

ISCTE Business School

**O IMPACTO DOS CONFLITOS NO PROCESSO DE  
ADAPTAÇÃO DAS EQUIPAS**

Jéssica Filipa Aleixo de Jesus

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestrado de  
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada,

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-IUL

Setembro, 2018



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, Professora Dra Ana Margarida Passos por todos os seus ensinamentos, apoio, disponibilidade e capacidade de me desafiar, garantindo sempre a minha motivação e satisfação com o trabalho desenvolvido ao longo deste último ano.

Sem dúvida alguma que o meu maior agradecimento é deixado aos meus pais e ao meu irmão, por acreditarem em mim, me apoiaram em todos os momentos e me incentivaram a seguir os meus sonhos. Sem vocês, nada seria possível!

A todos os meus amigos, a todas as pessoas que diariamente fazem parte da minha vida, e a todos os colegas de mestrado, agradeço pelo companheirismo, solidariedade, ajuda e entreajuda, destacando-se a Beatriz Coelho, Sandrine Ferreira, Andreia Ruano e a Carolina Lopes pelos nossos dias de trabalho, desabafos e dificuldades ultrapassadas em conjunto. Cada um à sua maneira soube ajudar-me sempre que precisei.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os participantes pela disponibilidade em colaborarem neste estudo.

Um grande muito obrigado a todos!

## **Resumo**

Este estudo procura avaliar o impacto do conflito intergrupar na eficácia do trabalho em equipa, mais especificamente compreendendo em que medida as variáveis do conflito intergrupar, como é o caso do conflito de tarefa, do conflito relacional e do conflito temporal, podem afetar a forma como os membros das equipas realizam o seu trabalho.

Para levar a cabo esta investigação, participaram 304 indivíduos, perfazendo um total de 82 equipas, assim como os seus líderes diretos, que atuam na área de consultoria em diferentes empresas.

Esperava-se que quanto maior o nível de conflitos (independentemente do tipo) entre os membros do grupo, menor seria a satisfação, o desempenho e a viabilidade dos membros virem a trabalhar no futuro. No entanto, os resultados indicam que o conflito de tarefa e o conflito temporal não têm um papel significativo na forma como os membros da equipa percecionam os seus níveis de eficácia. Apenas o conflito relacional tem um impacto negativo na eficácia do trabalho em equipa, ao nível do desempenho, satisfação e viabilidade, mediado pela adaptação.

**Palavras-chave:** Conflito intergrupar; Adaptação; Eficácia da equipa, Conflito temporal.

**Classificação JEL:** D74 - Conflict; Conflict Resolution; O15 - Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano

## **Abstract**

This study seeks to assess the impact of intergroup conflict on the effectiveness of teamwork, more specifically understanding measures as variables of intergroup conflict, as is the case of task conflict, relational conflict and temporal conflict, their work.

To carry out this research, 304 individuals participated, making a total of 82 teams, as well as their managers, who work in the consulting area in several companies.

It was hoped that the more conflicts there were (regardless of the type of relationship) between the members of the group, the lower the satisfaction, performance and viability of members to work in the future. However, results from indicate that of task conflict and temporal conflict do not play a significant role in how team members perceive their levels of importance. Only conflict can have a negative impact on the effectiveness of teamwork, at the level of performance, satisfaction and viability, mediated by adaptation.

**Key Words:** Intergroup conflict; Adaptation; Efficacy of the team, Temporal conflict.

**JEL Classification:** D74 Conflict; Conflict Resolution; O15 Human Resources; Human Development.

## Índice

Capítulo I - Introdução.....	6
Capítulo II - Revisão da Literatura .....	8
2.1 - Equipas .....	8
2.2 - Eficácia de equipas .....	9
2.3 – Modelos de eficácia do trabalho em equipa .....	10
2.3.1 - Modelo I-P-O .....	10
2.3.2 - Modelo IMOI .....	11
3.1 - Adaptação das equipas de trabalho.....	13
3.1.1 - Ciclo adaptativo.....	15
3.2 - Conflito intragrupal nas equipas de trabalho.....	17
3.2.1 - Relação do conflito intragrupal entre equipas com a sua eficácia .....	19
Capítulo III - Método .....	233
3.1 - Participantes.....	23
3.2 - Procedimento.....	23
3.3 - Operacionalização das variáveis .....	24
3.3.1 - Conflito Intragrupal .....	24
3.3.2 - Processo de adaptação.....	25
3.3.3 - Eficácia da equipa.....	25
Capítulo IV - Resultados .....	26
4.1 - Agregação das variáveis .....	26
4.2 - Teste de hipóteses .....	26
4.3 - Teste de mediação .....	27
Capítulo V - Discussão .....	33
Capítulo VI - Limitações.....	34
Capítulo VII - Pesquisas futuras.....	34
Referências .....	36
Anexos .....	45
Anexo A – Explicação da investigação.....	45
Anexo B - Questionário para os membros da equipa .....	46
Anexo C - Questionário para os líderes.....	52
Anexo D - Análise descritiva .....	54

## Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo IPO (Inputs, Processes and Outcomes) .....	11
Figura 2 - Modelo IMO (Inputs, Mediators and Outomes) .....	13
Figura 3 - Modelo IPO da adaptação da equipa .....	16
Figura 4 - Rede nomológica de adaptação em equipa .....	17
Figura 5 - Um modelo moderado de conflito-resultado .....	23

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo .....	27
Tabela 1 - Análise de regressão dos conflitos sobre a eficácia da equipa .....	28
Tabela 3 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa .....	29
Tabela 4 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa .....	29
Tabela 5 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa .....	30
Tabela 6 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa .....	30
Tabela 7 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa .....	30
Tabela 8 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa .....	31
Tabela 9 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa .....	31
Tabela 20 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa .....	32
Tabela 3 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa .....	32
Tabela 4 - Estatística descritiva individual .....	54
Tabela 5 - Distribuição por gênero individual .....	54
Tabela 14 - Distribuição da idade individual .....	54
Tabela 15- Distribuição do número de membros por equipa .....	55
Tabela 16 - Distribuição da antiguidade individual .....	55
Tabela 17 - Estatística descritiva dos líderes .....	56
Tabela 18 - Distribuição por gênero dos líderes .....	56
Tabela 19 - Distribuição da idade dos líderes .....	56
Tabela 20 - Distribuição da antiguidade dos líderes .....	57

## Capítulo I - Introdução

Numa era de constantes mudanças, como acontece nos dias de hoje, as organizações que não se adaptam às necessidades do mercado, rapidamente perdem posição face à concorrência. Neste sentido, as empresas que fornecem serviços de consultoria não são exceção. Gerard (1995) afirma que o sucesso das respostas às exigências organizacionais passa, essencialmente, pela utilização de equipas.

Marks, Zaccaro e Mathieu, (2001) referem que as organizações mais eficazes são aquelas cujos colaboradores realizam o seu trabalho em equipas com objetivos comuns, uma vez que os resultados serão sempre superiores, aos que seriam atingidos se os mesmos indivíduos trabalhassem individualmente. Maynard, Kennedy e Sommer (2013) também afirmam que as equipas são essenciais em ambientes dinâmicos, pois conseguem perceber mudanças contextuais e ajudam a organização a reagir a situações inesperadas, tornando-se cruciais para o processo de adaptação das organizações.

Assim sendo, ao longo dos últimos anos, a literatura têm estudado vários preditores da eficácia da equipa com o intuito de compreender as condições favoráveis ao sucesso do trabalho em equipa, a nível individual, grupal e ambiental (Hackman, 1987). Hanappi-egger (2005) verifica que os membros das equipas que trabalham em ambientes harmoniosos, acessíveis e coesos, que possibilitam a partilha de conhecimentos, experiências e valores, alcançam melhores resultados.

No entanto, perante uma equipa coerciva, individualista, com fraco relacionamento e fraca transparência entre os seus membros, as equipas ficam aquém dos resultados expectáveis (Williams & Karau, 1991), pelo que, é essencial estudar-se as razões pelas quais este facto acontece e quais os processos que se pode recorrer, para que o trabalho das equipas seja eficaz.

Como sabemos, as organizações trabalham essencialmente em equipa e, conseqüentemente o conflito é um efeito natural, pois cada indivíduo entende, pensa, percebe e raciocina de forma diferente, impedindo, por vezes, a que se chegue a um consenso ou compromisso entre os membros na consecução dos objetivos estabelecidos. Isto é comprovado por De Dreu e Weingart (2003), que definem o conflito intergrupalo como sendo um processo que resulta das tensões entre membros da equipa devido a diferenças reais ou percebidas pelos mesmos.

Apesar do conflito ser algo negativo, se o líder conseguir gerir a situação em questão pode ser visto como um fator positivo, entendendo o conflito como um sinal de mudança ou renovação na organização. Assim, uma vez que as equipas de trabalho são susceptíveis, é interessante perceber a relação do conflito com a adaptação e a eficácia das equipas.

Burke et al., (2006) define a adaptação das equipas como uma mudança no desempenho da equipa que resulta em resultados funcionais para toda a equipa. Isto porque, atualmente, devido à elevada competitividade torna-se cada vez mais importante que as equipas de trabalho se consigam adaptar rapidamente para que a organização se mostre eficaz face à pressão do mercado, devido a fatores como a instabilidade económica e política, mudanças sociais e culturais, evolução das estruturas e processos organizacionais, e os avanços tecnológicos.

Assim, este trabalho procura contribuir para uma melhor compreensão da relação ente os diferentes tipos de conflitos e a adaptação e eficácia das equipas. Apesar dos conflitos nas equipas ser uma área bastante estudada na literatura de equipa, a relação com o processo de adaptação não tem recebido muita atenção.

## Capítulo II - Revisão da Literatura

### 2.1 - Equipas

Atualmente as equipas são consideradas o motor para o desempenho de qualquer organização, pois permitem lidar com a concorrência de forma mais eficaz, têm maior potencial para influenciar a criação de habilidades, contêm adaptabilidade, elevadas experiências e rápidas respostas (Kozlowski & Ilgen 2006).

Na literatura encontram-se diferentes definições de equipas de trabalho, apesar de que na sua maioria estas definições partilham de vários elementos. Arrow, Berdahl e McGrath (2000, p. 98), definem equipas como sistemas complexos, adaptativos e dinâmicos numa hierarquia de níveis e caracterizados por relações múltiplas, bidirecionais e não lineares.

Numa visão integrada entre os elementos que constituem as equipas, os resultados produzidos são observados através do trabalho que realizam. Assim sendo, Salas et al., (2005), vêem o trabalho em equipa como conjuntos de pensamentos, ações, e sentimentos necessários para o seu funcionamento, combinando coordenação, performance adaptativa, e tarefas enquadradas nos objetivos organizacionais.

De acordo com Ilgen e Kozlowski (2006), equipas definem-se por dois ou mais indivíduos que interagem socialmente, contendo objetivos comuns e realizando tarefas organizacional relevantes, evidenciando interdependências em relação ao fluxo de trabalho, objetivos e resultados, e ainda, têm papéis e responsabilidades distintas e estão integrados num sistema organizacional complexo. Assim as equipas de trabalho, refletem-se como dinâmicas, emergentes e adaptativas, associadas a um sistema multinível, ou seja, a nível individual, em equipa e organizacional.

Mais recentemente Laberge (2013) expõe que o trabalho em equipa concede aos indivíduos a oportunidade de se conhecerem melhor, de utilizarem as capacidades de liderança, de assumirem responsabilidades para com os outros, de promoverem ideias e pontos de vista e de ouvirem e questionarem as ideias dos outros.

Já Bell e Kozlowski (2013), assim como Salas et al., (2013) reforçam a ideia de que uma equipa é construída por dois ou mais indivíduos que, de forma adaptativa e dinâmica desempenham tarefas pertinentes, atuam através de papéis específicos enquanto trabalham para os mesmos objetivos, interagem socialmente, exibem tarefas interdependentes e todos os indivíduos que constituem a equipa, num contexto organizacional, criam e gerem laços. Esta

noção é complementada por Svalestuen et al., (2015), ao afirmarem que equipas são pequenos grupos de pessoas com diferentes conhecimentos e competências que se complementam entre si.

