

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O papel da Diversidade na Eficácia do trabalho em equipa – a  
influência das variáveis moderadoras Percepção de diversidade e  
Identificação com a equipa nesta relação

Tiago Miguel Bagorro Inglês

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:  
Doutora Ana Margarida Passos, Professora Auxiliar,  
ISCTE-IUL

Setembro, 2009



ISCTE – INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O papel da Diversidade na Eficácia do trabalho em equipa – a  
influência das variáveis moderadoras Percepção de diversidade e  
Identificação com a equipa nesta relação

Tiago Miguel Bagorro Inglês

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:  
Doutora Ana Margarida Passos, Professora Auxiliar,  
ISCTE-IUL

Setembro, 2009

## **RESUMO**

Com o passar dos anos cada vez mais as organizações estruturam a sua actividade com base em equipas. Esta estruturação baseia-se na crença de que assim conseguem aumentar a qualidade, bem como a produtividade e a eficácia do trabalho dos seus membros. No presente estudo é apresentado um modelo que testa a relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa (desempenho), especificando o papel moderador da percepção de diversidade e da identificação com a equipa nessa mesma relação. Como ponto de partida, procedemos à análise do desempenho de 108 equipas que se encontravam envolvidas numa competição de gestão. As hipóteses colocadas foram que a diversidade objectiva aumenta a eficácia do trabalho em equipa; a percepção de diversidade modera a relação entre diversidade objectiva e eficácia do trabalho em equipa e a identificação com a equipa modera a relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa. Para testar as hipóteses utilizámos a análise de regressão linear múltipla. Os resultados mostraram que a relação entre diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa foi apenas suportada parcialmente e que as variáveis moderadoras percepção de diversidade e identificação com a equipa não tiveram qualquer efeito moderador no nosso estudo. São também descritas as limitações e as implicações teóricas e práticas, bem como as sugestões para estudos futuros.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

Diversidade objectiva, Eficácia do trabalho em equipa, Percepção de diversidade, Identificação com a equipa

## **ABSTRACT**

Over the years more and more organizations structure their work based on teams. This structure is based on the belief that like this they can increase the quality, as well as productivity and efficiency of the work of its members. In the present study a model that tests the relationship between diversity and efficiency objective of teamwork (performance) is presented specifying the role in moderating the perception of diversity and the identification with the team within that relationship. As a starting point, we analyzed the performance of 108 teams that were involved in a management competition. The assumptions made were that the diversity lens increases the effectiveness of teamwork, the perception of diversity moderates the relationship between diversity and objective effectiveness of teamwork and the identification with the team moderates the relationship between diversity objective and the effectiveness of teamwork. To test the hypotheses we used the analysis of multiple linear regression. The results showed that the relationship between diversity and efficiency objective of team work was only partially supported and that the moderating variables perception of diversity and identification with the team had no moderating effect in our study. The limitations and the theoretic and practical implications are also described as well as suggestions for future studies.

## **KEYWORDS:**

Diversity objective, Effectiveness of teamwork, Perception of diversity, Identification with the team

## AGRADECIMENTOS

A presente Dissertação de Mestrado, apesar de ser por finalidade académica, um trabalho individual, contou com o apoio e colaboração de diversas pessoas a quem quero prestar o meu mais sincero agradecimento:

À Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, professora e orientadora, por ter sido quem me abriu a porta e me demonstrou a relevância do tema tratado nesta Dissertação. Pela sua disponibilidade, ajuda, crer, dedicação, força que me proporcionou ao longo deste ano, mas também pelas suas críticas e sugestões feitas no decorrer das reuniões de seminário. À Professora, o meu muito obrigado.

Ao Professor Doutor, Daan van Knippenberg, e à Professora Doutora, Michaéla C. Schippers, por terem sido os autores do primeiro artigo que li para a elaboração da presente Dissertação de Mestrado, não querendo de modo algum desprestigiar todos os restantes autores presentes neste trabalho académico.

Aos meus pais, os melhores do Mundo, por todo o amor intemporal, sem os quais a elaboração desta Dissertação de Mestrado não teria sido possível. Pelo acompanhamento ao longo de toda a vida, pela compreensão, apoio, dedicação, confiança, pelo encorajamento, por tudo, o meu mais sincero obrigado. Esta Dissertação de Mestrado é principalmente dedicada a vocês.

À minha namorada, Cátia, minha mais que tudo, por estar sempre presente em todos os momentos da minha vida, sendo um deles este, pelo carinho, ternura, compreensão, amizade manifestados desde o primeiro dia de elaboração desta presente Dissertação. Sempre disseste que iríamos conseguir, obrigado. Aos seus pais por toda a amizade, carinho e apoio de sempre.

Aos meus avós, Teresa e Isidoro e aos meus avós Cacilda e Bonifácio (por olharem todos os dias por mim do céu), ao meu primo Diogo, à Sarinha, à Rute, ao Emanuel, ao Luís e à minha tia Teresa.

À Professora América Silva e ao meu grande amigo Fernando Cardoso pelo acompanhamento e ajuda ao longo de todo o meu percurso académico.

Aos meus colegas e aos meus amigos por toda a confiança, incentivo que desde o primeiro dia de elaboração da Dissertação de Mestrado sempre demonstraram.

A Deus por me acompanhar todos os dias, sendo presença constante na minha vida.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. A Diversidade na actualidade.....	1
1.2. Proposta de Estudo .....	2
<b>2. DIVERSIDADE E PERSPECTIVAS TEÓRICAS DOS EFEITOS DA DIVERSIDADE NO TRABALHO EM EQUIPA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. MODELOS DOS EFEITOS DA DIVERSIDADE.....</b>	<b>13</b>
3.1. Modelo integrado do impacto da diversidade de Williams & O'Reilly.....	13
3.2. Modelo de Categorização-Elaboração (CEM).....	13
<b>4. MÉTODO.....</b>	<b>17</b>
4.1. Participantes.....	17
4.2. Procedimento.....	18
4.3. Operacionalização das Variáveis.....	19
4.3.1. Diversidade.....	19
4.3.2. Desempenho.....	19
4.3.3. Agregação.....	20
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>20</b>
5.1. Testes de Hipóteses .....	21
<b>6. DISCUSSÃO</b> .....	<b>25</b>
6.1. Limitações .....	28
6.2. Implicações Teóricas e Práticas .....	29
6.3. Sugestões para Estudos Futuros .....	29
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>31</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>37</b>
Anexo 1. Resultados das Análises Estatísticas.....	38
Anexo 2. Curriculum Vitae.....	43

*“Work group diversity as a characteristic of a social grouping (i.e., group, organization, society) that reflects the degree to which there are objective or subjective differences between people within the group (without presuming that group members are necessarily aware of objective differences or that subjective differences are strongly related to more objective differences).”*

*(Knippenberg and Schippers, 2007, p. 519)*

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 – A Diversidade na actualidade**

Nos dias que correm a diversidade no trabalho em equipa é um facto constante e patente na vida organizacional. Esta sugere-nos o grau em que existem diferenças num conjunto de atributos entre os membros do grupo, podendo afectar positivamente, bem como negativamente, o desempenho e os processos grupais (Knippenberg & Schippers, 2007, p.159). Usualmente, a diversidade em investigação pode dizer respeito a uma eventual dimensão de diferenciação, mas, na prática, a investigação em diversidade tem tido sobretudo o seu foco nas diferenças de género, idade e etnia.

Uma vez que trabalhar a diversidade em grupo pode ter aspectos positivos, bem como aspectos negativos acerca do desempenho, as questões relativas aos efeitos subjacentes à diversidade e de como gerir estes processos, representam uma evolução para a pesquisa em comportamento organizacional. Neste âmbito têm sido realizados estudos com o objectivo de especificar de que forma a composição do grupo afecta o desempenho do próprio grupo. Alguns autores apresentaram evidências empíricas para apoiarem as hipóteses do valor da diversidade em grupo e desempenho organizacional, sendo que outros sugeriram que a diversidade produz efeitos negativos nos seus processos e no desempenho global. Um dos principais desafios colocados à Psicologia Social e das Organizações é o de compreender os efeitos da diversidade no comportamento e nos resultados dos grupos e organizações (Williams & O'Reilly, 1998; Thatcher & Jehn, 1998).

A literatura teórica e empírica ainda é, no entanto, pouco clara acerca dos efeitos sobre a diversidade. Foi revista entre 1997 e 2005 a literatura acerca da diversidade no trabalho em equipa, com o intuito de avaliar o estado da arte e identificar questões-chave para pesquisas futuras. Esta análise aponta para a necessidade de uma maior atenção empírica para os processos que estão subjacentes aos efeitos da diversidade de

processos grupais, ao desempenho e a factores de contingência. Embora tenha havido uma evolução da demografia da força de trabalho, a diversidade não é uma novidade para os estudiosos. Nos últimos quarenta anos de investigação, muitos investigadores em vários domínios têm dedicado o seu tempo a estudar os efeitos da diversidade nos processos grupais e no desempenho, tendo já sido numerosos os estudos em organizações acerca deste tema (Flatt, 1996; Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991; Pfeffer & O'Reilly, 1987; Zenger & Lawrence, 1989). Apesar do elevado número de estudos que nos últimos anos tem abordado esta temática, os resultados da investigação são ainda pouco conclusivos.

## **1.2 – Proposta de Estudo**

A presente investigação tem como principal foco de estudo a relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa (desempenho), especificando o papel moderador da percepção de diversidade e da identificação com a equipa nessa mesma relação. Foram utilizadas equipas envolvidas numa competição de gestão, tendo por base os resultados obtidos ao longo de um mês.

Partindo deste pressuposto desponha a questão “Porquê estudar esta relação?”.

Primeiramente, o estudo desta relação surge porque as últimas investigações empiricamente testadas acerca dos efeitos da diversidade em equipa nos processos e resultados foram menos conclusivas (Passos & Caetano, 2009). Têm surgido na literatura várias perspectivas teóricas distintas com o intuito de explicar os efeitos positivos e negativos da diversidade objectiva na eficácia do trabalho em equipa. No entanto estas sugerem a necessidade de se encontrar variáveis moderadoras que expliquem a razão da relação entre diversidade objectiva e eficácia do trabalho em equipa ser por vezes positiva, outras negativa ou mesmo inexistente.

Uma importante lacuna nas investigações anteriormente realizadas acerca da diversidade, diz respeito ao facto de serem poucos os estudos que têm investigado o papel moderador da percepção de diversidade dos membros da equipa. Acresce a isto, o facto de não se ter em linha de conta o papel moderador que a identificação com a equipa tem na relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa.

