos. Por exemplo, a liderança, tal como no cluster anterior, também foi uma temática abordada. Gebert et al. (2010) concluíram que a combinação de estratégias de ação opostas promovem a inovação dentro do grupo, distinguindo estratégias de ação aberta (por exemplo, liderança delegativa) que promovem o conhecimento das estratégias de ação fechada (liderança diretiva), que promovem a integração desse conhecimento,

afirmando que estes dois tipos de estratégias, apesar de opostas, são complementares, pois os efeitos positivos de uma pode compensar os efeitos negativos da outra. Já Goncalo et al. (2010) abordaram os efeitos da eficácia coletiva (construto que é próximo do de autoeficácia, mas situado ao nível grupal), afirmando que grupos com um forte senso de eficácia definem metas mais desafiadoras, persistem diante da dificuldade, tendem a gerir melhor os conflitos que possam surgir e, como seria previsto, há uma maior probabilidade de sucesso grupal. No entanto, Goncalo et al. (2010) também constataram que quando a confiança grupal surge num nível elevado no início da formação do grupo, os seus membros tendem a envolver-se menos em conflitos de processo, conflitos esses que, segundo os investigadores, podem ser benéficos na fase inicial de um trabalho em equipa. Na sua investigação, Nishii (2013) sugeriu o termo “clima de inclusão”, que envolve a eliminação de fontes de preconceito, garantindo que o *status* do grupo não esteja relacionado com o acesso a recursos, criando expectativas e oportunidades para os indivíduos estabelecerem laços transversais, integrando ideias diferentes e variadas na resolução conjunta de problemas. O autor afirma, também, que em climas inclusivos, o preconceito interpessoal é reduzido de tal forma que a diversidade de género está associada a níveis baixos de conflito. Por sua vez, o efeito negativo que o conflito intragrupal normalmente possui sobre a satisfação ao nível da unidade, acaba por desaparecer. Por fim, Weisel e Boehm (2015), em um estudo cujo foco é, sobretudo, o conflito intergrupo, mais do que o conflito intragrupo, realizaram dois estudos relativos às motivações subjacentes à participação individual em conflitos intergrupais (clubes de futebol, partidos políticos, etc). Neste estudo, os membros do grupo podiam contribuir para o grupo interno e beneficiar os seus membros, com a possibilidade de prejudicar (ou não) os membros do grupo externo. Os resultados revelaram uma relutância geral em exibir ódio ao grupo externo, prejudicando ativamente os seus membros.

### **Cluster Azul**

O cluster azul é composto por 25 artigos, entre os quais se destacam as seguintes palavras-chave: “*shared leadership*”, “*transformational leadership*”, “*trust*”, “*integrative model*” e “*task conflict*”.

Uma das temáticas mais abordadas no cluster azul é a liderança. Bergman et al. (2012) investigaram sobre o processo de liderança, afirmando que a probabilidade de um grupo de trabalho experimentar um padrão mais completo de comportamentos de liderança aumenta quando os diferentes membros da equipa compartilham a liderança entre si, concluindo que um grupo com liderança compartilhada experienciará menos conflito e um nível maior de consenso, coesão e confiança intragrupal. Também Serban e Roberts (2016) se debruçaram sobre a liderança compartilhada. Na sua investigação, exploraram os antecedentes e os resultados da liderança compartilhada, desenvolvendo um modelo que avaliava o seu papel como mediador entre a tarefa



e as características da equipa (i.e., ambiente interno, coesão) e, também, as relações entre a tarefa e as variáveis de equipa (i.e., satisfação relativamente à tarefa, satisfação e desempenho grupal). Os resultados do estudo sugerem que a liderança compartilhada aumenta a coesão e o ambiente saudável dentro da equipa, que, por sua vez, irá reduzir a emergência de conflito intragrupal e aumentar a satisfação dos seus membros relativamente às tarefas a desenvolver. Por outro lado, Carmeli et al. (2012) incidiram o seu trabalho sobre a liderança relacional, ou centrada nas relações (relação próxima entre líder e colaboradores) e quais os seus efeitos relativamente às decisões estratégicas da equipa. Os autores afirmam que este tipo de liderança pode melhorar a qualidade das decisões estratégicas das suas equipas, criando condições psicológicas baseadas na confiança, nas quais os seus membros se sentem seguros para cometer erros, pois podem aprender e evoluir através do reconhecimento dessas falhas. Dessa forma, quanto maior for a confiança e a estabilidade grupal, desenvolvida pela liderança relacional, maior será a capacidade da equipa para lidar e gerir possíveis conflitos emergentes.

A confiança, o clima de suporte organizacional e a estabilidade grupal também foram alvos de estudo dos autores que integram este cluster. Por exemplo, Breuer et al. (2016) investigaram sobre a confiança grupal e como esse aspeto pode ser um desafio para a eficácia das equipas, especialmente nas equipas virtuais. Geralmente, assume-se a confiança grupal como um aspeto que facilita a coordenação e cooperação nas equipas, reduzindo a probabilidade de ocorrência de conflito nas mesmas e, portanto, está positivamente relacionado a eficácia grupal. Deste modo, a virtualidade das equipas e a documentação das suas interações foram consideradas fatores moderadores desta relação, pois devem afetar os riscos percebidos durante o trabalho em equipa. No entanto, os resultados do estudo mostraram que, para além da relação positiva entre a confiança e a eficácia grupal, a relação entre a confiança e o desempenho das equipas foi mais forte em equipas virtuais do que em equipas presenciais e mais fraco quando as interações na equipa foram documentadas em comparação com quando não existiu uma documentação. Numa outra abordagem, Gonzalez-Roma e Hernandez (2014) investigaram se o padrão de percepções do clima de suporte organizacional dentro da equipa está relacionado com o conflito de tarefa, a qualidade da comunicação da equipa e o desempenho da mesma. Os resultados obtidos revelaram que um padrão de clima de suporte da equipa, a intensidade desse mesmo clima e a sua interação, um padrão de clima de suporte não uniforme (i.e., percepções não uniformes ou não convergentes) estava diretamente relacionado com o conflito de tarefa e a qualidade da comunicação grupal, ou seja, equipas com padrões não uniformes tendem a mostrar níveis mais altos de conflito de tarefa e menor qualidade de comunicação do que grupos com padrões de clima mais uniformes. Ferguson e Peterson (2015) estudaram o fenómeno do espiral de confiança nos grupos, afirmando que a diversidade na propensão à confiança tem consequências afetivas e cognitivas associadas à confiança, por exemplo, sentimentos de frustração, tendem a reduzir o nível de