Posto isto, é possível identificar características fundamentais para a definição de equipas e distinguir a noção de grupos, uma vez que estes conceitos são tomados pela literatura como similares. As equipas possuem interação, interdependência, autonomia, identidade partilhada, objetivos comuns de desempenho, diferentes funções, apesar da responsabilidade recíproca nos resultados, estabilidade ao longo do tempo e operarem em contexto organizacional (Alcover, 2014; Thompson 2000; 2004). Já os grupos de trabalho organizacionais devem ser entendidos por conjuntos de pessoas que frequentemente interagem com alguma interdependência. O papel de cada indivíduo deve ser diferenciado dos restantes; devem possuir os seus traços específicos; devem existir tarefas que sejam identificáveis e mensuráveis que gerem resultados; e finalmente deverá existir interação em qualquer ambiente, não contemplando as exigências organizacionais (Hackman, 1987; McGrath, 1984).

É importante referir que formar equipas não é sinónimo de sucesso organizacional. Estas podem ser mais ou menos eficazes, atendendo a diversos fatores e condições. Assim sendo, visa-se, definir o que constitui uma equipa eficaz.

## 2.2 - Eficácia de equipas

A eficácia das equipas funciona como força motriz do trabalho em equipa, ou seja, existe a necessidade dos membros compreenderem os processos e estes sejam otimizados o mais possível, para que qualquer reajuste necessário corresponda a uma melhoria na sua eficácia (Mark, Mathieu & Zaccaro 2001).

Este conceito, para Hackman (1987), é um constructo multidimensional e está dependente do desempenho (grau em que a equipa atinge os resultados esperados); da viabilidade (grau em que a equipa está disponível para futuramente continuar a trabalhar); e da satisfação com a sua experiência de trabalho na equipa. Este constructo envolve processos cognitivos, motivacionais/afetivos e comportamentais relacionando, ao longo do tempo, os resultados emergentes a nível individual e em equipa. (Kozlowski & Ilgen 2006).

Num ambiente dinâmico e complexo, quando os processos da equipa são eficazes e as tarefas são motivadoras, os membros atingem os resultados esperados, melhoram os processos, as organizações oferecem recompensas de acordo com os objetivos de desempenho e

consequentemente os membros das equipas aumentam os níveis de satisfação (Hackman, 1987).

Marks, Zaccaro e Mathieu, (2001) consideram que a eficácia das equipas deriva do talento dos membros, dos recursos disponíveis, assim como dos processos utilizados. Os autores consideram ainda equipas eficazes, as que independentemente das situações e circunstâncias conseguem manter os seus níveis de desempenho. Assim, as equipas para atingirem os seus resultados, agindo em conformidade com o ambiente em que está inserida, devem ser dotadas de capacidades, flexibilidade e adaptabilidade.

## 2.3 – Modelos de eficácia do trabalho em equipa

### 2.3.1 - Modelo I-P-O

Ao longo dos anos, vários autores procuraram identificar os principais preditores da eficácia do trabalho em equipa. A maioria desses estudos, como por exemplo o de Mathieu et al., (2008), seguem o modelo I-P-O para se basear na construção inicial dos modelos de eficácia de equipa.

A formulação de Hackman e Morris (1975), proposta por McGrath 1964 conceitualiza a eficácia das equipas na lógica de Input-Process-Outcome (IPO). Os *inputs* retratam as características individuais que os membros fornecem à equipa, ou seja, desde a sua composição aos recursos a nível individual (competências e características), em equipa (tarefa, estrutura e tamanho da equipa), organizacional e fatores contextuais (complexidade ambiental).

Por sua vez, os processos mediam os *inputs* para os resultados e correspondem a atividades cognitivas, verbais e comportamentais e verificam como os membros da equipa combinam recursos individuais, conhecimento, habilidade e esforço com o intuito (ou não) de direcionar, alinhar e monitorizar e alcançar as tarefas atribuídas. Exemplos de processos serão a formulação de estratégia, coordenação e a tomada de decisão.

Por fim, os *outputs* consideram três aspetos relevantes que irão traduzir a eficácia das equipas: (a) desempenho avaliado por elementos externos às equipas; (b) reunião das necessidades dos membros das equipas; e (c) viabilidade, ou a vontade dos membros permanecerem nas equipas (Hackman, 1987).

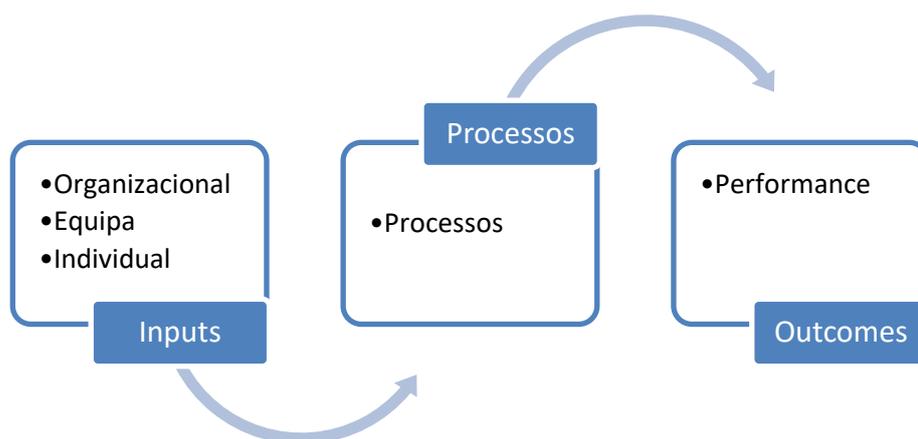


Figura 2 - Modelo IPO (Inputs, Processes and Outcomes) (Adaptação de Mathieu, Mynard, Rapp & Gilson, 2008, p. 413)

Embora este o modelo IPO seja útil, não é suficiente para caracterizar as equipas como dinâmicas e complexas; no desenvolvimento da interação entre os membros; bem como na evolução e adaptação, tendo em conta as exigências que vão surgindo (Ilgen et al., 2005).

Os mesmos autores adiantam três explicações para tal acontecer. Em primeiro lugar, a maioria dos fatores mediadores indicados na influência de *inputs* sobre os resultados não são processos, mas sim estados emergentes, cognitivos ou afetivos. Em segunda instância, este modelo implica ser uma estrutura linear entre os *inputs* e resultados, sem dar *feedback* sobre a influência que algumas variáveis poderão ter entre si. E, por último, a própria estrutura I-P-O sugere uma progressão sequencial das influências do efeito principal que procede de uma categoria (I, P, ou O) para a seguinte.

Hackman (1987) também questiona a premissa básica do modelo quando afirma que os fatores antecedentes afetam os resultados exclusivamente pelo intermediário de como os membros interagem uns com os outros e refere que os investigadores analisam os processos de grupo e o seu nível incorretamente.

### 2.3.2 - Modelo IMOI

Para completar as lacunas referentes ao modelo anterior, desenvolveu-se um modelo alternativo, nomeadamente o modelo *input mediator output input* (IMOI). A substituição "P" (processo) por "M" (mediador) deve-se ao facto de ser possível falarmos de processos ou estados emergentes. O "I" (input) extra no final do modelo reflete a noção de *feedback* cíclico de forma a atenuar as limitações do paradigma anterior. Por fim, a eliminação do *hífen* entre as letras significa que as ligações causais podem não ser lineares ou aditivas, mas não lineares ou condicionais (Ilgen et al., 2005).

O modelo IMOI trata a natureza multinível das equipas, ou seja, os indivíduos são integrados em equipas e estas incorporadas em organizações, influenciando-se mutuamente (Graff, Koria & Karjalainen 2009). O intuito do modelo é de reunir informações sobre como o processo de adaptação afeta a eficácia das equipas durante as suas performances (mediador), quais os fatores que afetam as equipas antes de iniciarem a sua atividade (*inputs*), e os resultados dos processos do trabalho em equipa (*outputs*) (Ilgen et al., 2005).

Durante as suas performances, ou seja, à medida que os membros se interagem e a equipa se desenvolve os processos normalmente são dinâmicos, contudo são mais referidos como estados emergentes (Kozlowski et al., 1999; Marks, Zaccaro & Mathieu, 2001; Costa, Passos & Bakker, 2014). Assim, estados emergentes são estados cognitivos, motivacionais e afetivos das equipas de natureza dinâmica, variando em função do contexto da equipa (*inputs*, processos e resultados), como por exemplo, a confiança na equipa, o fortalecimento, o clima, a segurança, a relação com os clientes, a justiça na equipa, a coesão, a cognição coletiva, os modelos mentais partilhados e a estratégia na equipa. É de realçar que estados emergentes não são processos porque não descrevem a natureza da interação dos membros (Marks, Zaccaro & Mathieu, 2001; Mathieu et al., 2008).

Diversos autores (e.g Arrow, Berdahl & McGrath (2000); Costa, Passos & Bakker, 2014; Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008; Salas et al., 2013) afirmam que inerente ao modelo IMOI, existem episódios cíclicos ao funcionamento das equipas (*feedback*, segundo Ilgen et al., 2005) que, por sua vez, levam constantemente aos *inputs*, seja apenas ao nível de alguns indivíduos da equipa, da própria equipa, ou na organização onde a equipa está inserida. Para Mathieu et al. (2008), esses momentos de *feedback* surgem apenas, quando existe a transição de um episódio para outro nas equipas e não no episódio em si.

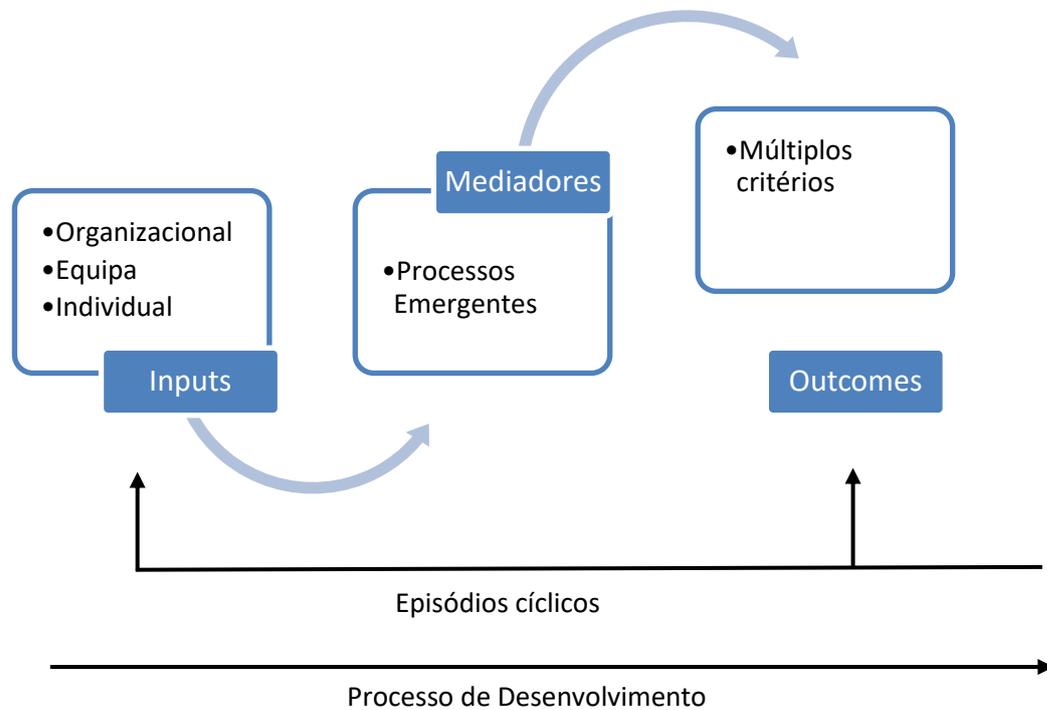


Figura 3 - Modelo IMO (Inputs, Mediators and Outcomes) (Adaptação de Mathieu, Mynard, Rapp & Gilson, 2008, p. 413)

### 3.1 - Adaptação das equipas de trabalho

Devido à grande competitividade e pressão do mercado os processos adaptativos, reajustes e capacidade de rápida adaptação, tornam-se cruciais nas equipas, para que as organizações consigam dar respostas mais eficientes (Maynard, Kennedy & Sommer, 2015).