## **2. DIVERSIDADE E PERSPECTIVAS TEÓRICAS DOS EFEITOS DA DIVERSIDADE NO TRABALHO EM EQUIPA**

A revisão de literatura elaborada por Williams & O'Reilly (1998) é um marco importante, não só porque oferece uma visão mais abrangente acerca da literatura existente na época, mas também porque se trata de um ponto de viragem na investigação sobre diversidade. Os grupos organizacionais tornaram-se cada vez mais diversificados ao longo dos anos e irão tornar-se ainda mais nos próximos (Jackson et al. 2003; Triandis et al. 1994; Williams & O'Reilly, 1998). Por sua vez, as organizações tornaram-se mais diversificadas em termos de diferenças demográficas entre as pessoas, nomeadamente em termos de sexo, idade e etnias. Além disso, as organizações estão a adoptar cada vez mais as composições do trabalho em grupo como forma de incorporar as diferenças funcionais. Embora seja conhecida como diversidade organizacional, teoria e pesquisa centram-se quase exclusivamente ao nível do trabalho em grupo, estudando como a composição do grupo afecta o desempenho do próprio grupo, a coesão e a interacção social do mesmo, assim como o empenho, a satisfação e outros indicadores de bem-estar subjectivo inerentes aos membros do grupo. A utilização de equipas de trabalho para coordenar e gerir o trabalho nas organizações traduzir-se-á no aumento da amplitude dos vãos de controlo, na diminuição do número de supervisores e no aumento da confiança na auto-gestão por equipas. Também na própria formação académica, cada vez mais se incentiva os alunos a desenvolverem o seu trabalho em grupo. Torna-se, deste modo pertinente saber como trabalhar as diferenças entre os membros de um grupo, diferenças essas que vão afectar os processos grupais e o desempenho, bem como as atitudes dos seus membros.

E se é verdade que o trabalho em equipa tem vindo a tornar-se cada vez mais frequente, será relevante analisarmos o que se entende por diversidade propriamente dita e até que ponto esta tem vindo a estar presente. A diversidade trata-se de uma característica de agrupamento que reflecte o grau com que, objectiva ou subjectivamente, existem diferenças entre os membros pertencentes a um grupo – sem presumir, no entanto que os membros do grupo tenham necessariamente consciência dessas diferenças (Knippenberg & Schippers, 2007). A definição mais comum na literatura acerca da diversidade de equipa sublinha que esta se refere a “diferenças entre os indivíduos em qualquer atributo que pode conduzir à percepção de que a outra pessoa é diferente de si” (Knippenberg, De Dreu, Homans, 2004, p. 1008). O conceito de diversidade pode ser visto como uma característica de um grupo social (isto é, grupo,

organização, sociedade), evidenciando a existência de diferenças entre as pessoas dentro do grupo. Jackson, Stone, e Alvarez (1993, p. 53) utilizaram a palavra diversidade para referir “situações em que os actores não são o principal interesse no que diz respeito a algum atributo (s)”. O que é claro é que a diversidade não é um constructo unitário (Phinney, 1996; Smith, Olian, Sims, O'Bannon, & Scully, 1994). A questão-chave na investigação acerca da diversidade é saber como trabalhar as diferenças entre os membros do grupo, que afectam os processos grupais e o desempenho, bem como as atitudes dos membros do grupo e até o seu próprio bem-estar subjectivo. De acordo com Triandis, Kurowski e Gelfanc (1994) numa revisão global acerca da diversidade, estes autores salientaram que todos os seres humanos tendem a ser etnocêntricos tal que "em relações intergrupais as pessoas tendem a usar todos os atributos que possam estar disponíveis, para fazer essas categorizações, mesmo que esses atributos sejam triviais ou explicitamente aleatórios ". Em traços largos a diversidade é normalmente conceptualizada como uma referência às diferenças entre os indivíduos em qualquer atributo, que pode levar à percepção de que outra pessoa é diferente de mim (Jackson, 1992; Triandis et al., 1994; Williams & O'Reilly, 1998).

Estas e outras definições semelhantes têm sido revistas e levantado questões importantes, tendo servido como fios condutores da pesquisa actual sobre diversidade. As questões giram em torno da necessidade de desenvolver a diversidade de conceptualizações que vão além da mera dispersão, bem como a necessidade de se prestar maior atenção aos processos mediando os efeitos da diversidade para as contingências desses processos.

Harrison e Klein (2007) correspondentemente diferenciaram diversidade objectiva e diversidade subjectiva. De acordo com estes autores, as medidas de diversidade objectiva avaliam a variação de uma determinada dimensão dentro de um grupo, sendo importantes para analisar os efeitos da diversidade, não devendo por isso ser substituídas por medidas subjectivas. Estes mesmos autores reconheceram, no entanto, que as medidas da diversidade subjectiva podem trazer valor acrescentado à investigação sobre diversidade. Knippenberg e Schippers (2007) sugerem um campo de quatro aspectos a este respeito, que merecem especial atenção, sendo, em primeiro lugar, a possibilidade de compreender melhor os efeitos da diversidade através da distinção entre as diferentes tipologias de diversidade, as quais podem ser utilizadas para classificar diferentes dimensões, incluindo a distinção entre os atributos facilmente observáveis demograficamente (sexo, etnia, idade). Em segundo lugar, a potencial mais-

valia de avançar para além do estudo da demografia e diversidade funcional. Em terceiro, o potencial valor acrescentado de conceptualizações acerca da diversidade que se move para além das simples dispersões. Por último, a noção dos efeitos da diversidade que pode ser melhor compreendido se a influência das diferentes dimensões da diversidade for estudado nas interacções.

Guzzo e Dickson (1996), num estudo acerca dos grupos e equipas concluíram que, apesar da sua recente popularidade, há pouco consenso sobre aquilo que constitui a diversidade e de como isso afecta o próprio desempenho do grupo. Estes autores sugerem que existe uma real necessidade de desenvolver a teoria e os dados sobre o modo como a diversidade contribui para o desempenho dos membros numa determinada tarefa. Alguns investigadores têm proposto que a diversidade demográfica, bem como a diversidade de personalidade (valores e atitudes), têm efeitos negativos sobre o desempenho do grupo e nas respostas afectivo-avaliativas ao grupo, enquanto que a diversidade relacionada com informações acerca das diferentes dimensões, tais como a educação, é mais provável que tenha efeitos positivos sobre o desempenho do grupo (Jehn et al. 1999, Pelled et al. 1999). Em apoio aos investigadores acerca das diferentes tipologias da diversidade, Jehn et al. (1999) verificaram que a diversidade informativa foi positivamente relacionada com o desempenho e compromisso do grupo, enquanto que a diversidade percebida (que não necessariamente reflecte o valor real da diversidade, Harrison et al. 2002), foi negativamente correlacionada com o desempenho e com a satisfação do grupo.

De facto, não há consenso na literatura, nem nos tipos de diversidade que contribuem para a eficácia da equipa, nem nos processos que suportam essa influência (Passos & Caetano, 2009). É de salientar que alguns investigadores têm argumentado que a diversidade, quando bem utilizada, pode ser benéfica para as organizações e, em última instância, melhorar o desempenho, também conhecida como a "hipótese valor em diversidade" (Cox, Lobel, & McLeod, 1991), enquanto outros têm demonstrado uma forte evidência de que a diversidade é prejudicial para o funcionamento do grupo (e.g., Brewer, 1979; Guzzo & Dickson, 1996; Messick & Massie, 1989; Triandis, Kurowski, & Gelfand, 1994). Milliken and Martins (1996) realizaram uma revisão abrangente da literatura acerca da diversidade, tendo concluído que "a diversidade parece ser uma faca de dois gumes, aumentando a oportunidade para a criatividade, bem como a probabilidade de que os membros do grupo se sintam insatisfeitos e não se identifiquem com o grupo". Este é o principal desafio que as organizações enfrentam. Grande parte

da literatura que apoia a alegação de que a diversidade é benéfica para os grupos é muitas vezes baseada na variação dos atributos individuais (tais como personalidade ou capacidade) e não sobre atributos como sexo e etnia (e.g., Altman & Haythorn, 1967; Hoffman, 1959; Levy, 1964; Triandis, Hall, & Ewen, 1965; Zeleny, 1955).

De acordo com Knippenberg e co-autores (2004), a impossibilidade de uma ligação fiável acerca dos efeitos positivos e negativos dos diferentes tipos de diversidade levou a que este autor e restantes investigadores propusessem que a investigação acerca da diversidade teria de abandonar as tentativas de explicar os efeitos da diversidade através de tipologias. Pelo contrário propõem que todas as dimensões da diversidade poderão, em princípio, suscitar processos de categorização social, bem como processos de tomada de decisão. Parte-se do pressuposto que todas as dimensões da diversidade poderão fornecer uma base para a diferenciação, podendo ser associadas a diferenças nas informações e diversas perspectivas.

Deste modo, na literatura têm sido utilizadas três perspectivas teóricas para explicar os efeitos positivos e negativos da diversidade objectiva na eficácia do trabalho em equipa, as quais sugerem a necessidade de se encontrar variáveis moderadoras que expliquem o porquê da relação entre diversidade objectiva e eficácia do trabalho em equipa ser por vezes positivo, outras negativo, ou mesmo inexistente.

Surge-nos então a questão “Como é que a diversidade influencia os processos e o desempenho?”. De acordo com Williams & O’Reilly (1998) como perspectivas teóricas dos efeitos da diversidade no trabalho em equipa podem enumerar-se a perspectiva da identidade/ categorização social, a perspectiva da semelhança/ atracção e a perspectiva da informação/ tomada de decisão. Embora não sejam exaustivas, estas perspectivas, ou suas variantes, são utilizadas na maioria dos estudos acerca da diversidade organizacional e são de extrema importância para interpretar os dados empíricos.

No que diz respeito à perspectiva da categorização social, trata-se da perspectiva mais frequentemente utilizada pelos investigadores, a qual afirma que as variações na composição demográfica de grupos de trabalho ou equipas afectam os processos do grupo (por exemplo, os conflitos, coesão, comunicação), e que esse processo, por sua vez, afecta o desempenho do grupo. Esta perspectiva está subordinada à lógica da teoria da categorização social (Tajfel, 1981, Turner, 1987) e da teoria da identidade social (Hogg & Abrams, 1988, Turner, 1982). É de salientar que, de acordo com Williams e O’Reilly (1998), os elementos fundamentais destas teorias são simples. Em primeiro lugar, os indivíduos assumem um desejo de manter um elevado nível de auto-estima.

Isso é muitas vezes feito através de um processo de comparação social com os outros, sendo que ao fazer estas comparações, as pessoas devem primeiro definir-se a si mesmas. Este processo permite que uma pessoa se defina em termos de uma identidade social (Tajfel & Turner, 1986), quer como um indivíduo, quer como um membro de uma categoria social ou um membro de um grupo em relação aos membros de outros grupos. O processo de auto-categorização permite que o indivíduo assuma uma auto-identidade, procurando maximizar as diferenças intragrupais ou intergrupais e percebendo os outros como menos atraentes (Kramer, 1991). Stephan (1985) demonstrou que ocorrendo a categorização, os comportamentos positivos em membros do grupo e os comportamentos negativos fora do grupo são atribuídos a causas internas estáveis.