confiança intragrupal experienciado no início de ciclo de um grupo. Assim, a redução da confiança vai alimentar o conflito afetivo e diminuir, ainda mais, a confiança e, conseqüentemente, afetar negativamente o desempenho grupal. Desta forma, os resultados do estudo de Ferguson e Peterson (2015) confirmam a sua hipótese inicial de que a diversidade na propensão à confiança é o suficiente para desencadear um espiral descendente de confiança, afetando os desempenhos do grupo.

Outros autores abordaram, nos seus estudos, o clima de segurança psicológica. Por exemplo, para Koopmann et al. (2016), a literatura acerca das equipas sugere que a estabilidade grupal melhora o clima de segurança psicológica do mesmo. Na sua investigação, os autores afirmam que a segurança psicológica é um fator que influencia a forma como o conflito é percebido e gerido pelos membros de uma equipa, constatando, através dos seus resultados, que grupos psicologicamente mais seguros evitam experienciar, de forma pessoal, os conflitos relativos à tarefa, sendo mais receptivos a ideias e opiniões diferentes, ou seja, o conflito tende a ser escasso em equipas psicologicamente seguras e estáveis, pois os seus membros são capazes de resolver as diferenças existentes, de forma construtiva. Quem também abordou o clima de segurança psicológica foram Edmondson e Zei (2014) ao realizarem uma revisão de literatura acerca do tópico. As autoras definiram este conceito como sendo as percepções que os indivíduos têm sobre as conseqüências de correr riscos interpessoais no local de trabalho, afirmando que a segurança psicológica é um fator crítico na compreensão de certos fenómenos, tais como a voz, o trabalho em equipa, a aprendizagem grupal e organizacional, pois quanto maior for o nível de segurança psicológica percebido, maior o nível de confiança e respeito grupal, que acabará por exercer influência na forma como o grupo reage ao conflito, ou reduzindo mesmo as probabilidades desse conflito emergir no seio da equipa. Bradley et al. (2012, por outro lado, argumentam que um clima de segurança psicológica é um contexto específico sob o qual o conflito de tarefa irá melhorar o desempenho grupal. Através da sua investigação, constataram que este clima de segurança psicológica modera a relação entre o conflito e o desempenho, que estão associados de forma positiva sempre que existiam boas condições de segurança psicológica. Ainda sobre este tópico, Kostopoulos e Bozionelos (2011), no seu estudo sobre aprendizagem grupal, concluíram que o conflito de tarefa moderava, positivamente, a relação entre a segurança psicológica e a *exploitative learning*, que se refere a ações de refinamento, eficiência, seleção e execução (por contraste a *exploratory learning*, que envolve pesquisa, variação, experimentação, flexibilidade e descoberta).

Tal como nos clusters anteriores, também no cluster azul, para além dos tópicos dominantes, outros tópicos são investigados. Por exemplo, Cronin et al. (2011) realizaram um balanço acerca das dinâmicas de grupo, analisando as teorias anteriormente desenvolvidas, o seu impacto na compressão empírica sobre as dinâmicas de grupo, identificando os obstáculos na

literatura e, por fim, oferecendo algumas sugestões, não só sobre possíveis novas abordagens sobre o construto, mas também como o campo de trabalho pode auxiliar no desenvolvimento dessas abordagens. Os autores confirmam que, as dinâmicas grupais, fazem emergir um conjunto de variáveis comportamentais, entre elas o conflito intragrupal, que acabam por impactar, afetar e moldar o funcionamento geral do grupo. Num outro estudo, Miron-Spektor et al. (2011) investigaram sobre os estilos cognitivos associados à implementação de ideias, isto é, a conformidade e a atenção aos detalhes, e como isso podia ter influência na inovação dentro do grupo. Nesse estudo, concluíram que incluir membros criativos e conformistas no mesmo grupo iria aprimorar a inovação dentro do mesmo, enquanto incluir membros atentos aos detalhes a impedia, no sentido de que os membros criativos tendem a aumentar o conflito de tarefas e dificultar a integração do grupo relativamente aos padrões e os conformistas a reduzir o conflito de tarefas e aumentar a adesão da equipa a esses mesmos padrões. Zheng (2012) numa abordagem um pouco diferente, investigou sobre a relevância da memória transativa a nível grupal. O autor afirma que o efeito de experiência compartilhada é parcialmente mediada por um sistema de memória transitiva, ao nível grupal, que permite que as equipas integrem, de forma eficaz e eficiente, a experiência e a capacidade dos seus membros. Deste modo, a semelhança de tarefas e a confiança dentro do grupo irão fortalecer ainda mais os efeitos do sistema de memória transitiva, pois fornecem oportunidades significativas e uma maior motivação para que os mesmos da equipa utilizem os seus sistemas de memória transativa e, conseqüentemente, diminuem o risco de conflito dentro do grupo. Por fim, Borrego et al. (2012) incidiram o foco do seu trabalho procurando mostrar a relevância da literatura sobre as equipas de psicologia organizacional para o ensino de engenharias, tendo concluído que a literatura da área da psicologia organizacional fornece vários contributos para projetar experiências de aprendizagem em torno de problemas de engenharia complexos e autênticos e que o ensino de estratégias sobre como lidar com conflitos, constitui, um desses contributos.