A adaptação das equipas definem-se por mudanças no desempenho em resposta a pistas ou sinais, conduzindo as equipas a resultados funcionais, através da novas inovações ou modificações de estruturas existentes, capacidades e/ou ações comportamentais ou cognitivas (Burke et al., 2006, p. 1190).

Para Rosen et al., (2011, p. 108) a adaptação das equipas consistem em unidades organizacionais (individuais e equipas), com *inputs*, processos e estados emergentes que resultam em mudanças nos processos das equipas, com vista à eficácia.

Mais recentemente, Maynard, Kennedy e Sommer (2015, p. 654) surgem com a ideia de que a adaptação nas equipas compreende três conceitos complementares: adaptabilidade, processo de adaptação e resultados adaptativos.

- Adaptabilidade das equipas (*input*)

A adaptabilidade das equipas diz respeito à realização de mudanças indispensáveis a situações de rutura ou que provoquem essa necessidade, proveniente de fatores individuais como a capacidade cognitiva, fatores de personalidade e de interesse, autoeficácia das tarefas e experiências passadas (Maynard, Kennedy & Sommer, 2015; Pulakos et al., 2000, 2002). Segundo Zaccaro e Bader (2003), as equipas conseguem adaptar-se devido ao capital social, às experiências, às habilidades e às redes utilizadas pelos membros do grupo. Assim, equipas com elevados níveis de adaptabilidade, promovem facilmente os processos de adaptação das equipas (Maynard, Kennedy & Sommer, 2015)

- Processo de adaptação da equipa (processo)

O processo adaptativo consiste em ajustes relativos aos processos da equipa (transição, ação, interpessoal) com o intuito de realizar alterações às tais situações de rutura de modo a defrontar novos desafios, sem fornecer detalhes específicos sobre o que devem incluir (Burke et al., 2006; Klein & Pierce 2001).

Marks, Zaccaro e Mathieu, (2001) referem que no processo de transição, os membros das equipas desempenham tarefas que envolvem a análise da missão, do planeamento, das metas e da formulação de estratégias. Seguidamente, durante no processo de ação os indivíduos executam e coordenam atividades, monitorizam o desenvolvimento e realizam *backups*. Finalmente, no processo interpessoal desenvolvem tarefas relativas à gestão de conflitos, de motivação e de confiança.

- Resultados adaptativos da equipa (*output*)

Os resultados adaptativos da equipa não caracterizam as atividades, mas sim as suas consequências do processo de adaptação, que podem incluir estados emergentes, como a cognição da equipa, reações afetivas, vontade de trabalhar, eficácia e desempenho da equipa (Maynard, Kennedy & Sommer 2015)

Em suma, a adaptabilidade é uma característica que as equipas previamente possuem, permitindo que os processos de adaptação aconteçam e se produzam resultados adaptativos.

### 3.1.1 - Ciclo adaptativo

O presente estudo permite construir um paralelismo com o modelo IPO (McGrath, 1964), pois foca-se em fatores antecedentes, processos e resultados consequentes. Contudo o modelo IPO da adaptação da equipa - modelo de determinantes mistos de nível cruzado (variáveis de processo individuais e de equipa e por estados cognitivos e emergentes), desenvolvido pelos autores Burke et al., (2006), têm em conta o fator temporal.

Este modelo multidisciplinar, multinível e multifásico fornece uma descrição dos processos envolvidos na adaptação das equipas, ou seja, conjuntos de comportamentos que os colaboradores das organizações adotam, antecipando ou reagindo a ambientes instáveis, com vista à obtenção de *outputs* valiosos para as equipas Burke et al., 2006).

Os mesmos autores referem que para atingirem esses *outputs*, as equipas iniciam um ciclo adaptativo de desempenho da equipa, evidenciado na figura 3, caracterizado por quatro fases orientadas para os processos, intercaladas pelo surgimento de estados emergentes:

- (1) Avaliação da situação: reconhece possíveis problemas que pode afetar negativamente a missão, assim como reconhece a atribuição de significados e importância dos mesmos;
- (2) Formulação do plano: consiste em decisões a tomar; estabelecimento de metas e objetivos; deliberação de funções e responsabilidades; discussão de características e limitações ambientais, priorização de tarefas; esclarecimento das expectativas de desempenho; partilha de informação; e gestão preventiva de conflitos;
- (3) Execução do plano: envolve comportamentos individuais (acompanhamento mútuo, comunicação, comportamento de *backup* e liderança) e em equipa (coordenação e liderança);
- (4) Aprendizagem em equipa: a equipa reflete sobre situações passadas e aprende com as suas experiências. Esses processos conduzem a estados cognitivos e afetivos emergentes (modelos mentais compartilhados, consciência situacional da equipa e segurança psicológica), que funcionam como resultados a curto prazo e *inputs* ao longo do ciclo.

É importante referir que neste ciclo resultam estados emergentes que funcionam tanto como *outcomes* como de *inputs* para o próximo ciclo adaptativo.

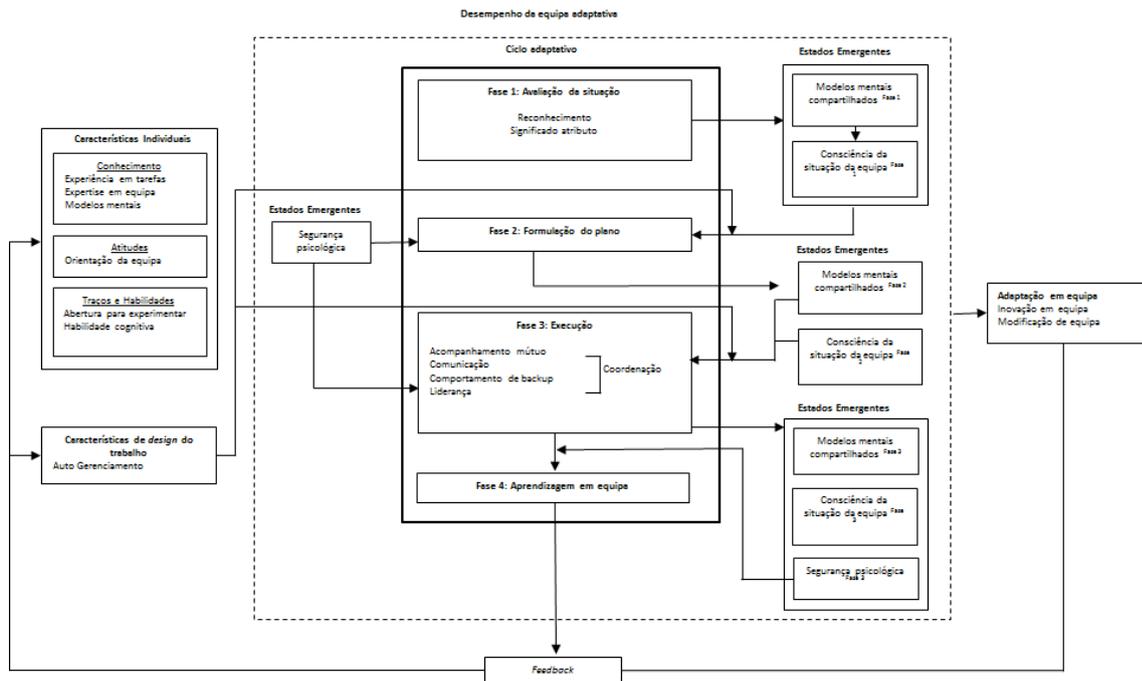


Figura 3 - Modelo IPO da adaptação da equipa

O modelo da adaptação em equipa através da sua rede nomológica, como pode ser observado na figura 4, considera antecedentes a nível organizacional, de equipa e individual. Ao nível organizacional, o processo é considerado através das dimensões do contexto social e do desempenho, permitindo o ajuste das equipas entre alinhamento e adaptabilidade. Em relação à equipa, retratam a forma como trabalham, como observam o projeto e a sua estrutura. Por último, quanto ao nível individual, a capacidade das equipas é ajustada através da habilidade cognitiva dos membros, do coletivismo psicológico, do papel dos membros da equipa, do desempenho adaptativo individual, da aprendizagem, do desempenho, da confiabilidade e da abertura para experiência (Maynard, Kennedy & Sommer 2015).

Os mesmos autores, na relação entre o processo de adaptação da equipa e os resultados adaptativos identificam três variáveis mediadoras importantes na aplicação deste processo, sendo elas: a comunicação, a coordenação e conhecimento. No entanto, neste estudo irá ser considerada outra variável essencial, que não tem sido estudada pela literatura, no relacionamento do processo de adaptação-resultado, nomeadamente, o conflito.

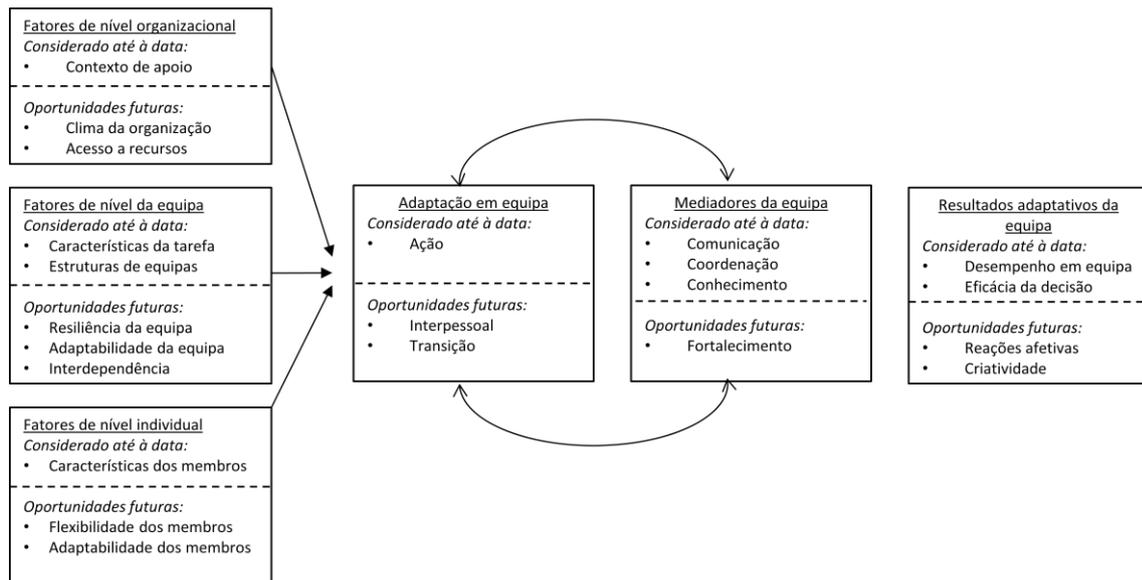


Figura 4 - Rede nomológica de adaptação em equipa

H<sub>1</sub>: A adaptação está positivamente relacionada com a eficácia da equipa.

H<sub>1a</sub>: A adaptação está positivamente relacionada com o desempenho.

H<sub>1b</sub>: A adaptação está positivamente relacionada com a satisfação.

H<sub>1c</sub>: A adaptação está positivamente relacionada com a viabilidade.

### 3. 2 - Conflito intragrupal nas equipas de trabalho

O conflito intragrupal é frequente nas relações humanas e em ambientes organizacionais com cenários de elevada competitividade e diversidade. O conflito é visto como um fenómeno natural, inevitável, gerado normalmente por diferenças individuais, que naturalmente existem, como por exemplo a forma autónoma e diferente como os indivíduos pensam e raciocinam, causando tensão entre os membros da equipa (Cronin & Weingart, 2007; Jehn, 1995; Odetundi, 2013).

Vargas (2010) refere que as diferentes perceções da realidade, dos interesses, dos valores, das crenças, das informações, dos desejos, da falta de recursos materiais e humanos, e a errada concorrência e comunicação são alguns dos motivos que também resultam em conflito.

De acordo com as perspetivas mais tradicionais, os primeiros autores a estudarem o conflito (e.g Brown, 1983; Hackman & Morris, 1975; Pondy, 1967; Wall & Callister, 1995) entendiam-no como um constructo unidimensional, ou seja, como algo negativo e

disfuncional, prejudicando a satisfação dos membros da equipa e impedindo o desempenho (como a produção de tensão, antagonismo e distração dos membros da equipa na execução das tarefas) (De Dreu & Weingart 2003).