O ponto de partida para uma perspectiva de categorização social é a noção de que as semelhanças e diferenças existentes entre os membros do grupo fazem parte de um trabalho de base, tendo como objectivo categorizar o próprio e outros em grupo. Isto, conduz a uma distinção entre os membros semelhantes ao grupo e a diferenças fora do grupo. Quando uma perspectiva de caracterização social é argumentada como sendo preditiva dos efeitos negativos da diversidade e, se estas forem observadas, a conclusão implícita é que o processo de categorização social ocorre mesmo quando nenhuma evidência empírica de tais processos é prestada. Numa abordagem, Allport (1954) observou que os indivíduos têm uma tendência natural para utilizar categorias para simplificar o Mundo. Portanto, para os objectivos propostos, os efeitos da diversidade podem resultar de qualquer atributo utilizado pelas pessoas para dizer que uma outra pessoa é diferente. Existem duas características desta definição que são especialmente relevantes para a compreensão dos efeitos da diversidade nas organizações. De acordo com Kanter (1977), em primeiro lugar, o facto de qualquer atributo ou categoria social que está subjacente a um determinado grupo ser provável de se tornar marcante como uma possível base para categorização. Por outro lado, como vários estudos têm demonstrado, existem certas características demográficas como raça, sexo e idade, que são mais visíveis e susceptíveis de serem mais salientes (e.g., Cummings, Zhou, & Oldham, 1993; Pelled, 1996; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992).

Uma extensão da abordagem da categorização social para a compreensão do impacto da diversidade no processo grupal e cognitivo, é proposto por Gaertner e outros autores (e.g., Gaertner & Dovidio, 1986; Gaertner, Mann, Murrell, & Dovidio, 1989; Gaertner, Mann, Dovidio, Murrell, & Pomare, 1990). Estes autores propõem que, em

algumas circunstâncias, a perspectiva da categorização social pode levar a que eles experienciem "um racismo aversivo". Isto refere-se a acções compensatórias tomadas quando os indivíduos, confrontados com uma situação que se ameaça tornar negativa ou atitudes preconceituosas salientes, amplificam os seus comportamentos positivos e reagem de forma a reafirmar a sua convicção igualitária. Por exemplo, em diversos grupos, esta tendência pode conduzir os indivíduos a substituir incisivamente quaisquer atitudes preconceituosas ou comportamentos. É de salientar que, embora a categorização social tenha sido, tradicionalmente, pensada como uma teoria das relações intergrupais, a maioria das pesquisas sobre diversidade prosseguiu observando-se o modo como os indivíduos podem ser diferentes de um outro dentro de um mesmo grupo.

Outro dos fundamentos teóricos para os estudos acerca da diversidade diz respeito à perspectiva da semelhança, que na literatura também é denominada de perspectiva da atracção (Berscheid & Walster, 1978; Byrne, 1971; Williams & O'Reilly, 1998). Pfeffer (1983) num artigo sobre a demografia organizacional fez referência ao facto de a distribuição das diferenças demográficas em grupos e organizações poderem nutrir efeitos nos processos e no desempenho desses mesmos grupos e organizações. Este mesmo autor chamou a atenção para o facto de a partir da composição demográfica de grupos, poder resultar variações na comunicação, coesão e integração. Subjacente a esses efeitos encontra-se o grau em que os membros percebem as semelhanças ou diferenças dos outros no seio do próprio grupo.

Indivíduos que são semelhantes podem partilhar experiências de vida e valores, e podem encontrar mais facilmente a experiência de interacção uns com os outros, reforçando positivamente essa mesma interacção. Enquanto que semelhança oferece um denominado reforço positivo para uma das atitudes e crenças, a dissimilaridade, isto é, a ausência de semelhança, é encarada como um castigo, uma punição. Algumas das primeiras investigações sobre a demografia organizacional tiveram por base a noção de que a semelhança operaria, de modo a fazer grupos heterogéneos cada vez menos eficaz. De acordo com Gigone e Hastie (1993), a tendência em procurar semelhanças dentro do grupo, pode conduzir o mesmo a não conseguir captar todas as informações possuídas pelos membros desse mesmo grupo.

Segundo McCain, O'Reilly e Pfeffer (1983) a perspectiva da semelhança refere a hipótese de que os membros dos departamentos académicos, que foram significativamente mais jovens ou mais velhos do que a maioria dos seus colegas,

seriam aqueles com maior probabilidade de abandonar primeiramente o grupo em que se encontravam inseridos. De acordo com Tsui e O'Reilly (1989) a perspectiva da semelhança visa explicar o efeito das diferenças demográficas entre chefes e subordinados, tendo em conta os resultados, nomeadamente o desempenho, a avaliação, os valores e a amizade entre os membros. É de salientar nesta perspectiva que as pessoas que já pertenceram ao grupo ou à organização em questão terão, provavelmente, desenvolvido extensas redes de comunicações, o que poderá dificultar a inserção de novos colaboradores no seio do grupo de trabalho (Katz, 1980; Roberts & O'Reilly, 1979).

Uma terceira e última perspectiva teórica sobre os efeitos da diversidade em grupos, explora a forma como a informação e a tomada de decisão podem afectar, através de variações, a composição do grupo (Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale, 1996; Wittenbaum & Stasser, 1996), sendo esta denominada de perspectiva da tomada de decisão. Dado que existe uma maior propensão para os indivíduos comunicarem mais com aqueles que lhes são semelhantes, os indivíduos em diferentes grupos podem ter um maior acesso às redes informacionais fora do seu grupo de trabalho. Esta informação pode ser reforçada acrescentando o desempenho do grupo, mesmo quando a diversidade tem impactos negativos sobre o processo grupal (Ancona & Caldwell, 1992; Jehn, Northcraft, & Neale, 1997; Zenger & Lawrence, 1989). Em contraste com a perspectiva de categorização social, a perspectiva da tomada de decisão enfatiza os efeitos positivos da diversidade do trabalho de grupo. O ponto de partida para esta perspectiva é a noção de que diversos grupos são susceptíveis de possuir uma gama mais ampla de tarefas relevantes para o conhecimento, habilidades e capacidades, tendo os membros diferentes opiniões e perspectivas.

A perspectiva da tomada de decisão propõe que a variância na composição do grupo pode ter um impacto directo positivo, através do aumento das competências, habilidades, informações e conhecimentos que a diversidade traz, independentemente do que possa acontecer no processo grupal (Tziner & Eden, 1985). Quanto maior for o número de informações que se consegue acrescentar a esta perspectiva, mais valiosa se torna a diversidade inerente à mesma. Este impacto positivo da diversidade pode ser esperado quando a tarefa beneficia de múltiplas perspectivas e diversos conhecimentos, tais como a inovação, problemas complexos, ou até mesmo a concepção dos produtos.

Deste modo, é de salientar que, em investigação, a perspectiva da tomada de decisão tem sido conduzida com o objectivo de explorar os efeitos visíveis e as

características demográficas do grupo no processo da tomada de decisão. Muitas vezes, a ocorrência de processos de tomada de decisão é referido com o intuito de observar os efeitos positivos da diversidade no desempenho do grupo sem provas evidentes acerca dos processos que ocorrem durante a interação grupal. O resultado previsível não é necessariamente prova do processo previsto, no entanto, e baseando-se em resultados para determinar o processo, corre-se o risco de os resultados apresentarem conclusões errôneas.

Deste modo, as três perspectivas anteriormente mencionadas partem do pressuposto de que as variações existentes dentro dos grupos irão prejudicar a capacidade de funcionamento do grupo.

Após se abordar a temática relativa às três perspectivas teóricas que explicam os efeitos positivos e negativos da diversidade objectiva na eficácia do trabalho em equipa, surge a questão “O que se entende por eficácia do trabalho em equipa?”.

De acordo com Freire, Gomes, Lourenço & Miguez (2000) uma parte substancial da investigação mais recente dedicada a grupos e equipas de trabalho centra-se sobre a temática da eficácia. A eficácia tende a ser vista, a maior parte das vezes, como a realização de objectivos, produtividade, rendibilidade, desempenho, eficiência ou rendimento; outras vezes, como sobrevivência ou viabilidade de uma equipa de trabalho; outras ainda, como satisfação dos membros da equipa, qualidade de vida da mesma, ou intensidade da sua experiência afectiva; por último, numa perspectiva que enfatiza critérios associados às relações da equipa com a sua envolvente, como é o caso da satisfação dos clientes. Esta diversidade está presente igualmente junto dos múltiplos actores organizacionais onde se insere a equipa (Freire, Gomes, Lourenço & Miguez, 2000). Afirmar que uma equipa é eficaz é referir que, perante um conjunto amplo de critérios seleccionados pelo avaliador, aquilo que a equipa oferece e a que ele atribui importância, corresponde às suas expectativas. De acordo com Passos (2005) o estudo da eficácia do trabalho em equipa tem já uma longa história no âmbito da Psicologia Social e das Organizações. Nas últimas décadas, vários autores têm procurado sistematizar as inúmeras propostas teóricas para explicar o desempenho dos grupos (Goodman, Ravlin & Argote, 1986; Guzzo & Shea, 1992; Guzzo & Dickson, 1996; Levine & Moreland, 1990). Segundo Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt (2005), enquanto as propostas iniciais procuravam identificar as variáveis predictoras da eficácia do trabalho de equipas, os modelos mais recentes complexificaram-se, procurando identificar as razões pelas quais algumas equipas são mais eficazes do que outras.

Os estudos protagonizados por Hawthorne, iniciados nos anos 20, por Elton Mayo e seus colaboradores (Mayo, 1932), apesar de inicialmente projectados e desenvolvidos numa perspectiva clássica do trabalho e das organizações e fundamentalmente com objectivos situados a um nível individual, passaram a constituir-se como uma referência na literatura acerca dos grupos e equipas de trabalho, na medida em que as observações então efectuadas, ao longo dos cinco anos em que decorreram as investigações, conduziram a que, de forma surpreendente para a própria equipa de investigadores, o nível grupal se tenha tornado o principal alvo de análise. Em oposição aos princípios da perspectiva clássica e racionalista das organizações (por exemplo, Taylor, 1974), a Escola das Relações Humanas vem pela primeira vez chamar a atenção para a existência de grupos informais na organização, salientando a relevância das relações entre os grupos (formais e/ou informais), bem como o impacto dos grupos nos seus membros individuais. Desde então, e até aos dias que correm, o interesse pelos estudos dos grupos, bem como as perspectivas com que são abordados, têm sido alvo de alterações significativas. Presentemente, com o crescente envolvimento da psicologia das organizações na investigação mais recente sobre equipas de trabalho, esta tendência conduziu a que a eficácia se tenha tornado central no universo da investigação acerca deste domínio (Freire, Gomes, Lourenço & Miguez, 2000).