### **Cluster Amarelo**

Por fim, o cluster amarelo reúne um total de 13 documentos. Ao longo dos artigos analisados, as *keywords* que mais se destacam são “*organizations*”, “*work*” e “*group performance*”

Como mencionado acima, a principal temática abordada pelos autores neste cluster é o conflito relacionado com a hierarquia nas organizações e efeitos na *performance* grupal. Bendersky e Hays (2012) abordaram o conflito de *status* – isto é – disputas sobre as posições na hierarquia social do grupo (respeito, por exemplo) – que acabam por afetar o desempenho e o resultado das tarefas do grupo. Este estudo permitiu determinar que o conflito de *status* exerce um efeito negativo significativo, moderando os efeitos do conflito de tarefa e prejudicando o

desempenho grupal ao “minar” a partilha de informações entre os membros. O estudo de Bunderson et al. (2016) focou-se, principalmente, em perceber sobre se e quando a hierarquia pode promover desempenho grupal e satisfação dos seus colaboradores. Num estudo com 75 equipas de uma ampla gama de setores, os resultados sugeriram que enquanto a “aciclicidade” nas relações de influência (isto é, uma visão da hierarquia como relações em cascata de influência diádica) reduz o conflito e, assim, aumenta o desempenho do grupo e a satisfação dos membros, a centralização e a diferença de estatuto têm efeitos negativos sobre o conflito, o desempenho e a satisfação, particularmente em grupos que realizam tarefas complexas. Numa outra perspetiva, Ronay et al. (2012) realizaram dois estudos que avaliavam os antecedentes psicológicos e biológicos da diferenciação hierárquica e as suas consequências para o conflito e desempenho grupal. No primeiro estudo, os grupos hierarquicamente diferenciados apresentaram um melhor desempenho numa tarefa interdependente do que os grupos que compreendiam exclusivamente indivíduos motivados por alto ou baixo poder. No segundo estudo, usaram um marcador biológico de motivação para manipular a diferenciação hierárquica. No entanto, os resultados do primeiro estudo foram novamente replicados, isto é, os grupos que compreendiam esse marcador biológico de forma mista e moderada alcançaram níveis mais altos de produtividade do que os grupos que compreendiam todos os indivíduos em que esse marcador biológico era demasiado alto ou demasiado baixo. Para além disso, Ronay et al. (2012) afirmam que o conflito intragrupal mediou a relação entre o marcador biológico e a produtividade nos grupos em que o marcador biológico era muito alto, mas não nos grupos em que esse marcador era baixo. Para Greer et al. (2018), na sua meta-análise, a hierarquia possui o poder de beneficiar e/ou prejudicar a eficácia de um grupo. Ao investigarem diferentes explicações para, porque e quando a hierarquia ajuda ou prejudica essa eficácia, concluíram que a hierarquia afeta negativamente a eficácia grupal e que esse efeito é mediado pelo aumento de contextos que possibilitam o conflito. Para além disto, constataram que a relação negativa entre a hierarquia e o desempenho grupal é exacerbada por aspetos estruturais da equipa (por exemplo, a diferenciação de skills e competências) e pela própria hierarquia (por exemplo, se for instável), tornando estes grupos hierárquicos suscetíveis a conflito.

Outras investigações que também abordaram o *group performance* foram Lindenberg e Foss (2011) e Greer et al. (2011). Lindenberg e Foss (2011) propuseram que a motivação para a produtividade coletiva (a qual remete para quando os indivíduos se sentem mais motivados, se veem como parte do esforço coletivo, onde cada um possui as suas próprias funções e responsabilidade) gera maior cooperação e representações compartilhadas de ações e tarefas, reduzindo a possibilidade de emergir algum tipo de conflito dentro do grupo e/ou tornando os seus membros mais capacitados para ultrapassar o conflito, caso surja. Noutra abordagem, Greer et al. (2011) realizaram dois estudos de campo, nos quais investigaram o impacto do poder

coletivo no conflito e no desempenho grupal. Este poder coletivo é baseado no controlo de recursos que permitem a uma equipa influenciar outras pessoas dentro da organização. Os resultados sugeriram que as equipas de baixo poder superaram as de alta poder, mostrando níveis mais baixos de conflito afetivo e de processo, não existindo diferenças quanto ao conflito de tarefa. Equipas com altos níveis de poder apresentaram níveis mais baixos de desempenho. Em ambos os estudos, os níveis altos de conflito de processo presentes em equipas de alto poder explicam totalmente esse efeito. Concluíram ainda que, a congruência de poder interpessoal dentro da equipa (isto é, a medida em que o grau de poder que cada membro se autoavalia está alinhado com as percepções que os outros membros têm dele) melhora a relação entre o poder coletivo e o conflito de processo, ou seja, quando a congruência de poder interpessoal é alta, as equipas com maior poder têm menor probabilidade de experienciar conflitos de processo que prejudiquem o desempenho grupal.

Numa abordagem ligeiramente diferente do convencional, Chun e Choi (2014) teorizaram sobre a relação entre as necessidades psicológicas dos membros de um grupo, o conflito intragrupal e o seu desempenho enquanto equipa. A investigação analisou os dados de 145 equipas organizacionais, que revelaram relações significativas entre a composição dos grupos, no que diz respeito à necessidade de realização dos colaboradores e o conflito de tarefa, a necessidade de integração e o conflito afetivo e a necessidade de poder e o conflito de *status*. Além destes resultados, Chun e Choi (2014) relatam que, quando estes três tipos de conflito aconteceram de forma conjunta, o conflito de tarefa foi um preditor positivo do desempenho grupal, enquanto que o conflito afetivo foi um preditor negativo.