No entanto, mais tarde, surge a perspectiva das relações humanas, iniciada por Elton Mayo (1997), que defende que o conflito é algo natural ao funcionamento das equipas e pode mesmo ser benéfico e saudável (como o aumento da criatividade, reconhecimento de diferentes perspectivas, melhoria na tomada de decisão, na inovação e na resolução dos problemas) (Coser, 1956; Deutsch, 1973; Walton, 1969).

O nascimento da perspectiva interaccionista, de acordo com Lewicki et al., (1992), considera o conflito um constructo multidimensional que deve ser incentivado para aumentar o desempenho das equipas, uma vez que sem conflito, a capacidade autocrítica e de inovação das mesmas é reduzida. Esta perspectiva, também estudada por Carnevale e Probst (1998), tem em consideração a Perspetiva do Processamento da Informação, pois defende que pequenos conflitos maximizam o desempenho das equipas, mas o mesmo não acontece na presença de conflitos mais intensos. Nestes casos, o sistema cognitivo sofre perturbações, que impedirá o processamento da informação e o desempenho da equipa será condicionado.

No entanto, Jehn (1994, 1995, 1997) propôs uma perspectiva alternativa marcante para o desenvolvimento das teorias sobre o conflito intragrupal. A autora distinguiu três tipos de conflitos: conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo. O conflito de tarefa (ou conflito cognitivo) é o mais valioso para uma organização e envolve divergências entre os membros relativamente às suas decisões e à forma como a tarefa é executada, envolvendo ideias, opiniões e pontos de vista diferentes. O conflito relacional (ou conflito emocional), ocorre mais frequentemente e refere-se às incompatibilidades sobre questões interpessoais que surgem entre os membros da equipa, nomeadamente sobre personalidade, normas ou valores distintos. Por fim, o conflito de processo, sendo o maior interesse nesse estudo, deriva do conflito de tarefa e assenta em desacordo sobre a realização e delegação de tarefas e responsabilidades entre os membros do grupo.

Mais recentemente, a noção de conflito temporal foi introduzida por Yang (2009) como uma variação do conflito de processo (Standifer et al., 2015). Este conflito baseia-se em disputas entre os membros relacionadas com o ritmo e calendarização das atividades, com a duração e natureza das tarefas, ou com a identificação de marcos temporais (Gevers & Petters, 2009; Mohammed & Nadkarni, 2011; Orlikowski & Yates, 2002).

### 3.2.1 - Relação do conflito intragrupal com a eficácia das equipas

A literatura tem analisado o impacto que os diferentes tipos de conflitos podem originar no desempenho e na satisfação dos membros da equipa. De uma forma geral, o conflito relacional é visto como tendo resultados mais negativos que o conflito de tarefa (Amason, 1996; Santos & Passos, 2013).

A meta análise de De Dreu e Weingart (2003), sobre o conflito intragrupal, evidencia que tanto o conflito relacional como o de tarefa têm um impacto negativo nos resultados do grupo. Ou seja, ambos interferem na satisfação dos membros, mas apenas o de relacionamento interfere com o desempenho da equipa, uma vez que:

- a) limita o processamento cognitivo e a capacidade dos membros em obterem novas informações fornecidas pelos outros (Jehn, 1995);
- b) os membros serão menos receptivos a ouvir e aceitar as ideias dos outros (Jehn, 1995);
- c) os esforços dos membros são desviados para a resolução das tarefa ou dos problemas da equipa (Santos & Passos, 2013; Simons & Peterson 2000).

Em todos os outros processos da equipa, como a comunicação, troca de informações, colaboração e nos resultados afetivos, este conflito também contém efeitos negativos (Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2001), diminuindo assim a satisfação dos membros da equipa (Amason, 1996).

Em contrapartida, em determinadas circunstâncias, o conflito de tarefa pode ser benéfico para o desempenho da equipa. Na presença de tarefas não rotineiras, isto é, com tarefas exigentes e sem soluções padrão, é preferível alcançar a melhor solução através de discussão entre os membros (Jehn, 1995). Neste sentido, as equipas com algum nível de conflito de tarefa têm tendência para tomar melhores decisões (Amason, 1996; Simons & Peterson 2000).

Mais recentemente, De Wit, Jehn e Greer (2012) realizam uma meta-análise, onde estudaram a relação do conflito de tarefa, do conflito relacional e do conflito de processo, com os seus resultados a curto e a longo prazo.

Os resultados a curto prazo concentram-se nos estados emergentes (estados cognitivos, motivacionais e afetivos), como a confiança ou coesão do grupo (Marks, Zaccaro & Mathieu, 2001) e na viabilidade do grupo (intenções dos membros continuarem a desenvolver-se, a comprometer-se e a satisfazer-se pelo seu trabalho) (Balkundi & Harrison 2006; Barrick.,

1998; Hackman & Wageman, 2005). A longo prazo, os resultados focam-se no desempenho do grupo (inovação, produtividade e eficácia) (Ancona & Caldwell 1992; Van der Vegt & Bunderson, 2005). Os mesmos autores encontram uma relação entre os conflitos e os resultados a curto prazo mais forte do que em a relação entre os conflitos e os resultados a longo prazo.

As conclusões sobre o impacto do conflito de tarefa não são consistentes visto que, por vezes, relacionam-se negativamente outras vezes positivamente, com a eficácia (Ancona & Caldwell 1992; Van der Vegt & Bunderson 2005).

Segundo outros autores (eg. De Dreu & Weingart 2003; Hinds & Mortensen 2005; Lau & Murnighan 2005; Raver & Gelfand 2005) os conflitos tendem a ter resultados negativos nas equipas quando adaptamos uma perspectiva de curto prazo. A curto prazo, os membros ficam insatisfeitos quando têm uma fraca avaliação relativamente às suas próprias competências e habilidades, por outros membros da equipa (teoria da auto-verificação) (Swann et al., 2004), o que poderá resultar em maiores níveis de *stress* (Dijkstra, Van Dierendonck & Ever 2005; Yang & Mossholder 2004). A longo prazo, o desempenho da equipa assenta na perspectiva do processamento da informação, o que pressupõe que os conflitos de tarefas são uma distração e exigem recursos que não conseguem ser investidos. Assim sendo, à medida que estes conflitos aumentam a eficácia, a criatividade e a tomada de decisão diminuem (Carnevale & Probst 1998; De Dreu, 2008).

No entanto, os conflitos de tarefa ainda têm potencial para beneficiar os resultados a longo prazo (ver figura 5) na compreensão das tarefas, na avaliação crítica das ideias dos outros (Amason 1996; Jehn 1995; Olson et al., 2007), nas tomadas de decisões em grupo (Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter e Frey, 2006; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989; Schwenk, 1990), e na melhoria da inovação (De Dreu, 2006; De Dreu & West, 2001). Além disso, a partilha de perspectivas com mais frequência, origina maior autoconfiança, maior compromisso com a realização da tarefa, e maior satisfação dos membros da equipa. (De Wit, Jehn & Greer, 2012). É de frisar que esse tipo de conflito pode facilmente tornar-se mais grave se não for tratado de forma eficaz (Meer, 2013).

Para além do que foi mencionado, é importante mencionar que se pressupõem que os conflitos tendem igualmente a ter impacto na adaptação.

**H<sub>2</sub>:** Os conflitos de tarefa tem impacto na eficácia da equipa, mediado pela adaptação.

**H<sub>2a</sub>:** Os conflitos de tarefa tem impacto no desempenho da equipa, mediado pela adaptação.

**H<sub>2b</sub>:** Os conflitos de tarefa tem impacto na satisfação da equipa, mediado pela adaptação.

**H<sub>2c</sub>:** Os conflitos de tarefa tem impacto na viabilidade da equipa, mediado pela adaptação.

Relativamente ao conflito relacional, estes são vistos como prejudiciais tanto nos resultados a curto e a longo prazo (Amason, 1996; Jehn, 1995) (ver figura 5). Em questões relacionadas como o autoconceito (Baumeister, 1998), a ansiedade e a hostilidade dos membros da equipa aumentam (Dijkstra et al., 2005), pelo que estas ameaças ao ego tornam-se difíceis de gerir (De Dreu & Van Knippenberg, 2005) e propícias a afetar negativamente os resultados a curto prazo, nomeadamente na identificação (Jehn et al., 2008; Polzer, Milton & Swann 2002; Rispens, Greer & Jehn 2007), na confiança, no compromisso e no volume de negócios (Bayazit & Mannix, 2003; Conlon & Jehn, 2007; Elron, 1997; Raver & Gelfand, 2005). A longo prazo a criatividade (Farh, Lee & Farh 2010) e o desempenho da equipa (Brief & Weiss, 2002; Carnevale & Probst, 1998; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1997; Staw, Sandelands & Dutton, 1981) reduz, pois a resolução de problemas é diminuta (De Dreu, 2006) e os membros não são eficientes na realização de tarefas (Evan, 1965), assim como na capacidade adaptativa.

Estes efeitos, em ambos os resultados, segundo Rispens, Greer, Jehn, e Thatcher (2011), podem ser menores se os membros aplicarem estratégias para gerir os conflitos (De Dreu & Van Vianen 2001; Jehn, 1997; Murnighan & Conlon, 1991; Tekleab et al., 2009) ou para baixar as emoções (Jehn et al., 2008).

**H<sub>3</sub>:** Os conflitos de relacionamento tem impacto na eficácia da equipa, mediado pela adaptação.

**H<sub>3a</sub>:** Os conflitos de relacionamento tem impacto no desempenho da equipa, mediado pela adaptação.

**H<sub>3b</sub>:** Os conflitos de relacionamento tem impacto na satisfação da equipa, mediado pela adaptação.

**H<sub>3c</sub>:** Os conflitos de relacionamento tem impacto na viabilidade da equipa, mediado pela adaptação.

Tal como os conflitos anteriores, Passos e Caetano (2005) relatam também uma associação negativa entre o conflito de processo e os resultados a curto e a longo prazo na eficácia do grupo. Quando os membros discordam da atribuição de funções ou da delegação das tarefas, estes conflitos, tornam-se bastantes pessoais e influenciam o funcionamento da equipa a longo prazo (Greer & Jehn 2007; Greer, Jehn e Mannix, 2008). Assim, é inevitável que a qualidade dos estados emergentes, a viabilidade do grupo, tal como a distração dos membros na realização das tarefas não seja prejudicada (Jehn, 1995, 1999; Thatcher, Jehn & Zanutto, 2003; Vodosek, 2007). No entanto, este conflito poderá auxiliar em reavaliações de processos, padrões, tarefas e atribuições de recursos, que melhorará o desempenho do grupo a longo prazo. (Behfar et al., 2011; Jehn & Mannix 2001). Já nos resultados a curto prazo, quando os membros percebem quais as melhorias a serem feitas nestes conflitos, quando os estão a tentar obstruir, ou quando efetivamente os resolvem, o efeito negativo poderá ser diminuído, por exemplo ao nível da confiança (Greer & Jehn, 2007; Jehn et al., 2008).

É de salientar que, neste estudo os conflitos de processo não serão estudados uma vez que, estes conflitos estudam um tipo de específico de conflitos de processo, nomeadamente os conflitos temporais.

Em contextos organizacionais cada vez mais competitivos, em que as equipas produzem múltiplos projetos em simultâneo e trabalham com prazos apertados (Gevers, Rutte & Van Eerde, 2006; Waller et al., 2001) é essencial que os seus membros consigam gerir as suas interdependências, evitem os conflitos temporais e aumentem o desempenho, para garantirem um bom funcionamento (Cataldo & Herbsleb, 2013; Schmidt., 1998; Standifer et al., 2015).

Com o que foi referido anteriormente, é possível perceber que os conflitos temporais aumentam a frustração dos membros da equipa, levam à ambiguidade sobre os aspetos temporais emergentes do trabalho e interrompem a coordenação. Assim, quando as equipas estão envolvidas em situações de conflito não podem trabalhar na tarefa e realizar objetivos, afetando negativamente a sua capacidade de adaptação e o seu desempenho (Gevers & Petters, 2009; Santos, Uitdewilligen & Passos, 2015a; Standifer et al., 2015).