De acordo com Guzzo (1996), o conceito de equipa veio de alguma forma substituir o conceito de grupo no âmbito da psicologia organizacional, sendo que para alguns autores a equipa é mais do que o grupo. O que diferencia uma equipa de um grupo é a implicação dos membros num objectivo comum, num desempenho comum e em que o resultado final supera a simples adição aritmética das partes. Katzenbach & Smith (1993) consideram que a distinção entre grupo e equipa deve ter por base os resultados do desempenho. Se por um lado o desempenho resulta do que os membros fazem individualmente, o desempenho das equipas inclui, para além do trabalho desempenhado por cada membro, o produto do trabalho que é realizado colectivamente. No entanto, a distinção entre grupo e equipa de trabalho não é consensualmente aceite na literatura. Segundo Lourenço (2002), a crescente utilização do termo equipa pode ser explicado à luz da necessidade de se revalorizar o grupo enquanto unidade de desempenho, de produtividade e de eficácia organizacional. Isto é, a imagem do grupo como sendo negativo e prejudicial contrasta com a representação de equipa como positiva, contribuindo, pelo menos em termos potenciais, para a denominada eficácia organizacional. Guzzo e Dickson (1996) referem que apesar de reconhecerem existir

algumas diferenças entre grupos e equipas de trabalho, estes conceitos são utilizados como sinónimos. Para estes autores, a designação de equipa de trabalho é utilizada quando se pretende estudar os grupos em contexto organizacional.

Na actual investigação dedicada a equipas de trabalho, a temática incide sobretudo ao nível do desempenho ou eficácia. Deste modo, de acordo com Freire, Gomes, Lourenço & Miguez (2000) e seguindo a linha de pensamento de Fernandez-Ríos & Sanchez (1997), não se torna desejável nem justificável o abandono do estudo acerca da eficácia no contexto das organizações e das equipas de trabalho. Existem pelo menos quatro razões que podem ser assinaladas a favor do prosseguimento da sua investigação. Em primeiro lugar, porque os estudos cuja temática principal é a eficácia são centrais para o pensamento organizacional (Goodman & Peenings, 1977; Pfeffer, 1977; Cameron & Whetten, 1983). Em segundo, porque existe a necessidade de verificar em que medida um sistema realiza a sua missão, ou a realiza melhor do que os outros, conduz a que a noção de eficácia constitua uma questão empírica central. Uma terceira razão refere que se trata de uma problemática socialmente relevante, na medida em que as pessoas emitem continuamente juízos e avaliam o desempenho de cada organização e de cada equipa. Por fim, uma quarta razão que salienta a ausência de consenso relativo ao significado da eficácia, a inexistência de uma teoria geral e a presença de múltiplas representações, ao contrário de serem um obstáculo á investigação, constituem um desafio à investigação.

Segundo Hackman (1987), considera-se equipa de trabalho uma equipa composta pelo menos por dois indivíduos que se vêem a si mesmos e são vistos pelos outros como uma entidade social interdependente embutida em uma grande organização cujo desempenho afecta outros, tais como fornecedores ou clientes. Hackman (1987) considera que o desempenho do grupo é definido por três critérios, nomeadamente um primeiro critério que refere que a produção de saída do grupo satisfaz ou excede os padrões de desempenho do cliente, um segundo critério que menciona que os processos sociais utilizados na execução dos trabalhos mantêm ou reforçam a capacidade dos membros para trabalharem em conjunto em missões posteriores à equipa, e por último, um terceiro critério que sustenta que as experiências frustrantes do grupo não satisfazem as necessidades pessoais dos membros do grupo. Esta explicação chama a atenção para o facto de que, quando se considera o desempenho do grupo, deve considerar-se não apenas um grupo de produção, mas também as consequências que o grupo tem para os seus membros, assim como a capacidade do grupo de continuar no futuro (Gladstein,

1984). Esta definição é importante, uma vez que a revisão de literatura acerca da diversidade chama a atenção para o facto de, nas organizações, o desempenho do grupo incluir a expectativa de que o grupo vai funcionar durante um longo período de tempo.

### **3. MODELOS DOS EFEITOS DA DIVERSIDADE**

#### **3.1 – Modelo integrado do impacto da diversidade de Williams & O’Reilly**

Segundo a literatura, a investigação acerca da diversidade nas equipas e organizações revelou resultados ambíguos, relativamente aos efeitos sobre o desempenho no trabalho em grupo. Devemos ter em consideração que o conceito de diversidade no trabalho em grupo, tem ganho, nos dias que correm, cada vez mais importância, no contexto organizacional. De acordo com Passos (2005) a necessidade de identificar a melhor forma de gerir uma força de trabalho cada vez mais diversificada, tem colocado desafios importantes aos psicólogos sociais e das organizações. Como mencionado anteriormente, a investigação que tem vindo a ser levada a cabo por vários autores, tem produzido resultados contraditórios, não existindo ainda consenso sobre as dimensões da diversidade que contribuem para a eficácia do trabalho em equipa.

Em 1998, Williams & O’Reilly propõem um modelo que integra as três perspectivas teóricas subjacentes ao estudo da diversidade, nomeadamente a perspectiva da categorização social, a perspectiva da semelhança e a perspectiva da tomada de decisão. Segundo estes autores, as variações demográficas nos grupos afectam a forma como estes funcionam e exploram as principais hipóteses teóricas, as quais derivam das perspectivas anteriormente mencionadas. Deste modo, a perspectiva da categorização social faz referência à capacidade dos seus membros em resolverem problemas, considerando que a diversidade aumenta a informação disponível e por sua vez a capacidade da equipa em desenvolver uma resposta firme para o problema. De acordo com Passos (2005), a perspectiva da categorização social e a perspectiva da semelhança salientam que o aumento da diversidade tende, pelo menos em termos potenciais, a aumentar os enviesamentos cognitivos e a diminuir a atracção em relação aos restantes membros.

#### **3.2 – Modelo de Categorização-Elaboração (CEM)**

Numa tentativa de conciliar estudos empíricos contraditórios, Van Knippenberg et al. (2004) propuseram o Modelo de Categorização-Elaboração (CEM) – Figura 1. De

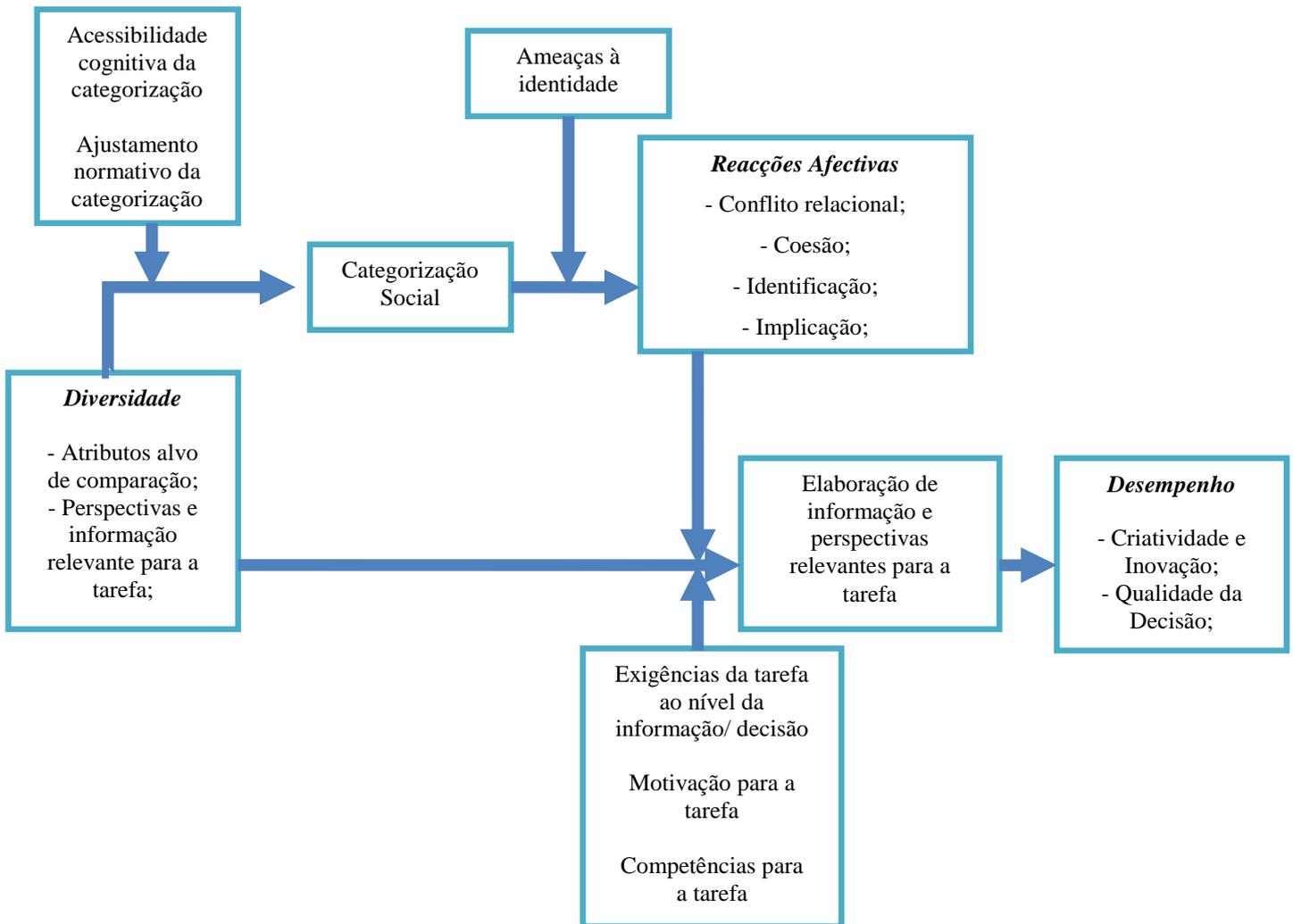
acordo com este modelo, os efeitos negativos da diversidade no trabalho são provenientes do processo de categorização social, nomeadamente intercâmbio, discussão e integração, através de pertinentes informações acerca da tarefa. Por outro lado, os efeitos positivos do desempenho na diversidade do trabalho em grupo, são levados a cabo pelas informações advindas da elaboração. Estes últimos resultados empíricos, associados ao Modelo de Categorização-Elaboração (CEM), representam um paradoxal desafio para os profissionais da área, uma vez que os benefícios da diversidade do trabalho em grupo, tais como a criatividade e a elaboração, só podem ser mencionados enquanto as diferenças se mantiverem. Knippenberg et al. (2004), ponderou a hipótese de ultrapassar este paradoxo, através da incidência da diversidade das crenças individuais dos membros do grupo (Van Knippenberg & Haslam, 2003; Van Knippenberg et al., 2007). É de salientar que as crenças acerca da diversidade são semelhantes a outros conceitos que têm sido recentemente alvo de estudo, nomeadamente diversidade de perspectivas (Ely & Thomas, 2001), diversidade de atitudes (Sawyer et al., 2005) e a preferência de diversidade (Paulus et al., 2004), na medida em que reflectem o grau com que as pessoas acreditam existir valor de diversidade.