Tal como pudemos constatar para os clusters anteriores, também neste a temática da liderança está presente. Assim, Chen et al. (2011) examinaram como é que os diferentes estímulos ao nível grupal, incluindo a capacidade de liderança e o conflito afetivo, influenciariam a motivação e comprometimento de cada colaborador, concluindo que essa motivação é tão individual como coletivamente influenciada pelo tipo de liderança e pelo conflito afetivo e que essa mesma motivação irá regular a relação entre os estímulos do grupo e os comportamentos inovadores de cada membro da equipa. Noutra abordagem, Glowacki e von Rueden (2015) observaram a liderança em sociedades de pequena escala, avaliando as características dos líderes e os contextos nos quais a liderança se torna mais institucional. O estudo permitiu-lhes concluir que liderança torna-se mais institucional, por exemplo, em situações de resolução de conflitos intragrupais. Isso deve-se, principalmente, ao facto dos conflitos internos poderem “minar” a ação coletiva ou, até mesmo, levar à ruptura do grupo. Logo, há uma maior necessidade de recorrer a uma liderança institucional, de forma a resolver o conflito. Farh e Chen (2014) examinaram a manifestação de liderança abusiva em ambientes de equipas e quais as suas implicações, tanto para a equipa, como para os colaboradores individualmente. Nesse sentido, desenvolveram um

modelo que apresentava a liderança abusiva ao nível grupal (nível médio de abuso relatado pelos membros do grupo) e a liderança abusiva a nível individual como fatores simultâneos e interativos. A partir desta investigação, constataram que a liderança abusiva em ambientes grupais pode produzir processos interpessoais disfuncionais, como, por exemplo, um conflito afetivo. Dessa forma, os autores puderam constatar que uma liderança abusiva está associada ao aumento de conflito afetivo dentro do grupo. Por fim, Walter et al. (2015), através da teoria da exclusão moral, basearam a sua investigação naquilo que é a dependência pelo resultado e o gosto interpessoal como condições que exercem efeito na relação entre o desempenho percebido e a liderança abusiva. Através de dois estudos independentes, os autores sugerem que o conflito afetivo atua como moderador entre o efeito de dissimilaridade percebida e a liderança abusiva, mas apenas quando os líderes percebem os seus colaboradores como tendo um baixo desempenho.

Autores como Jensen et al. (2014) e Wu et al. (2015), realizaram estudos sobre outras temáticas relativamente ao conflito intragrupal, relacionando-o com o clima organizacional e o desempenho coletivo. Numa abordagem diferente, e devido ao aumento do interesse em saber se os indivíduos que são alvo de certos comportamentos no trabalho estão relacionados com a vitimização, Jensen et al. (2014) investigaram o nível de desempenho dos colaboradores como um fator precipitante para serem vítimas por parte de outros membros no trabalho. Baseando-se na teoria da escolha racional, os autores afirmam que os perpetradores levam em consideração os riscos de agressão contra alvos específicos, de modo a que: os indivíduos com alto desempenho tendem a experimentar formas ocultas de vitimização por parte dos outros colegas, enquanto os indivíduos com baixo desempenho tendem a experienciar essa vitimização de forma mais aberta. Desta forma, puderam concluir que o desempenho no trabalho é um fator relevante para vitimização e, conseqüentemente, para a emergência de conflito afetivo entre os membros de um grupo de trabalho, acabando por exercer implicações futuras no desempenho coletivo. Para finalizar, Wu et al. (2015) focaram o seu estudo nos fatores que permitem prever quando é que os indivíduos serão afastados/excluídos (i.e, conceito de ostracismo). Os autores descobriram que a interdependência de objetivos dos colaboradores influencia significativamente a extensão em que eles são condenados ao ostracismo e que a capacidade social aumentou o impacto negativo da interdependência de metas cooperativas. Além disso, constaram que o conflito de afetivo era um fator moderador desses efeitos.

## VI. Discussão

Nesta secção pretendemos analisar e discutir os aspetos mais relevantes do estudo realizado, de forma destacar e sumariar o conjunto de resultados obtidos nas diferentes análises realizadas, tentando, sempre que possível, interligá-los.

Os resultados da *keyword search*, revelaram uma tendência crescente de publicações no domínio do conflito intragrupal e, comparando com os resultados do estudo de Moreira (2010), relativos à primeira década do Século XXI, mostraram um aumento significativo do número de publicações (de 418 para 634). Essa evolução pode ser explicada pelo facto de cada vez mais as equipas constituírem a base em que assenta o trabalho nas organizações, potenciando o aumento do interesse dos investigadores e gerando uma maior diversidade de abordagens e de estudos relacionando o conflito com novas variáveis. Para corroborar a nossa afirmação, a Figura 1 mostra que os últimos dois anos (2019 e 2020) se destacam pelo número de publicações. Relativamente às categorias/domínios mais ativos na literatura, os resultados revelam que o conflito intragrupal é um construto interdisciplinar, destacando-se as áreas de Gestão, Psicologia e *Business*. De notar que a Psicologia, neste caso específico, engloba diferentes vertentes, tais como a Psicologia Aplicada, Psicologia Social e Psicologia Experimental. Sobre as revistas que mais publicaram acerca do tema, e novamente comparando com os resultados do trabalho de Moreira (2010), constatamos que a *International Journal of Conflict Management* continua a ser a revista que mais publicações realizou nos últimos 20 anos, destacando-se, também, uma subida relevante das revistas *Journal of Applied Psychology* e *Small Group Research* na última década. Esta análise permitiu, também, observar que K. A. Jehn se manteve como a autora que mais publicou acerca do conflito intragrupal. No entanto, comparativamente aos resultados de Moreira (2010), os restantes autores no topo da lista de quem mais publicou nos últimos 10 anos são diferentes, sugerindo uma maior diversidade de autores e na emergência de “novos” investigadores focados no tópico do conflito nos grupos.

A análise dos 10 artigos mais citados na última década (30 ou mais citações), permitiu destacar os trabalhos de De Wit et al. (2012), Stahl et al. (2010) e Edmondson e Lei (2014) como sendo os estudos mais citados, sugerindo sua elevada importância e relevância (tanto das suas investigações, como dos seus autores) para literatura científica acerca do conflito intragrupal. No entanto, importa notar que, como já fizemos referência, a publicação de Edmondson e Lei, não tem como foco principal o conflito. Apesar de estes serem os artigos mais citados na área, os autores não são os mais ativos. A título de exemplo, dos autores mais ativos sobre conflito intragrupal da nossa *keyword search*, apenas K. A. Jehn e G. Todorova estão presentes entre os 10 artigos mais citados da última década. Um outro aspeto a ressaltar é o facto de os 10 artigos terem sido publicados na primeira metade da década, o que pode, também, ser explicado pelo

facto de trabalhos mais recentes ainda não serem passíveis de tanta relevância devido ao período temporal. Estudos posteriores poderão “aferir” quais os artigos que se irão manter como mais citados e quais perderão relevância.