**H4:** Os conflitos temporais tem impacto na eficácia da equipa, mediado pela adaptação.

**H4a:** Os conflitos temporais tem impacto no desempenho da equipa, mediado pela adaptação.

**H4b:** Os conflitos temporais tem impacto na satisfação da equipa, mediado pela adaptação.

**H4c:** Os conflitos temporais tem impacto na viabilidade da equipa, mediado pela adaptação.

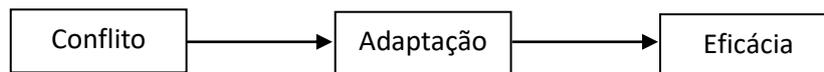


Figura 4 - Modelo mediado de conflito-resultado (Jehn & Bendersky, 2003)

## Capítulo III - Método

### 3.1 - Participantes

A amostra é composta por 82 equipas (304 indivíduos) pertencentes a empresas portuguesas de consultoria. Em média, os participantes tinham 29 anos (DP = 28,76), com idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos, sendo que 214 indivíduos (70,4%) eram do género feminino. O número de pessoas com quem os participantes trabalham na sua equipa varia entre 2 e 40, com uma média de 5,99 elementos (DP = 4,32). Relativamente à antiguidade, a maioria dos elementos encontrava-se há menos de 1 anos na empresa (42,4%; M = 2,03; DP = 1,24).

Com intuito de evitar que o estudo dependesse apenas dos colaboradores, integrou-se a perceção dos líderes das equipas. Assim, obteve-se resposta de 82 líderes, com uma média de idades de 36.99 anos (DP = 7.32), compreendidas entre os 25 e os 55 anos, sendo que 44 indivíduos (53.7%) dos participantes eram do género feminino. No que diz respeito à antiguidade dos líderes na empresa, a maioria encontrava-se à 5 anos na empresa (41,5%; M = 3,61; DP = 1,49).

### 3.2 - Procedimento

O trabalho desenvolvido envolveu vários estudantes de mestrado do ISCTE-IUL, inseridos num projeto de investigação chamado “*ConsulTeam*”, com o intuito de averiguar quais os

fatores que afetam a eficácia das equipas, em contexto de empresas de consultoria portuguesas.

De forma a recolher os dados, foram construídos e distribuídos dois tipos de questionários em papel, de preenchimento individual e independente, sendo que um destinava-se aos elementos de equipa e outro ao seu responsável direto. Para tal, foi escrita e enviada, sempre que solicitada, uma carta de apresentação com a explicação do atual estudo e um pedido de autorização aos diretores das empresas (Anexo A). Este processo durou aproximadamente dois meses (de fevereiro a abril).

Os questionários aplicados aos colaboradores eram constituídos por 17 blocos (Anexo B). No entanto, neste estudo apenas se irá analisar, os conflitos, a adaptação da equipa e a sua eficácia, para além do bloco dos dados sociodemográficos que permitem a caracterização da amostra.

Os questionários direcionados aos líderes eram de menor dimensão e consistia apenas em 4 blocos, um relacionado com a perceção da eficácia da sua equipa, o segundo bloco direcionado para o comportamento enquanto líder, o terceiro relativo à interação e comunicação do líder com a equipa e o último bloco atendia aos dados sociodemográficos (Anexo C).

### 3.3 - Operacionalização das variáveis

#### 3.3.1 - Conflito Intragrupal

O conflito intragrupal foi operacionalizada através do conflito de tarefa, do conflito relacional e do conflito temporal. Os dois primeiros conflitos foram operacionalizados através da Escala de Conflito Intragrupal de Jehn (1995), e o conflito de gestão de tempo foi operacionalizado através da escala de Standifer et al. (2015). Assim, pedia-se aos participantes que indicassem a frequência com que ocorreram determinadas situações na sua equipa, no seu processo laboral normal, numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente).

A escala do conflito apresentou uma boa consistência interna ( $\alpha = .85$ ), sendo constituída por 9 itens, sendo três itens referentes do conflito de tarefa; “Existe um conflito de ideias entre os membros da equipa”; três do conflito relacional: ”Existe atrito entre os membros da equipa; e

por fim três do conflito de gestão de tempo. “Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despendido para realizar as tarefas”.

### 3.3.2 - Processo de adaptação

Este constructo foi operacionalizado através de uma escala de processos de adaptação de equipa criada e aplicada por Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos e Curral (2015). Assim, pedia-se aos participantes que indiquem a frequência com que ocorreram determinadas situações na sua equipa, no seu processo laboral normal, numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente).

A escala de processos de adaptação de equipa é constituída por 8 itens: (1) “A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas”; (2) “A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas”; (3) “Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando medidas adequadas”; (4) “A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos”; (5) “Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/problemas”; (6) “A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo”; (7) “Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro”; (8) “A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidade”.

### 3.3.3 - Eficácia da equipa

Na operacionalização desta variável, três constructos foram incluídos: desempenho, viabilidade e satisfação. A base para medir o desempenho foi através dos autores González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009), a viabilidade foi baseada no trabalho de Costa, Passos e Barata (2015) e finalmente a satisfação da equipa na pesquisa por Standifer et al. (2015). Assim, pedia-se aos participantes que indiquem a frequência com que ocorreram determinadas situações na sua equipa, no seu processo laboral normal, numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente).

A escala do conflito é constituída por 5 itens, sendo dois do desempenho: (1) “A minha equipa tem um bom desempenho”; (2) “A minha equipa é eficaz”, dois da viabilidade: (1) “Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos”; (2) “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos” e um da satisfação: (1) “Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”.

## Capítulo IV - Resultados

### 4.1 - Agregação das variáveis

Uma vez que o nível de análise neste estudo é a equipa, inicialmente, os dados obtidos nos questionários a partir das respostas individuais, foram agregadas para o nível de equipa. Assim, para justificar e permitir uma agregação correta, foi calculado  $Rwg(j)$  (James, Demaree e Wolf, 1993) para cada variável em análise. O ideal seria calcular um valor médio de  $Rwg(j)$  igual ou superior a .70.

No entanto, como nem todos os valores preenchem os critérios, considerou-se valores baixos, com exceção das equipas com  $Rwg(j)$  negativos (uma equipa excluída). Com a nossa decisão, e à medida que repetimos a análise, pudemos prosseguir com a agregação (ver tabela 1), ficando com uma amostra de 81 equipas.

### 4.2 - Teste de hipóteses

Na preparação para o teste de hipóteses, através da Tabela 1, podem ser consultados os valores médios, desvios-padrão e correlações de todas as variáveis do estudo, a nível da equipa. Teve-se em consideração níveis de significância de 0,05 e de 0,01, sendo que os resultados revelam correlações significativas entre todas as variáveis.

Pode-se verificar que existe correlações significantes positivas, que varia entre .37 e .70, entre conflito relacional e o conflito de tarefa, entre o conflito relacional e o conflito temporal, entre o conflito de tarefa e conflito temporal, entre adaptação da equipa e o desempenho, satisfação e viabilidade da equipa percebidos pelo líder, entre o desempenho da equipa pelo líder e a satisfação e viabilidade da equipa pelo líder e por fim entre a satisfação da equipa pelo líder e a viabilidade da equipa pelo líder.

Já as correlações significantes negativas, que varia entram: -.62 e -.08, foram encontradas entre todos os tipos de conflito e adaptação da equipa, desempenho da equipa, satisfação da equipa, e viabilidade da equipa pelo líder.

Tabela 6 - Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

	Rwg (j)	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Conflito relacional	.82	2.09	.71						
2. Conflito de tarefa	.79	3.03	.73	.70**					
3. Conflito temporal	.79	2.76	.71	.60**	.68**				
4. Adaptação da equipa	.88	5.51	.60	-.62**	-.48**	-.50**			
5. Desempenho da equipa pelo líder	-	5.73	.75	-.31**	-.21	-.17	.50**		
6. Satisfação da equipa pelo líder	-	5.76	.88	-.27*	-.08	-.14	.39**	.47**	
7. Viabilidade da equipa pelo líder	-	6.14	.82	-.31**	-.18	-.14	.40**	.62**	.37**

Nota: N = 81 equipas

\* p < .05

\*\* p < .01

#### 4.3 - Teste de mediação

Os autores Baron e Kenny (1986) afirmam que para avaliar as hipóteses e esclarecer a capacidade explicativa das variáveis mediadoras na relação entre a variável independente e a variável dependente, e em que medida se dá essa mediação, deve-se realizar Regressões Lineares Múltipla (RLM), recorrendo ao método ENTER. Mais especificamente, neste estudo, procurou-se testar separadamente, em que medida os conflitos são preditores de eficácia das equipas (desempenho, satisfação e viabilidade), percecionada pelos membros das equipas (tabela 2).

No que diz respeito à adaptação com os conflitos percecionada pelos próprios, o modelo explica 38% da variância ( $F(3;77) = 17.47$ ), contudo nenhum dos conflitos contribuem significativamente para explicar esta componente.

Em relação ao desempenho, o modelo explica 6% da variância ( $F(3;75) = 2.70$ ), sendo que a componente do conflito relacional tem influência negativa e significativa ( $\beta = -.33$ ). Porém o conflito de tarefa ( $\beta = -.01$ ) e o conflito temporal ( $\beta = .03$ ) não contribuem significativamente para explicar esta componente da eficácia.

À semelhança da regressão anterior, o modelo proposto tanto ao nível da satisfação como ao nível da viabilidade é significativo ( $F(3;76) = 2.78$ ), ( $F(3;76) = 2.73$ ), respetivamente) e explica 6% da variância destas componentes da eficácia. Em ambos os modelos, o conflito relacional

tem influência negativa e significativa ( $\beta = -.40$ ), ( $\beta = -.37$ ) sobre a satisfação e a viabilidade. Contudo o conflito de tarefa ( $\beta = .25$ ) ( $\beta = .04$ ) e o conflito temporal ( $\beta = -.08$ ) ( $\beta = .06$ ) não contribuem significativamente para explicar esta componente da eficácia.

Em suma, os diferentes tipos de conflito explicam 6% do desempenho da equipa, 6% da satisfação da equipa e 6% da viabilidade da equipa. Contudo, o conflito relacional é o único com uma influência significativa na eficácia das equipas.

Tabela 7 - Análise de regressão dos conflitos sobre a eficácia da equipa

	Adaptação	Desempenho	Satisfação	Viabilidade
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Conflito de tarefa	.00	-.01	.25	.04
Conflito relacional	-.49**	-.33*	-.40*	-.37*
Conflito temporal	-.21	.03	-.08	.06
R <sup>2</sup> Ajust	.38	.06	.06	.06
F	17.47**	2.70*	2.78*	2.73*

\*  $p < .05$ ;

\*\*  $p < .01$

Para testar as hipóteses e avaliar o papel mediador da adaptação na relação entre os conflitos e a eficácia, recorreu-se a macro PROCESS para SPSS por Andrew F. Hayes para verificar e explorar os resultados. O Modelo 4 de mediação simples foi utilizado e aplicou-se, o método *bootstrapping* com 5000 amostras para permitir a reamostragem e a extensão das hipóteses testadas (Hayes, Preacher, & Myers, 2011). É importante referir que foram utilizados os intervalos de confiança de 95%.

A Tabela 3 apresenta os resultados para a H<sub>2a</sub>, ou seja, os conflitos de tarefa tem impacto no desempenho da equipa, mediado pela adaptação. Através dos resultados é possível observar que o modelo é rejeitado, pois a adaptação não tem um efeito significativo no conflito de tarefa ( $\beta = -.22$ ,  $t = -1,91$ ,  $p > .05$ ) e o desempenho tem um efeito indireto negativo neste conflito ( $\beta = -.27$ ). Com o intuito de fortalecer a não confirmação de mediação e a completar a análise (verificar se existe um efeito indireto na relação entre a variável independente e variável dependente), realizou-se o teste formal de significância bicaudal, assumindo uma distribuição normal - teste *Sobel*. A mediação no modelo apresentado confirmasse ( $z = -3,35$ ,  $p < .05$ ), pois segundo McKinnon et al., (2007) existe mediação quando o valor de  $z$  se encontra acima de  $\pm 1.96$ , com um nível de significância menor ou igual a .05.