Existem recentes evidências empíricas que suportam o CEM (Brodbeck et al., 2007; Homan et al., 2007; Kooij-De Bode et al., 2007; Van Ginkel & Van Knippenberg, 2008), sendo proposto que o processo está subordinado a cada membro da equipa, existindo crenças de que a diversidade é boa ou má para a concretização dos objectivos da equipa. Quando os membros do grupo possuem consciência da diversidade existente, a relação entre a diversidade e a identificação com o grupo é mais positiva. O modelo da categorização-elaboração faz uma reconceptualização e integração da perspectiva da categorização social com a perspectiva da tomada de decisão, identificando um conjunto de novas variáveis moderadoras e mediadoras da relação existente entre diversidade e desempenho. Segundo Passos (2005), os autores partem da premissa de que os diferentes tipos de diversidade independentemente de terem na base variações nos atributos visíveis ou subjacentes dos membros, podem levar à produção quer de efeitos positivos (perspectiva da tomada de decisão), quer de efeitos negativos (perspectiva da categorização social e perspectiva da semelhança).

Knippenberg e colaboradores (2004), através do modelo de categorização-elaboração (CEM) propuseram que a diversidade influencia positivamente o desempenho, a partir da elaboração da informação e de perspectivas relevantes para a

tarefa por parte dos seus membros, identificando um conjunto de variáveis moderadoras que condicionam a relação existente entre diversidade e elaboração. Deste modo, a diversidade tende a conduzir a uma maior elaboração da informação e das perspectivas (quando a tarefa de equipa possui um maior número de componentes de processamento de informação) e de tomada de decisão (quando os membros se encontram motivados para processar essa informação e ainda quando possuem competências relevantes para a realização da tarefa) (Passos, 2005).

Este modelo de categorização-elaboração, ainda se encontra actualmente pouco estudado empiricamente. Assim, é do nosso interesse utilizar na presente investigação uma das variáveis moderadoras patentes no mesmo, nomeadamente a da identificação com a equipa.



**Figura 1.** Modelo de categorização-elaboração da diversidade e do desempenho das equipas (adaptado de Van Knippenberg et al., 2004, p. 1010)

Não está, contudo, contemplado tanto no modelo integrado do impacto da diversidade de Williams & O'Reilly (1998), como no modelo de categorização-elaboração (Knippenberg et al., 2004) a variável percepção de diversidade.

A percepção de diversidade, diz respeito ao modo como os indivíduos de um grupo vêem e interpretam as diferenças existentes entre si. Num estudo realizado por Cunningham (2007) o autor teve como objectivos examinar a influência de duas variáveis intervenientes, nomeadamente a diversidade percebida e a identidade comum nos grupos, na relação entre a diversidade do grupo e os resultados do mesmo (eficácia). Esta relação revelou que a diversidade foi positivamente relacionada com a percepção de tais diferenças. Para além disso, a percepção da diversidade foi positivamente relacionada a uma identidade comum ao grupo. Não obstante foi verificada uma relação negativa entre a identidade comum ao grupo e a rotatividade organizacional, bem como uma relação positiva entre identidade comum ao grupo e duas medidas de eficácia.

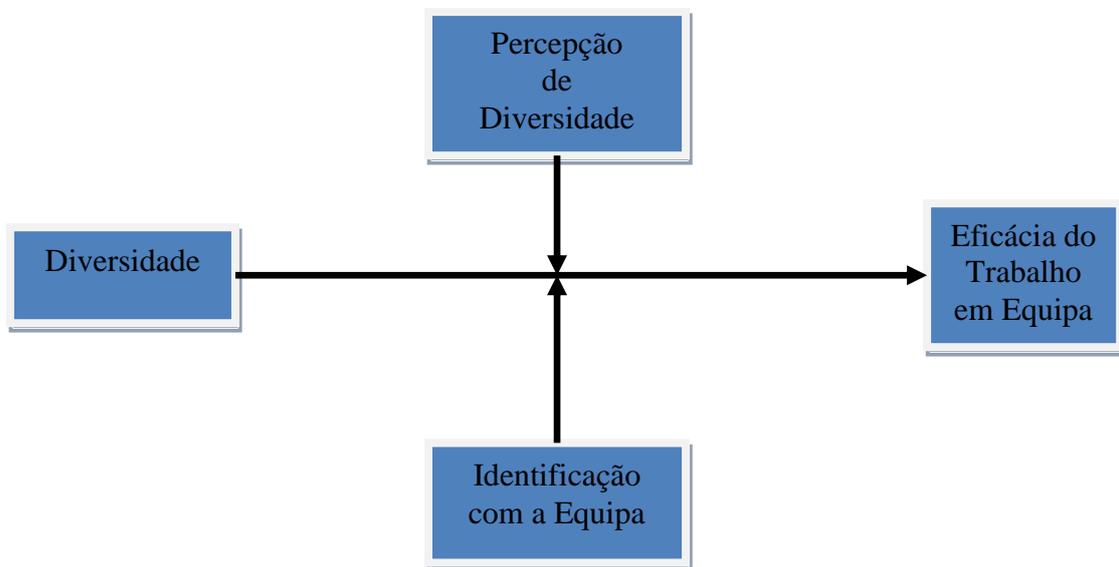
Pfeffer (1983) usou o termo demografia organizacional para se referir à distribuição geográfica das diferenças dentro de uma determinada organização. O mesmo autor sugeriu que o padrão das diferenças dentro de uma organização poderia influenciar processos subsequentes, tais como a integração social e o desempenho. Por outro lado, Timmerman (2000) demonstrou que a composição de um grupo racial pode influenciar a eficácia do mesmo. Existem bastantes indícios que sugerem que a diversidade está relacionada com diversos processos e com a eficácia dos resultados alcançados. Pesquisas recentes indicaram que estas relações são mediadas pela percepção de diversidade.

Tendo em conta os modelos propostos pela literatura, procurámos no presente estudo propor um modelo alternativo com o intuito de avaliar os efeitos conjuntos das variáveis de diversidade (sexo, idade e experiência na tarefa) na eficácia do trabalho das equipas, tendo a moderar esta relação as variáveis percepção de diversidade e identificação com a equipa. Deste modo, colocamos as seguintes hipóteses para o presente estudo:

Hipótese 1: A diversidade objectiva (diversidade de sexo, diversidade de idade e diversidade de experiência na tarefa) aumenta a eficácia do trabalho em equipa (desempenho);

Hipótese 2: A percepção de diversidade modera a relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa (desempenho);

Hipótese 3: A identificação com a equipa modera a relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa (desempenho).



**Figura 2.** Modelo proposto: O papel da diversidade na eficácia do trabalho em equipa – a influência das variáveis moderadoras percepção de diversidade e identificação com a equipa nesta relação.

## 4. MÉTODO

### 4.1 - Participantes

Participaram no presente estudo 108 equipas, num total de 486 indivíduos, com idades compreendidas entre os 18 e os 57 anos, sendo a média das idades de 28.61 anos (D.P = 8.26). Os participantes encontraram-se envolvidos numa competição de Gestão de âmbito nacional, durante um período correspondente a quatro semanas. A dimensão média das equipas é de 4.53 elementos (D.P= 0.70). Do total de sujeitos inquiridos nesta competição, 65.8 % (320 indivíduos) eram do sexo masculino. É de salientar que, em média, estas equipas encontravam-se a participar pela primeira vez no GMC - *Global Management Challenge* (M= 0.40; D.P= 0.68). No que concerne às habilitações

académicas existiu um elevado número de missings (42,6 %), sendo que dos sujeitos que responderam a essa questão 39,9 % tinham uma Licenciatura e 4,3 % um Mestrado.

#### **4.2 - Procedimento**

O Gestão Global é uma competição de estratégia e gestão, sendo que a iniciativa teve origem em Portugal em 1980 e desde então tem alcançado um enorme sucesso tanto a nível nacional como a nível internacional. A competição é organizada pela SDG – Simuladores e Modelos de Gestão e pelo Jornal Expresso e actualmente encontra-se na 30ª edição. Os dados utilizados neste estudo foram recolhidos junto da organização do Gestão Global 2008, denominado de GMC – *Global Management Challenge*, SDG – Simuladores de Gestão, LDA. É de salientar que o Gestão Global é um jogo de estratégia e gestão, durante o qual um conjunto de empresas virtuais compete entre si num mesmo contexto económico, sendo cada uma das empresas representadas por uma equipa. De acordo com Passos (2005), O *Global Management Challenge* tem por base um modelo informático que simula não só a interacção dos diferentes departamentos da empresa virtual, como também as relações de concorrência do mercado e a influência da situação económica real.

Aquando do acto da inscrição cada equipa tinha de entregar junto da organização uma ficha que continha elementos acerca do sexo, idade, ocupação, habilitações académicas e igualmente o número de participações em edições anteriores da referida competição. Segundo Passos (2005) optou-se por utilizar este procedimento uma vez que consideramos tratar-se de uma enorme oportunidade de trabalhar com uma amostra bastante significativa de equipas, com diversos desempenhos directamente comparáveis. A informação necessária para a concretização dos objectivos do estudo foi facultada pela empresa organizadora da competição. No decorrer do período de competição (quatro semanas), foram enviados, semanalmente antes de cada jogada, questionários a todos os participantes (486 indivíduos), o qual tinham como finalidade recolher as opiniões acerca de um conjunto de dimensões relacionadas com o funcionamento da sua equipa.

### **4.3 – Operacionalização das Variáveis**

#### **4.3.1 - Diversidade**

No que diz respeito à operacionalização da diversidade, esta teve por base as variáveis sexo, idade, ocupação profissional (estudantes *versus* profissionais) e experiência na tarefa - Global Management Challenge (Gestão Global) - ou seja, o número de participações em edições anteriores da referida competição.

No presente estudo utilizámos dois tipos de índices para o cálculo da diversidade das equipas, nomeadamente um para os dados de variáveis contínuas (idade e experiência na competição, ou seja as participações) e outro tipo para os dados das variáveis categorias (sexo e ocupação profissional).

No que diz respeito ao primeiro, utilizámos o coeficiente de variação (desvio padrão dividido pela média), tendo como base a sugestão de Pelled e tal. (1999), para medir a diversidade de idade e a diversidade de experiência na competição.

$$\text{Coeficiente de Variação} = \frac{\text{Desvio padrão da variável na equipa}}{\text{Média da variável na equipa}}$$

Deste modo, a diversidade de idade para cada equipa foi calculada dividindo o desvio padrão da idade em cada equipa pela média de idade dos membros dessa mesma equipa. Por sua vez, para o cálculo da diversidade de experiência na competição (participações) procedeu-se de igual forma, dividindo o desvio padrão da experiência anterior no jogo dos membros, pela média do número de participações em edições anteriores do jogo de cada equipa.

Para o cálculo da diversidade das variáveis categorias (sexo e ocupação profissional) procedemos à utilização do índice de Blau. Este utiliza-se quando se tem no estudo variáveis dicotómicas com 0 e 1, o que faz com que possamos fazer a média da variável, uma vez que estaremos a fazer a média de 1, ou seja, a proporção de 1.