De seguida passamos à discussão dos resultados obtidos através da análise no programa *VosViewer*. Como mencionámos anteriormente, a utilização deste *software* permitiu-nos analisar as temáticas mais abordadas e as principais linhas de investigação acerca do conflito intragrupal. Relativamente aos mapas bibliométricos de acoplamento bibliográfico de referências e co-ocorrência de *keywords* verificámos a emergência de 4 clusters, sendo possível identificar os tópicos relevantes abordados em cada um deles. No entanto, é necessário referir que os clusters se relacionam entre si pelo que existe uma sobreposição de temas em todos os clusters. Por exemplo a temática da liderança, apesar de um maior ênfase por parte dos autores do cluster azul, é um tópico transversal aos diversos clusters, o que parece atestar a sua importância central no domínio do estudo dos conflitos intragrupais.

Um outro aspeto relevante refere-se aos resultados relativos aos mapas que representam a evolução temporal do acoplamento bibliográfico de referências e da co-ocorrência de *keywords*, ao longo da década. A partir da sua análise, podemos concluir que as publicações relativas aos cluster vermelho e ao cluster verde são mais antigas, enquanto que o cluster azul apresenta as publicações mais recentes da amostra analisada. Relativamente ao mapa temporal das *keywords*, os resultados são congruentes, ou seja, o cluster vermelho apresenta os termos mais antigos e, por outro lado, o cluster azul está representado pelas *keywords* mais recentes da amostra.

O estudo que realizámos permite-nos, com alguma segurança, identificar o estágio de desenvolvimento da investigação sobre o construto conflito intragrupal, o que faremos, ancorando-nos no Modelo de Reichers e Schneider (1990). Este modelo refere-se a 3 fases: a) introdução e elaboração, que se refere ao momento em que o construto é proposto e aos esforços para validá-lo; b) avaliação e aumento, referente à fase em que são realizadas revisões críticas, de forma a corrigir lacunas, falhas ou resultados incongruentes e, também, a sugestões e inclusão de novas linhas de pensamento e investigação; c) consolidação e acomodação, associado ao momento em que essas lacunas e resultados ambíguos começam a desvanecer e acentua-se um consenso relativamente à definição do construto e ao conhecimento dos seus antecedentes e consequentes; nesta etapa, surgem também meta-análises que consolidam os resultados encontrados, e ainda a inserção do construto em modelos conceptuais, como variável moderadora ou mediadora (Reichers & Schneider, 1990).

Consideramos que o construto – conflito intragrupal - se encontra na terceira fase de desenvolvimento, isto é, no estágio de consolidação e acomodação. Com efeito, a revisão e análise da literatura efetuada permitiu-nos verificar a consensualidade relativamente alargada a respeito da definição do construto, observar a multiplicidade de estudos sobre os antecedentes e



consequentes do construto e, igualmente, a presença de modelos que incluem o construto como mediador ou moderador e, ainda de meta-análises.

## VII. Conclusões, contributos, limitações e sugestões futuras

As revisões bibliométricas são uma ótima ferramenta para identificação e, conseqüente, análise de autores, revistas e documentos relevantes para a literatura (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004), permitindo uma visão geral sobre aquilo que tem sido feito, dito, onde e por quem, num determinado contexto. O presente trabalho, constitui, assim um contributo relevante para análise do estado da arte acerca do conflito intragrupal.

Um outro contributo prende-se com o facto de o presente trabalho dar continuidade ao estudo bibliométrico realizado por Moreira (2010), permitindo comparar as duas décadas de investigação no campo do conflito intragrupal e, conseqüentemente, analisar e refletir sobre a evolução ocorrida. Importa notar que, utilizar o mapeamento bibliométrico com o recurso ao programa *VosViewer* – o qual não foi utilizado na investigação de Moreira (2010) - tornou possível obter uma visão mais ampla, abrangente e organizada da literatura e das principais linhas de investigação.

Como qualquer outra investigação, o presente trabalho apresenta, contudo, também, algumas limitações.

Em primeiro lugar, destacamos a utilização de apenas uma base de dados (*Web of Science*) para a amostra de publicações acerca do conflito intragrupal, o que, por si só, limitou o acesso mais alargado de estudos e investigações e, conseqüentemente, um maior valor de conhecimento e informação a extrair dos mesmos. Ainda assim, o motivo associado a esta escolha prende-se, principalmente, pelo facto de pretendermos aproximar, o máximo possível, o nosso estudo ao trabalho de Moreira (2010), para que fosse mais fácil estabelecer uma comparação entre as duas décadas que, no seu conjunto, este trabalho e o de Moreira (2010), abrangeram. Dessa forma, sugerimos que, em trabalhos futuros, se utilize mais que uma base de dados, de maneira a que seja possível realizar-se uma comparação de amostras e resultados entre as diferentes bases de dados.

Uma outra limitação identificada no presente estudo relaciona-se com a ambigüidade de algumas das *keywords* nos resultados da amostra na própria base de dados. Como mencionámos anteriormente na secção IV. Método. Não obstante o rigor e cuidado relativamente à escolha das palavras-chave para a nossa investigação, alguns dos trabalhos que surgiram nos resultados não iam ao encontro da temática do conflito intragrupal, isto é, embora ao longo desses artigos as nossas *keywords* fossem mencionadas pelos autores, o foco principal dessas mesmas investigações não era o conflito no seu nível grupal, o que acabou por dificultar e limitar o nosso trabalho.