Tabela 8 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa

Variáveis	B	SE	t	p		
Conflito de Tarefa → Adaptação	-.42	.08	-5.08	.000		
Efeitos Totais						
Conflito de Tarefa → Desempenho	-.22	.11	-1.91	.060		
Efeitos Diretos						
Conflito de Tarefa → Desempenho	.05	.12	.42	.673		
	Valor	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	z	p
Efeitos Indiretos						
Conflito de Tarefa → Desempenho	-.27	.08	-.48	-.13	-3.35	.001

A Hipótese 2b, que refere que os conflitos de tarefa tem impacto na satisfação da equipa, mediado pela adaptação, está apresentada através da tabela 4. Os resultados revelam que a adaptação não tem um efeito significativo no conflito de tarefa ( $\beta = -.09$ ,  $t = -.67$ ,  $p > .05$ ) e a satisfação tem um efeito indireto negativo ( $\beta = -.28$ ) neste conflito. Como resultado, a hipótese é rejeitada. O teste Sobel demonstrou que o efeito indireto foi significativo ( $z = -3.09$ ,  $p < .05$ ).

Tabela 9 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa

Variáveis	B	SE	t	p		
Conflito de Tarefa → Adaptação	-.42	.08	-5.08	.000		
Efeitos Totais						
Conflito de Tarefa → Satisfação	-.09	.14	-.67	.507		
Efeitos Diretos						
Conflito de Tarefa → Satisfação	.19	.14	1.35	.181		
	Valor	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	z	p
Efeitos Indiretos						
Conflito de Tarefa → Satisfação	-.28	.09	-.56	-.10	-3.09	.002

A Hipótese 2c – os conflitos de tarefa tem impacto na viabilidade da equipa, mediado pela adaptação – está evidenciada na tabela 5. A tabela revela que a adaptação não tem um efeito significativo no conflito de tarefa ( $\beta = -.20$ ,  $t = -1.62$ ,  $p > .05$ ) e a viabilidade teve um efeito indireto negativo ( $\beta = -.23$ ) neste conflito, pelo que a hipótese apresentada acima é rejeitada. O teste Sobel demonstrou que o efeito indireto foi significativo ( $z = -2.83$ ,  $p < .05$ ).

Tabela 10 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa

Variáveis	B	SE	t	p		
Conflito de Tarefa → Adaptação	-.42	.08	-5.08	.000		
Efeitos Totais						
Conflito de Tarefa → Viabilidade	-.20	.13	-1.62	.109		
Efeitos Diretos						
Conflito de Tarefa → Viabilidade	.03	.14	.23	.817		
	Valor	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	z	P
Efeitos Indiretos						
Conflito de Tarefa → Viabilidade	-.23	.08	-.45	-.07	-2.83	.005

A Tabela 6 apresenta os resultados para a H<sub>3a</sub>, ou seja, o conflito relacional tem impacto no desempenho da equipa, mediado pela adaptação. Através dos resultados é possível observar que o modelo é aceite, pois a adaptação tem um efeito significativo no conflito relacional ( $\beta = -.33$ ,  $t = -2,87$ ,  $p < .05$ ) e o desempenho tem um efeito indireto negativo ( $\beta = -.33$ ) neste conflito. O teste *Sobel* demonstrou que o efeito indireto foi significativo ( $z = -3,40$ ,  $p < .05$ ).

Tabela 6 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa

Variáveis	B	SE	t	p		
Conflito Relacional → Adaptação	-.54	.08	-7.11	.000		
Efeitos Totais						
Conflito Relacional → Desempenho	-.33	.11	-2.87	.005		
Efeitos Diretos						
Conflito Relacional → Desempenho	.00	.14	.03	.976		
	Valor	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	z	p
Efeitos Indiretos						
Conflito Relacional → Desempenho	-.33	.10	-.55	-.15	-3.40	.001

A H<sub>3b</sub>, que afirma que o conflito relacional tem impacto na satisfação da equipa, mediado pela adaptação, está apresentada através da tabela 7. Os resultados revelam que a adaptação tem um efeito significativo no conflito de tarefa ( $\beta = -.33$ ,  $t = -2,56$ ,  $p < .05$ ) e a satisfação tem um efeito indireto negativo ( $\beta = -.28$ ) neste conflito. Como resultado, a hipótese é aceite. O teste *Sobel* demonstrou que o efeito indireto foi significativo ( $z = -2,56$ ,  $p < .05$ ).

Tabela 7 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa

Variáveis	B	SE	t	p
Conflito Relacional → Adaptação	-.53	.08	-7.00	.000
Efeitos Totais				



A  $H_{4b}$ , que afirma que o conflito temporal não tem impacto na satisfação da equipa, mediado pela adaptação, está apresentada através da tabela 10. Os resultados revelam que a adaptação não tem um efeito significativo no conflito de tarefa ( $\beta = -.18$ ,  $t = -1,29$ ,  $p > .05$ ) e a satisfação tem um efeito indireto negativo ( $\beta = -.28$ ) neste conflito. Como resultado, a hipótese não é aceite. O teste Sobel demonstrou que o efeito indireto foi significativo (Sobel  $z = -2,94$ ,  $p < .05$ ).

Tabela 11 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa

Variáveis	B	SE	t	p		
Conflito Temporal → Adaptação	-.44	.08	-5.34	.000		
Efeitos Totais						
Conflito Temporal → Satisfação	-.18	.14	-1.29	.202		
Efeitos Diretos						
Conflito Temporal → Satisfação	.10	.15	.67	.505		
	Valor	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	z	P
Efeitos Indiretos						
Conflito Temporal → Satisfação	-.28	.10	-.49	-.10	-2.94	.003

A Hipótese  $4c$  – o conflito temporal tem impacto na viabilidade da equipa, mediado pela adaptação – está evidenciada na tabela 11. A tabela revela que a adaptação não tem um efeito significativo no conflito de tarefa apoiado ( $\beta = -.16$ ,  $t = -1.21$ ,  $p > .05$ ) e a satisfação teve um efeito indireto negativo ( $\beta = -.27$ ) neste conflito, pelo que a hipótese apresentada acima é rejeitada. O teste Sobel demonstrou que o efeito indireto foi significativo (Sobel  $z = -3.04$ ,  $p < .05$ ).

Tabela 12 - Resultados de regressão para efeito indireto condicional na eficácia da equipa

Variáveis	B	SE	t	p		
Conflito Temporal → Adaptação	-.44	.08	-5.34	.000		
Efeitos Totais						
Conflito Temporal → Viabilidade	-.16	.13	-1.21	.229		
Efeitos Diretos						
Conflito Temporal → Viabilidade	.12	.14	.82	.413		
	Valor	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	z	P
Efeitos Indiretos						
Conflito Temporal → Viabilidade	-.27	.09	-.51	-.09	-3.04	.002

Em suma, através de todas as análises acima, verifica-se que a adaptação só é evidenciada como um mediador da relação entre o conflito relacional e a eficácia da equipa, nomeadamente do desempenho, da satisfação e da viabilidade.

## Capítulo V - Discussão

Existem diversos estudos que se concentram nos processos funcionais para obter equipas eficazes, contudo importa dar importância aos processos que têm um impacto negativo no trabalho em equipa. Assim sendo, esta pesquisa procura evidenciar um desses processos, como é o caso do conflito intragrupal. Mais especificamente, o objetivo foi testar e analisar se o efeito, potencialmente negativo, desses conflitos (conflito de tarefa, conflito relacional e conflito temporal) poderia ser atenuado no processo de adaptação das equipas eficazes, percebida pelos membros.

Em relação à hipótese de mediação, sendo a base do modelo, esperava-se que a adaptação mediasse a relação entre todos os conflitos e a eficácia da equipa. No entanto, o estudo mostrou que apenas existe mediação entre o conflito relacional e a eficácia da equipa, tendo um efeito prejudicial na eficácia da equipa. As restantes hipóteses de mediação (H<sub>2</sub> e H<sub>4</sub>), não foram apoiadas pela mediação da adaptação.

Na literatura existente, a pesquisa não confirmou os efeitos negativos de todos os tipos de conflitos intergrupais sobre a eficácia da equipa, não mostrando um efeito significativo do conflito de tarefa na relação entre a adaptação e eficácia da equipa. A autora Jehn (1995) aponta para um efeito positivo, especificamente no que diz respeito ao conflito de tarefas relacionadas a tarefas não-rotineiras, o que pode ser uma contribuição valiosa na discussão sobre os efeitos do conflito na eficácia da equipa. No entanto, a maioria da literatura considera este conflito como prejudicial à eficácia da equipa (de Dreu & Weingart, 2003), o que não foi comprovado na presente análise.

O estudo literário também confirmou um efeito negativo do conflito relacional na relação entre a adaptação e a eficácia da equipa (Santos & Passos, 2013), especialmente na adaptação da equipa ligados aos processos da equipa e não à tarefa em si, o que foi comprovado na presente análise.

Finalmente o conflito temporal é considerado pela literatura como um conflito prejudicial (Santos, Uitdewilligen & Passos, 2015a), no entanto, sendo o foco do presente estudo foi inesperado, a não confirmação com conflito temporal como um mediador da relação entre a adaptação e a eficácia da equipa.

As equipas podem estar treinadas para que o conflito temporal não interfira nos membros da equipa, no entanto como esta análise contém uma amostra insuficiente, os resultados devem ser verificados em estudos posteriores.

## Capítulo VI - Limitações

Este estudo apresentou alguns constrangimentos que naturalmente condicionaram a sua análise, como o tamanho da amostra (82 equipas) e o número variado de membros entre as equipas, pois podem ser um dos determinantes de tantos resultados com baixos níveis de significância.

Outra possível limitação poderá ter sido na seleção das equipas, uma vez que em equipas de consultoria o trabalho dos colaboradores está constantemente sobre pressão, para atingirem os resultados propostos e conseqüentemente os colaboradores não têm tempo para se preocuparem com os processos menos funcionais que possam acontecer nas equipas.

Por último, a extensão do questionário, uma vez que o projeto *Consulteam* integrou várias áreas de estudo, poderá ter levado a restrições por parte dos participantes, pois tempo excessivo que os colaboradores dispensam nas suas respostas poderá ter levado à saturação dos mesmos e posteriormente a um enviesamento das respostas.

## Capítulo VII - Pesquisas futuras

Este estudo preocupou-se em contribuir para uma melhor compreensão sobre um processo menos funcional das equipas, mais precisamente sobre a relação entre o impacto do conflito intergrupar e a adaptação como um processo fundamental para a eficácia do trabalho em equipa. Contudo, os resultados alcançados não foram tão positivos e conclusivos como o esperado, pelo que deve-se continuar à apostar em melhorar a eficácia das equipas, visto terem um papel tão fundamental nos dias de hoje. É também aconselhável que se investigue mais aprofundadamente os resultados marginalmente significativos.

No seguimento da questão de investigação estudada no presente estudo, poderia ser curioso compreender em que medida o comportamento do líder, sobre a sua equipa tem uma influência na diminuição do conflito intergrupar.

O Conflito é algo que temos que lidar com regularidade, por isso é completamente pertinente realizarem-se mais pesquisas sobre este tema, em diferentes setores e contextos, em amostras maiores.

Por fim, seria bastante interessante estudar-se a integração de variáveis externas como possíveis fatores de diminuição da influência negativa do conflito intergrupar, na eficácia das equipas, uma vez que uma equipa não são apenas influenciada por processos internos.