#### **4.3.2 - Desempenho**

No decorrer de quatro semanas, as equipas participantes no Gestão Global, tiveram que gerir uma empresa virtual tomando decisões sobre as mais diversas áreas da empresa, nomeadamente marketing, produção, recursos humanos e finanças. Cada equipa participante, tinha como principal objectivo obter a mais alta cotação da acção da sua empresa na bolsa. Após a análise das decisões por parte do simulador do jogo,

semanalmente, cada equipa recebia informação acerca da cotação da sua empresa na bolsa, assim como o seu posicionamento face à concorrência directa. De referir, que a posição ocupada por cada equipa no grupo em que competia (denominado de mercado) foi utilizada como sendo um indicador de desempenho objectivo. O valor variava entre 1 (equipa que semanalmente se encontrava em primeiro lugar do seu grupo) e 8 (equipa que ao final de cada semana de jogo se situava no último lugar da tabela classificativa do seu grupo).

#### **4.3.3 – Agregação**

No presente estudo, o nível de análise foi a equipa, deste modo as respostas individuais foram agregadas da base individual para a base equipa, de maneira a efectuarem-se as análises estatísticas. Um dos índices mais utilizados para demonstrar que existe acordo entre os grupos de forma objectiva é o de James – Rwg (j). Este último, diz respeito ao acordo entre juízes (within group) quando se avalia uma escala com vários indicadores. No sentido de verificar a fiabilidade/ consistência e as correlações entre os membros da equipa, de modo a justificar a agregação, avaliámos o acordo dentro da equipa, calculando o Rwg (j) (James, Demaree & Wolf, 1984, 1993) concebido para escalas com vários itens. O Rwg para a percepção de diversidade e identificação com a equipa foi respectivamente de 0.89 e 0.99. Uma vez que os valores anteriormente mencionados são superiores ao critério mínimo de 0.70 (Cohen, Doveth & Eick, 2001), considerou-se mais apropriado agregar as variáveis da base individual para a base equipa, de modo a confirmarmos a intenção inicial.

## **5. RESULTADOS**

A análise de regressão linear múltipla é um procedimento analítico de dados baseado no critério dos mínimos quadrados, o qual determina as relações lineares entre um conjunto de preditores (variáveis independentes) e um único critério (variável dependente). Determina ainda qual a melhor combinação do conjunto de preditores para prever esse critério singular. A regressão linear múltipla é a extensão da regressão bivariada a duas ou mais variáveis predictoras (Howell, 1998). Na regressão linear múltipla, a entrada das variáveis pode ocorrer de três maneiras, nomeadamente o *standard ou simultâneo*, o *stepwise* e o *hierárquico*. No presente estudo utilizámos o

método hierárquico, no qual a ordem em que as variáveis entram é determinada pelo investigador, podendo as variáveis entrar uma a uma, em blocos ou por uma combinação de ambos os procedimentos. No presente caso, procedemos à entrada das variáveis do estudo por blocos. Seguidamente iremos apresentar um quadro com as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis.

**Quadro 1** - Médias, Desvios-Padrão e Correlações\* entre as variáveis em estudo

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>
1. Diversidade de Sexo	0.27	0.21						
2. Diversidade de Idade	0.11	0.09	0.72					
3. Diversidade de Ocupação	0.05	0.14	-0.01	0.17				
4. Diversidade de Experiência	0.54	0.79	-0.54	0.28	0.19			
5. Percepção de Diversidade	56.50	14.87	0.19	0.95	0.22	0.13		
6. Identificação com a Equipa	6.29	0.58	0.67	0.52	-0.05	-0.04	0.06	
7. Desempenho 5	5.12	2.22	-0.11	0.14	0.04	0.03	0.15	0.21

\* Correlações superiores a 0.30 são estatisticamente significativas para  $p < 0.05$ ; Correlações superiores a 0.40 são estatisticamente significativas para  $p < 0.01$

### 5.1 – Testes de Hipóteses

Para procedermos à testagem das hipóteses do estudo, verificando os efeitos da diversidade objectiva na eficácia do trabalho em equipa (desempenho) e constatando qual o papel moderador da percepção de diversidade e da identificação com a equipa nesta relação realizámos análises de regressão múltipla hierárquica. Antes de serem introduzidas, todas as variáveis predictoras foram centradas, tendo por base o procedimento sugerido por Aiken e West (1991). Em primeiro lugar, na regressão múltipla introduzimos a variável experiência da equipa na tarefa, sendo considerada como variável de controlo (passo 1). Seguidamente, num segundo passo, introduzimos todas as variáveis independentes (diversidade de sexo, diversidade de idade e diversidade de experiência), fossem elas ou não significativas. Num terceiro bloco, procedemos à introdução das variáveis moderadoras (percepção de diversidade e identificação com a equipa), correspondente ao passo 3. Por último, em quarto lugar, introduzimos as variáveis de interacção, as quais resultaram da multiplicação entre as variáveis moderadoras centradas e as variáveis independentes também centradas (passo 4).

**Quadro 2** - Análise de regressão múltipla hierárquica das várias predictoras na eficácia do trabalho em equipa (desempenho), tendo como variável moderadora a percepção de diversidade

Variáveis	Desempenho_5	
	B	Se B
<b>Passo 1:</b> Variável de Controlo		
Experiência da equipa na tarefa	0.83	0.31
R <sup>2</sup> Ajustado	0.56	
F	7.41	
<b>Passo 2:</b> Variáveis Predictoras (Efeitos principais)		
Experiência da equipa na tarefa	0.91*	0.32
Diversidade de sexo (DS)	-0.96	0.99
Diversidade de idade (DI)	4.48*	2.19
Diversidade de experiência (DE)	-0.24	0.28
R <sup>2</sup> Ajustado	0.07	
F Change	1.63	
F	3.11	
<b>Passo 3:</b> Variável Moderadora		
Experiência da equipa na tarefa	0.85*	0.32
Diversidade de sexo (DS)	-1.00	0.99
Diversidade de idade (DI)	4.29	2.21
Diversidade de experiência (DE)	-0.25	0.28
Percepção de diversidade (PE)	0.01	0.01
R <sup>2</sup> Ajustado	0.07	
F Change	0.80	
F	2.64	
<b>Passo 4:</b> Interacções		
Experiência da equipa na tarefa	0.91*	0.33
Diversidade de sexo (DS)	-1.08	1.02
Diversidade de idade (DI)	4.12	2.25
Diversidade de experiência (DE)	-0.28	0.29
Percepção de diversidade (PD)	0.01	0.02
PD x DS	0.05	0.07
PD x DI	0.07	0.14
PD x DE	0.00	0.02
R <sup>2</sup> Ajustado	0.05	
F Change	0.29	
F	1.73	

\* p< 0.05; \*\* p< 0.001

Analisando os resultados da regressão hierárquica referente aos efeitos da diversidade na eficácia do trabalho em equipa (desempenho), tendo como variável moderadora a percepção de diversidade (Quadro 2), constatámos que os mesmos revelaram que a experiência na tarefa tem um efeito significativo no desempenho ( $F(1,106)=7.41$ ,  $p<0.05$ ), explicando 5,6% da variância total. Num segundo passo, introduzimos as variáveis preditoras (efeitos principais), sendo que o efeito significativo no desempenho continuou a existir ( $F(4,103)= 3.11$ ,  $p<0.05$ ), explicando neste caso 7,3% da variância. Verificámos ainda a existência de uma influência significativa da experiência na tarefa no desempenho ( $p<0.001$ ). Existe também uma influência significativa da diversidade de idade no desempenho ( $p<0.001$ ). A hipótese 1 foi, assim, parcialmente suportada, apenas para a diversidade de idade e não para as outras diversidades.

Seguidamente num terceiro passo, foi introduzida a variável moderadora percepção de diversidade, sendo que esta demonstrou ter também um efeito significativo no desempenho ( $F(5,102)= 2.64$ ,  $p<0.05$ ). Neste terceiro passo, manteve-se o efeito principal da experiência da tarefa, assim como da diversidade de idade. Por seu turno, não se verificou o efeito moderador da percepção de diversidade. Neste sentido não encontramos suporte para a hipótese 2, isto é, não existe evidência estatística que permita afirmar que a percepção de diversidade modera a relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa (desempenho).

Por fim, no último passo da regressão múltipla pretendíamos testar a existência ou não de efeitos de interacção, sendo que não houveram efeitos de interacção significativos ( $F(8,99)= 1.73$ ,  $p>0.05$ ).

**Quadro 3** - Análises de regressão múltiplas hierárquicas das várias preditoras na eficácia do trabalho em equipa (desempenho), tendo como variável moderadora a identificação com a equipa

Variáveis	Desempenho_5	
	B	Se B
<b>Passo 1:</b> Variável de Controlo		
Experiência da equipa na tarefa	0.77*	0.30
R <sup>2</sup> Ajustado	0.05	
F	6.57	

**Passo 2: Preditores (Efeitos principais)**

Experiência da equipa na tarefa	0.87*	0.31
Diversidade de sexo (DS)	-0.71	0.98
Diversidade de idade (DI)	3.90	2.18
Diversidade de experiência (DE)	-0.26	0.28
R <sup>2</sup> Ajustado	0.06	
F Change	1.24	
F	2.59	

**Passo 3: Variáveis Moderadoras**

Experiência da equipa na tarefa	0.77*	0.31
Diversidade de sexo (DS)	-0.85	0.98
Diversidade de idade (DI)	3.57	2.16
Diversidade de experiência (DE)	-0.22	0.27
Identificação com a equipa (IE)	0.62	0.36
R <sup>2</sup> Ajustado	0.08	
F Change	2.99	
F	2.71	

**Passo 4: Interações**

Experiência da equipa na tarefa	0.78*	0.32
Diversidade de sexo (DS)	-0.74	0.99
Diversidade de idade (DI)	3.75	2.19
Diversidade de experiência (DE)	-0.19	0.28
Identificação com a equipa (IE)	0.76	0.42
IE x DS	-0.62	1.77
IE x DI	1.69	4.54
IE x DE	0.53	0.67
R <sup>2</sup> Ajustado	0.06	
F Change	0.37	
F	1.79	

\* p< 0.05; \*\* p< 0.001

Seguidamente, foi efectuada uma nova análise de regressão múltipla que tinha como finalidade testar o efeito moderador da variável identificação com a equipa na relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa (desempenho). Os resultados encontram-se descritos no Quadro 3. Da análise dos mesmos constatámos que a variável de controlo (experiência na tarefa) continua a ter um efeito significativo sobre o desempenho ( $F(1,104)= 6.57, p<0.05$ ), explicando 5% da variância total. Depois disto, introduzimos variáveis predictoras (efeitos principais), tendo este efeito significativo continuado a existir ( $F(4,101)= 2.59, p<0.05$ ), o qual explica 5.7% da variância total do modelo. Posteriormente no passo 3, foi verificado novamente uma influência significativa da experiência na tarefa ( $F(5,100)= 2.71, p<0.05$ ). Neste passo

introduzimos a variável moderadora identificação com a equipa, não tendo esta demonstrado qualquer efeito significativo na relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa ( $p > 0.05$ ). Não foi, deste modo, encontrado qualquer suporte estatístico que permitisse confirmar a hipótese 3, ou seja, não existe evidência estatística que permita afirmar que a identificação com a equipa modera a relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa.