No que diz respeito à *citation search*, podemos referir que o método de ponto de corte baseado em Caputo (2018), embora permita ter acesso aos artigos mais referenciados na literatura (Ramos-Rodríguez & Ruiz Navarro, 2004), não evita a possibilidade de estarmos a excluir, para o nosso estudo, outras publicações também importantes. Além disso, a *citation search* não exclui, por exemplo, as auto-citações (i.e., reafirmações ou repetições dos seus próprios trabalhos), o próprio efeito *halo* (tendência para citar os autores mais citados) ou até mesmo questões associadas ao idioma, onde a língua inglesa apresenta uma enorme predominância (Bornmann & Daniel, 2008). Outra limitação relativamente à *citation search* diz respeito ao facto de os artigos mais recentes (em termos de período temporal) não estarem expostos tempo suficiente na comunidade científica de forma a que o seu número de citações seja mais elevado, ou seja, por outras palavras, não permite capturar o impacto dessas publicações. Se analisarmos novamente os anos de publicações da *keyword search* (Figura 1), podemos constatar que 2019 e 2020 constituem o período temporal com maior número de publicações. No entanto, quando analisamos os resultados da *citation search*, na qual a amostra apresenta apenas os artigos com 30 ou mais citações, reparamos que os anos 2019 e 2020 possuem apenas uma publicação, respetivamente.

Relativamente à utilização do *VosViewer* destacamos que a análise realizada, apresenta, também, a limitação de apenas terem sido analisados os 15 artigos mais citados de cada cluster, através do título e do *abstract* de cada um. Sugerimos que, em trabalhos futuros, a análise seja alargada, de modo a obter resultados mais ricos em conteúdo e informação.

De forma a tornar o estudo sobre o conflito intragrupal ainda mais rico, sugerimos que se continue a desenvolver estudos longitudinais, com o objetivo de aumentar o conteúdo informativo e científico acerca da natureza do conflito, os seus antecedentes, estratégias de identificação, as variáveis, os efeitos e moderadores associados, bem como o impacto que exerce sobre os grupos e organizações. Sugerimos, também, a importância de produzir mais trabalhos acerca do conflito de processo, conceito que, apesar de ter recebido alguma atenção por parte da comunidade científica nos últimos anos, ainda necessita de um maior desenvolvimento e esclarecimento relativamente à sua definição e aos fatores que o originam. Uma última sugestão prende-se com a utilização de *software VosViewer* em investigações futuras, de forma a tornar os estudos acerca do conflito intragrupal mais completos.

Em termos de conclusão, podemos afirmar que o presente trabalho revelou que a literatura científica sobre o conflito intragrupal reflete um campo de investigação multidisciplinar que tem mostrado um aumento significativo de publicações ao longo das últimas décadas, a que não será alheia a cada vez maior utilização de equipas como instrumento de gestão e organização do trabalho. As análises realizadas permitiram sistematizar a literatura no tópico, identificar autores mais relevantes e autores mais citados e, também, concluir, com base no mapeamento da literatura, que a investigação neste domínio ao longo dos últimos 10 anos parece assentar em

quatro principais linhas de investigação. De igual modo, o presente trabalho possibilitou identificar o desenvolvimento da investigação sobre conflitos intragrupais. Assim, cumpriu os objetivos que foram definidos, constituindo um trabalho relevante, útil e utilizável, capaz de proporcionar, em particular aos investigadores que se dedicam ao estudo dos conflitos nos grupos, quer uma visão atual e abrangente da investigação neste domínio quer pistas para futuras investigações.

## VIII. Referências bibliográficas

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management* , 495-516.
- Arazy, O., Nov, O., Peterson, R., & Yeo, L. (2011). Information Quality in Wikipedia: The Effects of Group Composition and Task Conflict. *Journal of Management Information Systems*.
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict. *Small Group Research*, 127-176.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology* , 170-188.
- 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* .
- Bendersky, C., & Hays, N. A. (2012). Status Conflict in Groups. *Organization Science*, 323-340.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. *Journal of Social Psychology*, 17-42.
- Bornmann, L., & Daniel, H.-D. (2008). What do citation counts measure? A review of studies on citing behavior. *Journal of Documentation* , 45-80.
- Borrego, M., Karlin, J., McNair, L. D., & Beddoes, K. (2013). Team Effectiveness Theory from Industrial and Organizational Psychology Applied to Engineering Student Project Teams: A Research Review. *Journal of Engineering Education*, 472-512.
- Boulding, K. E. (1963). Towards a Pure Theory of Threat System. *American Economic Association* , 424-434.
- Bradley, B. H. (2013). Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance. *Journal of Applied Psychology*, 385–392.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 151-158.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 1151-1177.

- Bunderson, J. S., Vegt, G. S., Cantimur, Y., & Rink, F. (2016). Different Views of Hierarchy and Why They Matter: Hierarchy as Inequality or as Cascading Influence. *Academy of Management Journal*, 1265-1289.
- Caputo, A., Marzi, G., Maley, J., & Silic, M. (2018). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 87-100.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmonson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 31-54.
- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1300-1309.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 541-557.
- Choi, J. N., & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 1032-1054.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 109-121.
- Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 437-450.
- Cronin, M. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2011). Dynamics in Groups: Are We There Yet? *Academy of Management Annals*, 571-612.
- de Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 360-390.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the Benefits of Task Conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 4-22.
- DeChurch, L. A., Hamilton, K. L., & Haas, C. (2007). Effects of Conflict Management Strategies on Perceptions of Intragroup Conflict. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 66-78.
- 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*, 559-578.
- Deutsch, M. (1973). *Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*.

- Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: a personal perspective on the history of the social psychology of conflict resolution. Em M. A. West, D. Tjosvold, & G. Smith, *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Dimas, I. (2007). (Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia. *Tese de Doutoramento*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Dimas, I. S., & P. R. Lourenço, J. M. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, 103-109.
- Dimas, I., & Lourenço, P. R. (2015). Intragroup Conflict and Conflict Management Approaches as Determinants of Team Performance and Satisfaction: Two Field Studies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 174-193.
- Dreu, C. K. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidences for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management* .
- Dreu, C. K., & Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 309-328.
- Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 741-749.
- Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 23-43.
- Farh, C. I., & Chen, Z. (2014). Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, 1074-1095.
- Farh, J.-L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 1173–1180.
- Ferguson, A. J., & Peterson, R. S. (2015). Sinking slowly: Diversity in propensity to trust predicts downward trust spirals in small groups. *Journal of Applied Psychology*, 1012-1024.
- França, C. B., & Lourenço, P. R. (2010). Diversity and intragroup conflict at work: empirical study in Portugal. 130-158.
- Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering Team Innovation: Why Is It Important to Combine Opposing Action Strategies? *Organization Science*, 593-608.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 1131–1147.