## Referências

- 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*, 39, 123-148.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341. doi:10.1287/orsc.3.3.321
- Arrow, H., McGrath, J.E., & Berdahl, J.L. (2000). Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alcover, C. M. (2014). Pessoas, tarefas, processos e resultados: Fundamentos das equipas de trabalho e do trabalho em equipa. In S. P. Gonçalves (Ed.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 261-298). Lisboa: Pactor.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49 – 68. doi: 10.5465/AMJ.2006.20785500
- Baron, R. e Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Barrick, M., Stewart, G., Neubert, M., & Mount, M. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391. doi:10.1037/0021-9010.83.3.377
- Baumeister, R. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 680 – 740). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I stay or should I go? Predicting team members' intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34, 290 –321. doi:10.1177/1046496403034003002
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. K. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42, 127-146. doi:10.1177/1046496410389194
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279 –307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
- Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189–1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1189>
- Carnevale, P.J. and Probst, T.M. (1998), “Social values and social conflict in creative problem solving and categorization”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74 No. 5, pp. 1300-1309, doi: 10.1037/0022-3514.74.5.1300.
- Cataldo, M., & Herbsleb, J. D. (2013). Coordination breakdowns and their impact on development productivity and software failures. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39, 343–360. <http://dx.doi.org/10.1109/TSE.2012.32>.
- Conlon, D. E., & Jehn, K. A. (2007). Behind the music: Conflict, performance effectiveness, and behavioral outcomes in punk and new wave rock bands. Unpublished manuscript.
- Coovert MD, Thompson LF. 2000. *Computer Supported Cooperative Work: Issues and Implications for Workers, Organizations, and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Coser, L. A. (1956). *Functions of Social Conflict*. Simon and Schuster.
- Costa, P. L., Passos, A. M. & Bakker, A. 2014. Tema Work Engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1-23.
- Costa, P. L, Passos, A. M., Barata, C. 2015. Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*. 21:19 – 36.
- Cronin, M. A. & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams, *Academy of Management Review*, 32(3), 761-773
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309 –328. doi:10.1002/job.71
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191–1201. doi:10.1037/0021- 9010.86.6.1191
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Dreu, C. K. W., & Van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 345–357. doi:10.1037/0022-3514.89.3.345

- De Dreu, C.K. (2006), “When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams”, *Journal of Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 83-107.
- De Dreu, C.K.W. and Gelfand, M.J. (2008), “Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis”, in De Dreu, C.K.W and Gelfand, M.J. (Eds), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, Taylor & Francis Group, New York, NY.
- Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. *American Behavioral Scientist*, 17(2), 248-248.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 119 –135. doi:10.1080/ 13594320444000254
- Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *Leadership Quarterly*, 8, 393– 412. doi:10.1016/S1048-9843(97)90021-7
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37– 46.
- Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. C. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1173–1180. doi:10.1037/a0020015
- Gerard, R. J. (1995). Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed, Team-Based Organization. *Academy of Management Perspectives*,9(3), 91-93. doi:10.5465/ame.1995.9509210324
- Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit mechanisms. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 52–72. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00228.x>.
- Gevers, J. M. P., & Petters, M. A. G. (2009). A pleasure working together? The effects of dissimilarity in team member conscientiousness on team temporal processes and individual satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 379–400. <http://dx.doi.org/10.1002/job.544>.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. 2009. Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3):511–536.

- Graff, Daniel, Koria, Mikko, Karjalainen, Toni-Matti (2009), "Modelling Research into Cross- functional Team", Helsinki School of Economics;
- Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). The pivotal role of emotion in intragroup process conflict: An examination of the nature, causes, and effects of process conflict. *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 23– 45.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: An exploration of the inter-relationships between task, relationship, and process conflict. *Small Group Research*, 39, 278 –302.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in experimental social psychology*, 8, 45-99.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams em J. W. Lorsch (Eds.). *Handbook of organizational behaviour*: 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269 –287.
- Hanappi-Egger, E. (2005). Diversity in Teams: Source of Conflict or Source of Creativity? Investigating Hidden Mental Models.
- Hayes, A. F., Preacher, K. J., & Myers, T. A. (2011). Mediation and the estimation of indirect effects in political communication research. In E. P. Bucy & R. Lance Holbert (Eds), *Sourcebook for political communication research: Methods, measures, and analytical techniques*, 434-465. New York: Routledge.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16, 290 –307.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rWG: An assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78: 306-339.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of conflict management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- 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*, 44, 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*, 17, 465–495.
- Klein, G., & Pierce, L. (2001). Adaptive teams. KLEIN ASSOCIATES INC FAIRBORN OH.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.). *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams 41. *Psychological Science*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update [Electronic version]. Retrieved from Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/927>
- Laberge, R. P. (2013). Teamwork in Crossdisciplinarity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2566-2574.
- Lau, D., & Murnighan, J. K. (2005). Interaction within teams and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48, 645–659.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 209-252.
- Marks, M. A., Mathieu, J., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356 – 376.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Curras, L. (2013). Desenvolvimento da escala de performance adaptativa para indivíduos e equipas. Atas do VIII Simpósio Nacional de Psicologia (pp. 793-800). Aveiro: Universidade de Aveiro.

- Mathieu, John, Myanard, M. Travis, Rapp, Tammy, Gilson, Lucy (2008) “Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a Glimpse into the future”, *Journal of Management*, volume 34 (3), pp. 410-476;
- Maynard, M. T., Kennedy, D. M., & Sommer, S. A. (2015). Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998–2013) and framework for how this literature needs to “adapt” going forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 652–677. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.1001376>
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. (1984). *Groups: interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Meer, H. (2013, November 2). Different Types of Conflict: Task, Relationship and Process Conflicts. Retrieved from STUDY OB - Organizational Behavior Studies: <http://studyob.com/different-types-conflict-task-relationship-process-conflicts/>
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54, 489–508. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967991>.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.
- Odetunde, O. J. (2013). Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders’ Sex on Organisational Conflict Management Behaviour. *Gender & Behaviour*, 11 (1): 532 3 - 5335.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33, 196 –222.
- Orlikowski, W.J. and Yates, J. (2002), “It’s about time: temporal structuring in organizations”, *Organization Science*, Vol. 13 No. 6, pp. 684-700.
- Passos, A. M. & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 231- 244
- Peluchette, J. V. (2004). *Making the Team: A Guide for Managers* .(Book). *Academy of Management Executive*, 18(3), 168-169.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swann, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47, 296 –324.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296 –320.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-284.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15, 299–323. doi:10.1207/S15327043HUP1504\_01
- Raver, J. L., & Gelfand, M. J. (2005). Beyond the individual victim: Linking sexual harassment, team processes, and team performance. *Academy of Management Journal*, 48, 387-400.
- Rispens, S., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). It could be worse: A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 18, 325–344.
- Rispens, S., Greer, L., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. (2011). Not so bad after all: How relational closeness buffers the association between relationship conflict and helpful and deviant group behaviors. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4(4), 277-296.
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21, 107–122. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.003
- Salas, E., Priest, H. A., & Burke, C. S. (2005). Teamwork and team performance measurement. In J. R. Wilson & N. Corlett (Eds.), *Evaluation of Human Work* (pp. 793–808)., 3rd ed. Boca Raton, FL: Taylor & Francis.
- Santos, C. M., & Passos, A. M. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management*, 19, 363–385. <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-01-2013-0003>.
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015a). Why your team is more creative than mine? —The influence of shared mental models on intragroup conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 24, 645–658. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12129>
- Schmidt, R. C., Bienvenu, M., Fitzpatrick, P. A., & Amazeen, P. G. (1998). A comparison of intra- and interpersonal interlimb coordination: Coordination breakdowns and coupling strength. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 24, 884–900.

- Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 1080–1093.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32, 745–772.
- Schwenk, C. R. (1990). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 161–176.
- Simons, T. and Peterson, R. (2000), "Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 1, pp. 102-111.
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 692–708. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-09-2012-0278>.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–524.
- Svalestuen, F., Frøystad, K., Drevland, F., Ahmad, S., Lohne, J., & Lædre, O. (2015). Key Elements to an Effective Building Design Team. *Procedia Computer Science*, 64, 838-843.
- Swann, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29, 9–27. doi:10.5465/AMR.2004.11851702
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34, 170-205.
- Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12, 217–241.
- Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532–547.
- Vargas, M. (2010). *Gestão de Conflitos e Desgaste Profissional no bloco operativo: o caso dos enfermeiros*. Master Dissertation, Universidade Aberta, Lisboa.
- Vodosek, M. (2007). Intragroup conflict as a mediator between cultural diversity and work group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18, 345–375.

- Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515-558.
- Waller, M. J., Conte, J. M., Gibson, C. B., & Carpenter, M. A. (2001). The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*, 26, 586–600.
- Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative science quarterly*, 73-84.
- Weaver, S. J., Feitosa, J., Salas, E., Seddon, R., & Vozenilek, A. (2013). The theoretical drivers and models of team performance and effectiveness for patient safety. In E. Salas & K. Frush (Eds.), *Improving Patient Safety through Teamwork and Team Training* (pp.3-26). New York, NY: Oxford University Press
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of personality and social psychology*, 61, 570-581.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589 – 605.
- Yang, Z. (2009). *Temporal conflict in teams: Antecedents, regulatory mechanisms, and outcomes*. (PhD thesis) Pennsylvania State University, University Park.
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31, 377–387.

## Anexos

### Anexo A – Explicação da investigação

#### À direção

Enquanto Coordenadora científica do Projecto “ConsulTeam”, gostaria de solicitar a vossa autorização para aplicar um questionário às equipas de consultores da vossa empresa e assim como aos responsáveis diretos dessas equipas. Trata-se de um projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação quer dos clientes quer dos próprios consultores.

Os questionários são distribuídos em papel por um dos membros da equipa de investigação e demora sensivelmente 15 minutos a preencher. O questionário do líder, de muito menor dimensão, demora cerca de 5 minutos a preencher. Aproveito para salientar que o nome da vossa empresa não será mencionado em qualquer documento.

Comprometemo-nos a disponibilizar no final do ano letivo, após a conclusão do estudo, um documento com as principais conclusões a todas as empresas participantes.

Estou inteiramente ao dispor para responder a qualquer questão relacionada com este projecto e a aplicação dos questionários (ana.passos@iscte-iul.pt).

Com os melhores cumprimentos,

---

Ana Margarida Passos

Professora no Departamento de Recursos Humanos  
e Comportamento Organizacional

Lisboa, 16 de fevereiro de 2018

## Anexo B - Questionário para os membros da equipa

### QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
3. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
4. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
5. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
6. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.ª Doutora Ana Margarida Passos ([ana.passos@iscte-iul.pt](mailto:ana.passos@iscte-iul.pt)).

Obrigado pela sua colaboração!

---

#### Para responder a este questionário pense no projeto de consultoria em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a trabalhar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os **comportamentos da equipa**. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta:

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

A nossa equipa é eficaz...

1.	A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando as medidas adequadas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7

2. As seguintes afirmações referem-se a **sentimentos** que algumas equipas têm **em relação ao seu trabalho**. Utilize, por favor, a mesma escala apresentada anteriormente.

1.	Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estamos entusiasmados com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Este trabalho inspira-nos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta consultora.	1	2	3	4	5	6	7

8.	Estamos imersos no trabalho desta consultora.	1	2	3	4	5	6	7
9.	“Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

3. As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua **equipa gere o tempo**. Utilize, por favor, a mesma escala.

1.	Temos a mesma opinião sobre o cumprimento de prazos.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pensamos de forma semelhante sobre a forma de usarmos o tempo no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Concordamos sobre a forma de distribuir o tempo disponível durante o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Temos ideias semelhantes no que se refere ao tempo necessário para realizarmos as tarefas necessárias.	1	2	3	4	5	6	7

4. Considerando **a sua equipa como um todo**, indique em que medida esta é heterogénea (de 0 a 100%).

Nada heterogénea	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Muito heterogénea
------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-------------------

5. As questões que se seguem dizem respeito à **forma como a sua equipa funciona enquanto grupo**. Indique, por favor, com que **frequência** cada uma destas situações se verifica na realização do vosso trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1.	Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Existe atrito entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Existe conflito de ideias entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existe confronto de opiniões sobre o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despender para realizar as tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os conflitos pessoais são evidentes.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas.	1	2	3	4	5	6	7

6. Tendo por base o **conhecimento que tem da sua equipa**, indique, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

1.	A minha equipa preocupa-se em prevenir acontecimentos negativos	1	2	3	4	5	6	7
2.	Normalmente focamo-nos no sucesso que pretendemos atingir no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Preocupamo-nos com a possibilidade de ficar aquém dos nossos objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Estamos mais orientados para alcançar resultados do que para evitar fracassos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Somos uma equipa que procura cumprir os seus deveres, responsabilidades e obrigações.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos uma equipa que procura atingir os seus desejos e aspirações.	1	2	3	4	5	6	7

7. Pense agora na forma **como a sua equipa funciona**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	Discutimos regularmente em que medida a equipa está a ser eficaz no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Alteramos os objetivos quando as circunstâncias assim o exigem.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Os métodos de trabalho da equipa são discutidos frequentemente.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os objetivos são revistos com frequência.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Reveremos com frequência a forma de abordar os problemas.	1	2	3	4	5	6	7

8. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da sua equipa**. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

6.	A minha equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A minha equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

9. As questões que se seguem dizem respeito ao **funcionamento da sua equipa**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma delas. Por favor, continue a utilizar a mesma escala.