No quarto e último passo, procurámos averiguar a existência de efeitos de interacção, sendo que constatámos a não existência dos mesmos ( $F(8,97) = 1.80$ ,  $p > 0.05$ )

## **6. DISCUSSÃO**

O desenvolvimento desta investigação teve como principal objectivo o estudo da relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa (desempenho), explorando o papel moderador da percepção de diversidade e da identificação com a equipa nessa mesma relação. A revisão de literatura relativa à evidência empírica sobre os efeitos da diversidade nos processos e desempenho das equipas constitui em si mesma um desafio, dada a multiplicidade de estudos publicados nos últimos anos em diversas revistas e manuais científicos, nomeadamente de psicologia, sociologia e economia. No entanto, apesar do elevado número de estudos publicados acerca desta temática, os resultados das investigações têm ainda sido pouco conclusivos. Alguns autores apresentam suporte para a hipótese da relevância da diversidade no desempenho dos grupos e organizações, enquanto que outros sugerem que a diversidade tem efeitos negativos no funcionamento e desempenho das equipas e nas organizações em geral (Passos, 2005).

Este interesse crescente no estudo acerca deste tópico de investigação deveu-se em grande parte, a mudanças quer nas características da força de trabalho activa quer na forma como o próprio trabalho é estruturado no interior das organizações, com recurso cada vez mais sistemático a equipas de trabalho (Passos, 2005). Segundo Williams & O'Reilly (1998), a maioria dos estudos que apontam no sentido da funcionalidade da diversidade nos grupos têm sido realizados em contexto laboratorial. Tendo em conta este contexto controlado, alguns estudos sugerem que as equipas heterogéneas produzem decisões de melhor qualidade e são mais criativas do que as equipas homogéneas. Por outro lado, a investigação realizada com equipas em contexto

organizacional é menos optimista referindo-se ao valor potencial da diversidade. O modelo de Williams e O'Reilly (1998) constitui por si próprio uma síntese, quer das principais abordagens teóricas ao estudo da diversidade, quer das variáveis que ao longo do tempo foram identificadas por diversos autores como sendo mais relevantes (e.g., Bantel & Jackson, 1989; Milliken & Martins, 1996; Pelled, 1996).

Deste modo, começámos por fazer ênfase ao conceito de diversidade, cujo principal objectivo da Psicologia Social e das Organizações tem sido compreender os seus efeitos no comportamento e resultados nos grupos e nas organizações (Williams & O'Reilly, 1998; Thatcher & Jehn, 1998). No entanto, e apesar de nos últimos anos muitos investigadores se terem debruçado sobre esta temática, os resultados da mesma ainda não permitem tirar conclusões homogéneas.

No presente estudo, a análise estatística prendeu-se principalmente com a realização de regressões múltiplas hierárquicas. No que concerne à nossa primeira hipótese que postulava a relação do efeito da diversidade objectiva na eficácia do trabalho em equipa (desempenho), esta apenas foi suportada parcialmente, sendo que constatámos que a diversidade de idade aumenta significativamente a eficácia do trabalho em equipa. Foi um resultado curioso, uma vez que os resultados das investigações empíricas têm revelado resultados contraditórios. Knight et al. (1999) verificaram que nas equipas de gestão de topo, a diversidade de idade diminuíu os comportamentos de procura de apoio que facilitariam as decisões consensuais. Ziller & Exline (1958), procederam à elaboração de um estudo cujo objectivo era analisar a relação entre a idade dos membros e a sua influência ou poder numa situação de tomada de decisão em grupo. Estes autores compararam ainda os processos e resultados de grupos de homens e de mulheres, heterogéneos ou homogéneos em relação à idade. Os resultados revelaram uma interação significativa entre o sexo e a idade dos membros em relação à participação. Enquanto que nos grupos de homens, os mais velhos participavam mais frequentemente do que os mais novos, nos grupos de mulheres, verificou-se o contrário, sendo as mulheres mais novas aquelas que contribuíram mais frequentemente para a decisão (Passos, 2005). Os resultados deste estudo mostraram ainda que os grupos de homens homogéneos relativamente à idade têm pior desempenho do que os grupos com diversidade de idade. Pelo contrário, no que concerne às mulheres, a heterogeneidade na idade dos membros teve um efeito negativo no seu desempenho.

No nosso estudo, e após suportarmos parcialmente a hipótese 1, verificámos que a diversidade de sexo e a diversidade de experiência na tarefa não demonstraram ter sobre o desempenho qualquer efeito significativo. Relativamente ao impacto da diversidade de sexo, a maioria dos estudos não tem encontrado qualquer tipo de efeito directo deste tipo de diversidade nos processos e no desempenho das equipas.

No que concerne à primeira variável moderadora, a percepção de diversidade, esta diz respeito ao modo como os indivíduos de um grupo vêem e interpretam as diferenças existentes entre si, isto é, se têm consciência dessas mesmas diferenças (Cunningham, 2007). No nosso estudo, a segunda hipótese dizia respeito à moderação exercida pela percepção de diversidade na relação entre diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa. Esta segunda hipótese não foi suportada, uma vez que não existe evidência estatística que confirme essa relação. Assim sendo, a variável moderadora percepção de diversidade não teve efeito moderador no nosso estudo.

Relativamente à inclusão da segunda variável moderadora, a identificação com a equipa, esta pode ser justificada principalmente com base no modelo de categorização-elaboração (CEM), no qual a mesma é utilizada como moderadora da relação entre a diversidade e o desempenho. Knippenberg et al (2004) propõem este modelo partindo da premissa de que os diferentes tipos de diversidade, independentemente de terem na base variações nos atributos visíveis ou subjacentes dos membros, podem produzir quer efeitos positivos (perspectiva da informação/tomada de decisão), quer efeitos negativos (perspectiva da categorização social e perspectiva da semelhança). Este pressuposto questiona os modelos de investigação que assumem os efeitos da diversidade como contingenciais com o tipo de diversidade em causa (Passos, 2005). O modelo de categorização-elaboração propõe que a diversidade influencia o desempenho (especialmente a criatividade, a inovação e a qualidade da tomada de decisão) através da elaboração da informação e de perspectivas relevantes para a tarefa por parte dos membros (nomeadamente discussão, integração de ideias, conhecimentos relevantes para a tarefa). De acordo com este modelo, o impacto da diversidade está mais dependente do processo de elaboração da informação por parte dos membros do que do tipo específico de diversidade. Knippenberg e colaboradores (2004) identificam um conjunto de variáveis moderadoras que condicionam a relação entre diversidade e desempenho, sendo a identificação com a equipa uma dessas variáveis.

No entanto este modelo não se encontra ainda muito sustentado empiricamente, tendo sido do nosso interesse utilizar a variável moderadora identificação com a equipa

para averiguar se a sua presença iria moderar a relação entre a diversidade objectiva e a eficácia do trabalho em equipa (desempenho) – hipótese 3. Esta terceira hipótese, tal como já havia sido a segunda, não foi novamente suportada, não se tendo verificado evidência estatística que confirmasse essa relação. Tal como a variável moderadora percepção de diversidade, também a variável moderadora identificação com a equipa não produziu efeito moderador no presente estudo.

### **6.1 – Limitações**

Uma das principais limitações do presente estudo está relacionada com a impossibilidade de generalizar os resultados, uma vez que os questionários foram passados especificamente no *Global Management Challenge*.

Outra das limitações passa pelo facto das variáveis apenas terem sido analisadas mediante o preenchimento dos questionários. Para minimizar este problema, deveríamos usar uma triangulação metodológica, que utilizasse métodos quantitativos (questionários), mas também métodos qualitativos que nos permitissem compreender melhor os dados, como por exemplo a realização de entrevistas e a observação directa. Além disso o facto das variáveis terem sido medidas em diferentes momentos do estudo pode ter interferido nos resultados do mesmo.

Um outro aspecto que deve ser referido diz respeito ao facto da variável dependente desempenho apenas ter sido operacionalizada mediante a análise dos questionários respondidos, uma vez que os questionários apenas revelam a percepção dos membros acerca do desempenho e não este último propriamente dito. Para além disso, o desempenho deve sempre ser medido num contínuo ao longo do tempo. Quando o desempenho é avaliado num único momento apresenta resultados dispares do desempenho quando analisado ao longo de vários momentos.

Devemos também salientar que poderão haver variáveis que não foram analisadas e que interfiram nas relações estudadas, nomeadamente a implicação, a motivação para a tarefa e as competências para a tarefa, as quais se encontram presentes no modelo de categorização elaboração proposto por Knippenberg e co-autores (2004).

Outro dos aspectos que devemos ressaltar passa pela inexistência de dinamismo ou interacção entre os membros da equipa. A interacção é uma característica extremamente importante no trabalho em equipa, logo o facto da sua ausência no presente estudo pode ter alterado significativamente os resultados. Devido a este tipo

concreto de estudo, a interacção da equipa nunca poderia ser a mesma como numa equipa de acção.

## **6.2 – Implicações Teóricas e Práticas**

Um dos aspectos mais importantes no desenvolvimento de um estudo deste género passa pelo interesse de contribuir activamente para encontrar soluções que possibilitem reorganizar o trabalho dentro das organizações, como forma de melhorar o seu desempenho.

Apesar de após a introdução das variáveis moderadoras (percepção de diversidade e identificação com a equipa) não terem demonstrado resultados significativos, a pertinência deste estudo mantém-se. É necessário um processo contínuo de estudos dentro desta temática para que os gestores do futuro consigam conjugar os diferentes aspectos dentro de uma organização, para que estas se tornem cada vez melhores.

Será conveniente que, do ponto de vista empírico as vertentes inerentes à investigação tenham em linha de conta a inclusão da diversidade baseada em competências específicas, explorando não só os seus efeitos directos, mas também os efeitos conjuntos com outros tipos de diversidade orientadas para a tarefa ou para as relações (Passos, 2005). A mesma autora sugere a importância de analisar mais do que os efeitos directos e independentes da diversidade, uma vez que estes se traduzem numa simplificação da realidade complexa das equipas, sendo que, até ao momento, ainda não produziram evidências empíricas consolidadas.

Deve ainda ter-se em consideração os efeitos conjuntos da diversidade nos processos e resultados do trabalho em equipa. Não obstante, o efeito da diversidade sobre o desempenho deve ser visto em diferentes momentos do tempo de forma a promover uma validação dos resultados em estudo.

## **6.3 – Sugestões para Estudos Futuros**

Tendo em conta que a diversidade é um constructo que inclui múltiplos atributos será fundamental defini-la como um aspecto dinâmico da estrutura das equipas. Para além disso a eficácia das equipas deve ser sempre analisada num contínuo ao longo do tempo, pelo que a sua análise deve ser efectuada de modo mais complexo e abarcando diferentes tipos de variáveis.