- Giebels, E., de Reuver, R. S., Rispens, S., & Ufkes, E. G. (2016). The Critical Roles of Task Conflict and Job Autonomy in the Relationship Between Proactive Personalities and Innovative Employee Behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 320-341.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 499-517.
- Glowacki, L., & Rueden, C. v. (2015). Leadership solves collective action problems in small-scale societies. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*.
- Goncalo, J. A., Polman, E., & Maslach, C. (2010). Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 13-24.
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 1042-1058.
- Greer, L. L., Caruso, H. M., & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116-128.
- Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 591-613.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation - A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 278-302.
- Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 982-996.
- Humphrey, S. E., & Aime, F. (2014). Team Microdynamics: Toward an Organizing Approach to Teamwork. *Academy of Management Annals*.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 517-543.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 530-557.



- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on The Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior* , 187-242.
- 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*, 24-42.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal* , 238-251.
- Jehn, K. A., Greer, L. L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 465-495.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 741-763.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. (2010). The Effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes. *Academy of Management Journal*.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Raver, J. L. (2014). Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization. *Journal of Applied Psychology*, 296-309.
- Kessler, M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *Journal of Association for Information Science and Technology* , 10-25.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, 940-957.
- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict . *Journal of Management*, 1222-1252.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management*, 385-415.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Association for Psychological Science*, 77-124.
- Kuhn, T., & Poole, M. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 558-590.
- Lee, D., Huh, Y., & Reigeluth, C. M. (2015). Collaboration, intragroup conflict, and social skills in project-based learning. *Instructional Science*, 561-590.

- Li, J., & Hale, A. (2015). Identification of, and knowledge communication among core safety science journals. *Safety Science*, 70-78.
- Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: the role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 500-525.
- Lourenço, P. R., Rebelo, T., & Dimas, I. D. (2020). GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES: FUNCIONAMENTO E EFICÁCIA. Em A. Caetano, J. Neves, & J. M. Ferreira, *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações* (pp. 215-250). Lisboa: Sílabo.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 452-467.
- Miron-spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The Effect of Conformist and Attentive-To-Detail Members on Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox. *Academy of Management Journal*, 740-760.
- Moreira, M. R. (2010). *O estado da arte do Conflito nas Equipas de Trabalho: Uma revisão bibliométrica (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Coimbra.
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 1754-1774.
- Oborn, M. B. (2010). Boundary object use in cross-cultural software development teams. *Human Relations*.
- O'Neill, T., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the “Pros” and “Cons” of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict. *Human Performance*, 236-260.
- O'Neill, T., McLarnon, M. J., Hoffart, G. C., Woodley, H. J., & Allen, N. J. (2018). The Structure and Function of Team Conflict State Profiles. *Journal of Management*, 811-836.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 1-28.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102-112.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale. *Annals of the International Communication Association*, 629-652.
- Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 110-120.

- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT: A MODEL FOR DIAGNOSIS AND INTERVENTION. *Psychological Reports*, 1323-1344.
- Ramos-Rodriguez, A. R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric research of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, 981-1004.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. Em B. Schneider, *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ronay, R., H., G. K., Anicich, E. M., & Galinsky, A. D. (2012). The path to glory is paved with hierarchy: when hierarchical differentiation increases group effectiveness. *Psychological Science*, 669-677.
- Serban, A., & Roberts, A. J. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *Leadership Quarterly*, 181-199.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H.-A., & Susanto, E. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 391-400.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 102-111.
- Srikanth, K., Harvey, S., & Peterson, R. (2016). A Dynamic Perspective on Diverse Teams: Moving from the Dual-Process Model to a Dynamic Coordination-based Model of Diverse Team Performance. *Academy of Management Annals*, 453-493.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 690-709.
- Terrível, P. T. (2011). *Responsabilidade Social das Organizações: O estado da arte na primeira década do novo milénio (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Coimbra.
- Thatcher, S. M., & Patel, P. C. (2011). Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 1119-1139.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 265-274.
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 451-467.
- van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & O, J. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 475-491.

- van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, H. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38-53.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing Bibliometric Networks. *Measuring Scholarly Impact*.
- van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135-145.
- Walter, F., Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 1056-1072.
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 235-262.
- Weisel, O., & Bohm, R. (2015). "Ingroup love" and "outgroup hate" in intergroup conflict between natural groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 110-120.
- Wit, F. R., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 177-189.
- Wu, L.-Z., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Chiang, F., Snape, E., & Liang, L. H. (2015). Breaking (or making) the silence: How goal interdependence and social skill predict being ostracized. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51-66.
- Zheng, & Y. (2012). Unlocking founding team prior shared experience: A transactive memory system perspective. *Journal of Business Venturing*, 577-591.
- Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 429-472.

## IX. Anexos

Anexo 1

Tabela 5. Publicações de Acoplamento Bibliográfico de Referências por Cluster.

Cluster Vermelho	Autores e data	Título	Nº de citações
	De Wit et al. (2012)	The Paradox of Intragroup Conflict: A meta-analysis.	539
	Farh et al. (2010)	<u>Task conflict and team creativity: A question of how much and when.</u>	200
	Jehn et al. (2010a)	The Effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes.	158
	Qian et aç. (2013)	Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment.	122
	Behfar et al. (2011)	Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict.	110
	Shaw et al. (2011)	A contingency model of conflict and team effectiveness.	110
	Arazy et al. (2011)	Information Quality in Wikipedia: The Effects of Group Composition and Task Conflict.	103
	DeChurch et al. (2013)	Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective.	103
	Barret, M. & Oborn, E. (2010)	Boundary object use in cross-cultural software development teams.	98
	O’Neil et al. (2013)	Examining “Pros” and “Cons” of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship and Process Conflict.	91
	Gelfand et al. (2012)	Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences.	76
	Bradley et al. (2013)	<u>Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance.</u>	73
	Todorova et al. (2014)	<u>Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction.</u>	65
	Weingart et al. (2015)	The directness and oppositional intensity of conflict expression.	65
	De Wit et al. (2013)	Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict.	64

Tabela 5. Publicações de Acoplamento Bibliográfico de Referências por Cluster (continuação).