11.	Nós, enquanto equipa, interpretamos em conjunto os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Na nossa equipa nós discutimos e integramos pontos de vista distintos sobre eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Nós, enquanto equipa, desenvolvemos um entendimento global sobre os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Na nossa equipa procuramos atingir uma compreensão total e clara sobre os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Nós, enquanto equipa e em conjunto, damos sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Nós, enquanto equipa, discutimos diferentes perspetivas sobre como compreender eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Nós, enquanto equipa, procuramos assegurar que temos um entendimento semelhante dos eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Nós, enquanto equipa, encorajamo-nos mutuamente a olhar para eventos ou situações com que nos deparamos através de diferentes perspetivas.	1	2	3	4	5	6	7

10. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma **como a sua equipa planeia o trabalho**. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

A/Na minha equipa:

1.	Desenvolve um plano claro antes de iniciar qualquer projeto.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Identifica as tarefas que devem ser realizadas e decide quem as realiza durante o projeto.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Clarifica as expectativas dos membros sobre os seus papéis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utiliza a lógica "if-then" no desenvolvimento dos projetos onde estou inserido.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Especifica alternativas de ação a serem utilizadas caso o plano inicial não funcione.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Comunica planos de <i>backup</i> com antecedência.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Faz ajustes estratégicos ao seu plano inicial.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Redistribui tarefas entre os membros da equipa conforme as necessidades.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Existe coordenação entre os membros para a realização de ações conjuntas.	1	2	3	4	5	6	7

10.	Os esforços individuais vão em direção aos objetivos da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Existe coordenação entre as ações levadas a cabo pelos membros.	1	2	3	4	5	6	7

11. Pense no trabalho realizado pela equipa durante o projeto (por exemplo, análise dos resultados, contacto entre os membros, reuniões, etc.). Indique a percentagem (%) de **tempo em que a sua equipa comunicou**, na última semana, através dos diferentes métodos. A soma dos quatro métodos de comunicação deverá corresponder a 100%.

1.	Face-a-face.	
2.	Comunicação áudio por telefone ou outros dispositivos através da Internet.	
3.	Comunicação visual através de Skype ou outras plataformas <i>online</i> .	
4.	E-mail (correio eletrónico).	
		100%

12. Pense agora no **comportamento de liderança** da sua chefia. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Por favor, utilize a escala seguinte:

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

O líder da nossa equipa...

1.	Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Participa na resolução de problemas com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Assegura que a equipa tem objetivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
19.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

13. Pense agora na forma como o **seu líder atua**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal a escala seguinte:

Discordo	Discordo	Discordo em	Não concordo	Concordo em	Concordo	Concordo
----------	----------	-------------	--------------	-------------	----------	----------

Totalmente	muito	parte	nem discordo	parte	muito	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

O líder da nossa equipa...

1.	Tende a ser mais brando quando percebe que um elemento da equipa está a passar por uma situação complicada.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nem sempre é totalmente sincero connosco para evitar situações complicadas ou desagradáveis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considera importante que gostem dele(a), mesmo que para isso não seja totalmente realista ou objetivo(a) no feedback.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considera que feedback negativo que dá à equipa, mesmo que seja adequado, tende a desmotivá-la.	1	2	3	4	5	6	7

14. Pense agora na forma como os membros da sua equipa **trabalham uns com os outros** na realização dos projetos em que estão envolvidos. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

Alguns membros da minha equipa:

1.	Encaminham as responsabilidades que devem assumir para outros membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Exercem menos esforço do que seria esperado quando estão na presença de outros elementos da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Não fazem a sua parte do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Esforçam-se menos do que os outros elementos na realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Se tiverem oportunidade, deixam o trabalho para outro membro terminar.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Gostam mais de parecer que fazem do que fazer.	1	2	3	4	5	6	7

15. Pense nas **equipas de um modo geral**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Considero que a diversidade dos membros das equipas é um aspeto chave para aumentar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pertencer a uma equipa heterogénea pode ser a receita para o sucesso.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considero que as equipas funcionam melhor se os elementos que as compõem forem semelhantes entre si.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considero que as equipas têm melhor desempenho nas tarefas se os elementos que as compõem forem semelhantes entre si.	1	2	3	4	5	6	7

16. Pense agora **na sua própria forma de agir**. Por favor, indique em que medida é que concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Consigo comunicar uma ideia de várias maneiras distintas	1	2	3	4	5	6	7
2.	Consigo encontrar soluções viáveis para problemas que aparentemente não têm solução	1	2	3	4	5	6	7
3.	Eu tenho a autoconfiança necessária para tentar diferentes formas de agir.	1	2	3	4	5	6	7

17. Na maior parte das situações, o **líder da minha equipa** quando dá feedback é:...

1.	Injusto	1	2	3	4	5	6	7	Justo
2.	Falso	1	2	3	4	5	6	7	Verdadeiro
3.	Negativo	1	2	3	4	5	6	7	Positivo

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. **Sexo:**  Masculino  Feminino

2. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**3. Função que exerce na empresa:**

\_\_\_\_\_

**4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?**

Menos de 1 anos     1 a 3 anos     3 a 5 anos     5 a 7 anos     Mais de 7 anos

**5. Número de pessoas que trabalham na sua equipa:** \_\_\_\_\_

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

## Anexo C - Questionário para os líderes

### QUESTIONÁRIO AO LÍDER

7. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.
8. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
9. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
10. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
11. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
12. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.ª Doutora Ana Margarida Passos ([ana.passos@iscte-iul.pt](mailto:ana.passos@iscte-iul.pt)).

Obrigado pela sua colaboração!

#### Para responder a este questionário pense na EQUIPA e no projeto específico que está a liderar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever **os comportamentos da equipa**. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta seguinte:

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

1.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos por trabalhar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

2. Pense agora **no seu comportamento enquanto líder da equipa**. Por favor, utilize a mesma escala.

1.	Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Participa na resolução de problemas com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Assegura que a equipa tem objetivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a interpretar, em conjunto, o que acontece à equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7

14.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
19.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

3. Pense agora na forma como **interage com a equipa e como comunica** com ela. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal a escala seguinte:

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

1.	Tende a ser mais brando quando percebe que um elemento da equipa está a passar por uma situação complicada.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nem sempre é totalmente sincero(a) para evitar situações complicadas ou desagradáveis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considera importante que gostem de si, mesmo que para isso não seja totalmente realista ou objetivo(a) no feedback.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considera que o feedback negativo que dá à equipa, mesmo que seja adequado, tende a desmotivá-la.	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. **Sexo:**  Masculino  Feminino

2. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos

3. **Função que exerce na empresa:**

\_\_\_\_\_

4. **Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?**

Menos de 1 anos  1 a 3 anos  3 a 5 anos  5 a 7 anos  Mais de 7 anos

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

## Anexo D - Análise descritiva

Tabela 13 - Estatística descritiva individual

	N Válido	Mínimo	Máximo	M	DP
N Indivíduos	304				
Gênero		,0	1	0,71	,46
Idade		20	60	28,76	6,90
Tamanho da equipa		2	40	5,99	4,32
Antiguidade		1	5	2,03	1,24

Tabela 14 - Distribuição por gênero individual

Gênero	N Válido	%
Masculino	90	29,6
Feminino	214	70,4
Total	304	100

Tabela 14 - Distribuição da idade individual

Idade		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	20	1	,3	,3	,3
	21	7	2,3	2,3	2,7
	22	18	5,9	6,0	8,7
	23	36	11,8	12,0	20,7
	24	39	12,8	13,0	33,8
	25	23	7,6	7,7	41,5
	26	26	8,6	8,7	50,2
	27	23	7,6	7,7	57,9
	28	17	5,6	5,7	63,5
	29	12	3,9	4,0	67,6
	30	10	3,3	3,3	70,9
	31	11	3,6	3,7	74,6
	32	7	2,3	2,3	76,9
	33	11	3,6	3,7	80,6
	34	3	1,0	1,0	81,6
	35	7	2,3	2,3	83,9
	36	9	3,0	3,0	87,0
	37	6	2,0	2,0	89,0
	38	6	2,0	2,0	91,0
	39	2	,7	,7	91,6
	40	2	,7	,7	92,3
	41	2	,7	,7	93,0
	42	2	,7	,7	93,6
	43	2	,7	,7	94,3
	44	4	1,3	1,3	95,7
	46	4	1,3	1,3	97,0
	48	4	1,3	1,3	98,3

	50	2	,7	,7	99,0
	52	2	,7	,7	99,7
	60	1	,3	,3	100,0
	Total	299	98,4	100,0	
<b>Omisso</b>	Sistema	5	1,6		
<b>Total</b>		304	100,00		

Tabela 15- Distribuição do número de membros por equipa

<b>Tamanho da equipa</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	2	9	3,0	3,0	3,0
	3	44	14,5	14,6	17,6
	4	80	26,3	26,6	44,2
	5	53	17,4	17,6	61,8
	6	45	14,8	15,0	76,7
	7	17	5,6	5,6	82,4
	8	5	1,6	1,7	84,1
	9	10	3,3	3,3	87,4
	10	15	4,9	5,0	92,4
	11	2	,7	,7	93,0
	12	5	1,6	1,7	94,7
	13	1	,3	,3	95,0
	14	1	,3	,3	95,3
	15	8	2,6	2,7	98,0
	17	1	,3	,3	98,3
	20	1	,3	,3	98,7
	27	1	,3	,3	99,0
	30	1	,3	,3	99,3
	35	1	,3	,3	99,7
	40	1	,3	,3	100,0
	Total	301	99,0	100,0	
<b>Omisso</b>	Sistema	3	1,0		
<b>Total</b>		304	100,00		

Tabela 16 - Distribuição da antiguidade individual

<b>Antiguidade</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	1	129	42,4	42,6	42,6
	2	105	34,5	34,7	77,2
	3	28	9,2	9,2	86,5
	4	12	3,9	4,0	90,4
	5	29	9,5	9,6	100,0
	Total	303	99,7	100,0	
<b>Omisso</b>	Sistema	1	,3		
<b>Total</b>		304	100,00		

Tabela 17 - Estatística descritiva dos líderes

	N Válido	Mínimo	Máximo	M	DP
N Indivíduos	81				
Gênero		,0	1	0,54	,51
Idade		25	56	36,99	7,32
Antiguidade		1	5	3,61	1,49

Tabela 18 - Distribuição por gênero dos líderes

Gênero	N Válido	%
Masculino	37	45,1
Feminino	444	53,7
Omisso	1	1,2
Total	82	100

Tabela 19 - Distribuição da idade dos líderes

Idade	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
25	2	2,4	2,5	2,5
26	1	1,2	1,2	3,7
27	3	3,7	3,7	7,4
28	2	2,4	2,5	9,9
29	3	3,7	3,7	13,6
30	3	3,7	3,7	17,3
31	5	6,1	6,2	23,5
32	2	2,4	2,5	25,9
33	8	9,8	9,9	35,8
34	7	8,5	8,6	44,4
35	5	6,1	6,2	50,6
36	4	4,9	4,9	55,6
37	3	3,7	3,7	59,3
38	5	6,1	6,2	65,4
39	4	4,9	4,9	70,4
40	2	2,4	2,5	72,8
41	2	2,4	2,5	75,3
42	3	3,7	3,7	79,0
43	3	3,7	3,7	82,7
44	1	1,2	1,2	84,0
45	2	2,4	2,5	86,4
46	1	1,2	1,2	87,7
47	2	2,4	2,5	90,1
48	1	1,2	1,2	91,4
49	1	1,2	1,2	92,6
50	1	1,2	1,2	93,8
52	1	1,2	1,2	95,1
53	1	1,2	1,2	96,3
55	2	2,4	2,5	98,8

	56	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	98,8	100,00	
Omisso	Sistema	1	1,2		
Total		82	100,0		

*Tabela 20 - Distribuição da antiguidade dos líderes*

<b>Antiguidade</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	1	6	7,3	8,5	8,5
	2	17	20,7	23,9	32,4
	3	10	12,2	14,1	46,5
	4	4	4,9	5,6	52,1
	5	34	41,5	47,9	100,0
	Total	71	86,6	100,0	
Omisso	Sistema	11	13,4		
Total		82	100,00		