Cluster Verde	Autores e data	Título	Nº de citações
	Stahl et al. (2010)	Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups.	451
	Nishii, L. H. (2013)	The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups	338
	Hoever et al. (2012)	Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential.	285
	Van Dijk et al. (2012)	Defying Conventional Wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance.	210
	Jehn, K. & Bezrukova, K. (2010b)	The Faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict and group outcomes.	148
	Choi, S. & Rainey, H. G. (2010)	Managing Diversity in U. S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performances.	126
	Tatcher, S. M. B. & Patel, P. C. (2011)	Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature.	119
	Baer, K. T. M. & Dirks, J. A. N. (2013)	Microfoundations of strategic problem formulation.	105
	Gebert et al. (2010)	Fostering Team Innovation: Why Is It Important to Combine Opposing Action Strategies?	95
	van Knippenberg, D. & Mell, J. N. (2016)	Past, present and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity.	95
	Choi, J. M. & Sy, T. (2010)	Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups.	88
	Weisel, O. & Boehm, R. (2013)	“Ingroup love” and “outgroup hate” in intergroup conflict between natural groups.	86
	Goncalo et al. (2010)	Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time.	81
	Meyer, B. & Glenz, A. (2013)	Team Faultline Measures: A Computational Comparison and a New Approach to Multiple Subgroups.	73
	Srikanth et al. (2016)	A Dynamic Perspective on Diverse Teams: Moving from the Dual-Process Model to a Dynamic Coordination-based Model of Diverse Team Performance.	73

Tabela 5. Publicações de Acoplamento Bibliográfico de Referências por Cluster (continuação).

Cluster Azul	Autores e data	Título	Nº de citações
	Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014)	Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct.	449
	Cronin et al. (2014)	Dynamics in Groups: Are We There Yet?	211
	Miron-Spektor et al. (2011)	The Effect of Conformist and Attentive-To-Detail Members on Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox.	181
	Bradley et al. (2012)	Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance.	154
	Kostopoulos, K. C. & Bozionelos, N. (2011)	Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance.	114
	Carmeli et al. (2012)	CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure.	103
	Bergman et al. (2012)	The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams.	88
	Breuer et al. (2016)	Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators.	83
	Borrego et al. (2013)	Team Effectiveness Theory from Industrial and Organizational Psychology Applied to Engineering Student Project Teams: A Research Review.	80
	Woehr et al. (2015)	Justifying Aggregation With Consensus-Based Constructs: A Review and Examination of Cutoff Values for Common Aggregation Indices.	66
	Zheng, Y. (2012)	Unlocking founding team prior shared experience: A transactive memory system perspective.	59
	Serban, A & Roberts, A. J. B. (2016)	Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach.	53
	Koopmann et al. (2016)	Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance.	49
	Gonzalez-Roma, V. & Hernandez, A. (2014)	Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance.	48
	Ferguson, A. J. & Peterson, R. S. (2015)	Sinking slowly: Diversity in propensity to trust predicts downward trust spirals in small groups.	47



Tabela 5. Publicações de Acoplamento Bibliográfico de Referências por Cluster (continuação).

<i>Cluster Amarelo</i>	<b>Autores e data</b>	<b>Título</b>	<b>Nº de citações</b>
	Bendersky, C. & Hays, N. A. (2012)	Status Conflict in Groups.	184
	Chen et al. (2011)	Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict.	174
	Lindenberg, S & Foss, N. J. (2011)	Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms.	107
	Farh, C. I. C. & Chen, Z. (2014)	Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams.	87
	Glowacki, L. & von Rueden, C. (2015)	Leadership solves collective action problems in small-scale societies.	77
	Ronay et al. (2012)	The Path to Glory Is Paved with Hierarchy: When Hierarchical Differentiation Increases Group Effectiveness.	77
	Greer et al. (2011)	The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance.	72
	Bunderson et al. (2016)	Different Views of Hierarchy and Why They Matter: Hierarchy as Inequality or as Cascading Influence.	60
	Walter et al. (2015)	Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision.	57
	Greer et al. (2018)	Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration.	44
	Chun, J. S. & Choi, J. N. (2014)	Members' needs, intragroup conflict, and group performance.	43
	Jensen et al. (2014)	Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization.	40
	Wu et al. (2015)	Breaking (or making) the silence: How goal interdependence and social skill predict being ostracized.	36

Anexo 2

Tabela 6. *Keywords* da Análise de Coocorrência de *Keywords*.

Cluster Vermelho (21 itens)		Cluster Azul (17 itens)		Cluster Verde (14 itens)		Cluster Amarelo (6 itens)	
Keyword	Frequência	Keyword	Frequência	Keyword	Frequência	Keyword	Frequência
Performance	47	Task Conflict	39	Intragroup Conflict	56	Work	23
Diversity	31	Relationship Conflict	31	Team Performance	24	Organizations	11
Conflict	23	Top Management Teams	24	Deep-level diversity	17	Metaanalysis	9
Decision-making	21	Trust	19	Work group diversity	17	Group Performance	7
Task	17	Strategic decision-making	14	Surface level	11	Psychological safety	7
Model	13	Management	11	Relational Demography	10	Personality	6
Impact	12	Mediating role	10	Moderating role	8		
Innovation	12	Team Effectiveness	8	Antecedents	7		
Knowledge	12	Team	7	Group decision-making	7		
Leadership	12	Integrative model	7	Difference	6		
Teams	12	Transformational leadership	7	Job satisfaction	5		
Behavior	11	Shared leadership	6	Social identity	5		
Management teams	9	Emotional Intelligence	5	Social integration	5		
Creativity	8	Interpersonal-trust	5	Top management	5		
Power	7	Meta analysis	5				
Communication	6	Transactive memory	5				
Satisfaction	6	Virtual teams	5				
Collaboration	5						
Conflict Management	5						
Organizational Citizenship Behavior	5						
Work Group	5						