Outra sugestão que se deve ter em linha de conta, diz respeito aos benefícios inerentes ao uso de uma triangulação metodológica. As variáveis devem ser analisadas

com base em diversos métodos de recolha de dados, como forma de melhor as validar. Deste modo, para além dos questionários utilizados neste estudo, deveriam ser efectuadas entrevistas aos indivíduos, observação directa e deveria ser planificada uma prova que permitisse medir o desempenho real.

A possibilidade de realizar um estudo longitudinal, com equipas reais que se prolongassem ao longo do tempo, é extremamente aconselhada num estudo deste género. Só uma análise deste género possibilitaria comprovar as relações reais existentes entre as variáveis. Não obstante estudos futuros, deveriam possuir uma amostra mais representativa dos sujeitos como forma de poder ser feita uma generalização dos resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1998). Prospects for research in group processes and intergroup relations. *Group Processes and Intergroup Relations*, 1, 7-20.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Allport, F. (1924). *Social psychology*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bringing the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Baker, D. P. & Salas, E. (1992). Principles for measuring teamwork skills. *Human Factors*, 34, 469-475.
- Brodbeck, F. (2003). *Contradiction as an inhibitor and facilitator of group performance*. Paper presented at the 11 th European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisbon, Portugal.
- Caetano, A. (1996). Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas. Lisboa: RH Editora.
- Cohen, A., Doveth, E., & Eick, U. (2001). Statistical properties of the rwg (*J*) index of agreement. *Psychological Methods*, 6 (3), 297-310.
- Cox, T., Lobel, S., & McLeod, P. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.

Cunningham, G. B. (2007). Opening the black box: The influence of perceived diversity and a common in-group identity in diverse groups. *Journal of Sport Management*, 21, 58-78.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Isen, A. M., & Lowrance, R. (1995). Group representativeness and intergroup bias: Positive affect, similarity, and group size. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 856-865.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Validzic, A., Matoka, K., Johnson, B., & Frazier, S. (1997). Extending the benefits of recategorization: Evaluations, self-disclosure, and helping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 401-420.

Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2000). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. Philadelphia: Psychology Press.

Gaertner, S. L., Mann, J., Murrell, A. & Dovidio, J. F. (1989). Reducing intergroup bias: The benefits of recategorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 239-249.

Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 51-64.

Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy Journal*, 31, 9-41.

Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behaviour and Human Decision Processes*, 47, 65-97.

Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15.

- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. New York: Routledge.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphey, S., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. in press. Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse groups. *Academy of Management Journal*.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal Applied Psychology*, 92, 1189-1199.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.

- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary teams. Un M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*, 53-76. New York: John Wiley.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1993). REG: an assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- 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, 741-763.
- Katzenback, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.
- Kearney, E., Gebert, D. & Voelpel, S. C. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. *The Academy of Management Journal*, 52, 581-598.
- Kooij-De Bode, H. J. M., van Knippenberg, D. & van Ginkel, W. P. Ethnic diversity and distributed information in group decision making: The importance of information elaboration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, in press.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P., Miguez, J., Gomes, A. D. & Freire, P. (2000). Equipas de Trabalho: Eficácia ou *Eficácias?*. In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating e M. P. Cunha (Eds), *Organizações em transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.

- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- O'Reilly, C., Williams, K., & Barsade, S. (1997). Group demography and innovation: does diversity help?. In E. Mannix & M. Neale (Eds.), *Research in the management of groups and teams*, 1,183-207. Greenwich, CT: JAI Press.
- Passos, A. M. (2005). Contributos para a Explicação do Funcionamento das Equipas de Trabalho: *O Papel da Diversidade e do Conflito Intragrupal*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, especialização em Comportamento Organizacional, apresentada ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 5, pp. 299-357). Greenwich, CT: JAI Press.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity of intergroup behaviour. In W. A. S. Worchel (Ed.), *Psychology and intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.

- Triandis, H. C., Kurowski, L. L., & Gelfand, M. J. (1994). Workplace diversity. In H. C. Triandis, M. P. Dunnette, & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 4, 769-827. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tsui A. S., O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *The Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Hagele, S., Guillaume, Y. R. F. & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61, 1463-1492.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A., III (1998). Demography and diversity in organizations: A review of forty years of research. In B. M. Staw & L. L. Cumming (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 20, 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**RESULTADOS DAS ANÁLISES**  
**ESTATÍSTICAS**

1.1 – Variável moderadora Percepção de diversidade

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,256 <sup>a</sup>	,065	,056	2,15251	,065	7,405	1	106	,008
2	,328 <sup>b</sup>	,108	,073	2,13344	,042	1,634	3	103	,186
3	,339 <sup>c</sup>	,115	,071	2,13551	,007	,800	1	102	,373
4	,350 <sup>d</sup>	,123	,052	2,15803	,008	,294	3	99	,830

**ANOVA<sup>e</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,307	1	34,307	7,405	,008 <sup>a</sup>
	Residual	491,128	106	4,633		
	Total	525,435	107			
2	Regression	56,624	4	14,156	3,110	,018 <sup>b</sup>
	Residual	468,811	103	4,552		
	Total	525,435	107			
3	Regression	60,274	5	12,055	2,643	,027 <sup>c</sup>
	Residual	465,161	102	4,560		
	Total	525,435	107			
4	Regression	64,383	8	8,048	1,728	,101 <sup>d</sup>
	Residual	461,052	99	4,657		
	Total	525,435	107			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,099	,207		24,603	,000
	Participacoes_Centrada	,832	,306	,256	2,721	,008
2	(Constant)	5,097	,205		24,811	,000
	Participacoes_Centrada	,914	,316	,281	2,894	,005
	Div_Idade_Centrada	4,480	2,194	,201	2,042	,044
	Div_Sexo_Centrada	-,963	,992	-,091	-,971	,334
	Div_Experiência_Centrada	-,240	,279	-,086	-,858	,393
3	(Constant)	5,099	,206		24,793	,000
	Participacoes_Centrada	,853	,324	,262	2,637	,010
	Div_Idade_Centrada	4,292	2,206	,193	1,945	,054
	Div_Sexo_Centrada	-1,003	,994	-,095	-1,010	,315
	Div_Experiência_Centrada	-,253	,280	-,091	-,905	,367
	Perc_Div_Centrada	,013	,014	,086	,895	,373
4	(Constant)	5,086	,210		24,194	,000
	Participacoes_Centrada	,905	,334	,278	2,706	,008
	Div_Idade_Centrada	4,120	2,245	,185	1,835	,070
	Div_Sexo_Centrada	-1,076	1,020	-,102	-1,055	,294
	Div_Experiência_Centrada	-,284	,286	-,102	-,994	,323
	Perc_Div_Centrada	,012	,015	,084	,849	,398
	Perc_Idade	,069	,142	,052	,486	,628
	Perc_Experiência	,000	,023	-,002	-,020	,984
	Perc_Sexo	,051	,072	,070	,706	,482

1.2 – Variável moderadora Identificação com a equipa

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,244 <sup>a</sup>	,059	,050	2,10692	,059	6,571	1	104	,012
2	,305 <sup>b</sup>	,093	,057	2,09960	,033	1,242	3	101	,298
3	,345 <sup>c</sup>	,119	,075	2,07921	,026	2,991	1	100	,087
4	,359 <sup>d</sup>	,129	,057	2,09913	,010	,370	3	97	,775

ANOVA <sup>e</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,171	1	29,171	6,571	,012 <sup>a</sup>
	Residual	461,668	104	4,439		
	Total	490,840	105			
2	Regression	45,599	4	11,400	2,586	,041 <sup>b</sup>
	Residual	445,241	101	4,408		
	Total	490,840	105			
3	Regression	58,528	5	11,706	2,708	,024 <sup>c</sup>
	Residual	432,312	100	4,323		
	Total	490,840	105			
4	Regression	63,423	8	7,928	1,799	,086 <sup>d</sup>
	Residual	427,416	97	4,406		
	Total	490,840	105			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,173	,205		25,249	,000
	Participacoes_Centrada	,770	,300	,244	2,563	,012
2	(Constant)	5,164	,204		25,284	,000
	Participacoes_Centrada	,865	,312	,274	2,776	,007
	Div_Idade_Centrada	3,896	2,176	,180	1,791	,076
	Div_Sexo_Centrada	-,714	,982	-,070	-,728	,469
	Div_Experiência_Centrada	-,264	,275	-,097	-,958	,340
3	(Constant)	5,167	,202		25,545	,000
	Participacoes_Centrada	,772	,313	,244	2,463	,015
	Div_Idade_Centrada	3,569	2,163	,165	1,650	,102
	Div_Sexo_Centrada	-,847	,975	-,083	-,869	,387
	Div_Experiência_Centrada	-,221	,274	-,082	-,809	,420
	Ident_Equipa_Centrada	,618	,358	,166	1,729	,087
4	(Constant)	5,175	,205		25,185	,000
	Participacoes_Centrada	,775	,319	,246	2,430	,017
	Div_Idade_Centrada	3,748	2,193	,173	1,709	,091
	Div_Sexo_Centrada	-,739	,993	-,072	-,744	,459
	Div_Experiência_Centrada	-,192	,279	-,071	-,690	,492
	Ident_Equipa_Centrada	,763	,424	,204	1,801	,075
	Ident_Sexo	-,619	1,773	-,039	-,349	,728
	Ident_Idade	1,687	4,538	,044	,372	,711
	Ident_Experiência	,526	,673	,089	,782	,436

# **ANEXO 2**

## **CURRICULUM VITAE**



## **Europass-Curriculum Vitae**



### **Informação pessoal**

Nome Completo **Tiago Miguel Bagorro Inglês**  
Morada Alameda dos Bombeiros Voluntários, N.º 27, 3º Direito, Arrentela / 2840 – 395 Seixal  
Telefone 21 2271248 Telemóvel: 96 5627241  
Correio electrónico [tiago\\_ingles982@msn.com](mailto:tiago_ingles982@msn.com)  
Nacionalidade Portuguesa / BI N.º 12921926, emitido em 08/11/2005 no Arquivo de Lisboa  
Data de nascimento 9 de Setembro de 1986  
Sexo Masculino

### **Experiência profissional**

Datas 3 de Junho de 2008 a 29 de Agosto de 2008  
Função ou cargo ocupado Estagiário no Departamento de Recrutamento e Selecção  
Principais actividades e responsabilidades Apoio no processo de recrutamento e selecção, nomeadamente acolhimento e inscrição de candidatos, triagem curricular, contacto com o sistema informático Meta4, introdução das candidaturas na base de dados, arquivo de candidaturas recepcionadas, marcação de candidaturas já trídadas, execução de sessões informativas, preparação e execução de dinâmicas de grupo, execução de entrevistas, selecção de candidatos para variados postos de trabalho, marcação de exames médicos, conhecimento/accompanhamento do processo de tutorias  
Nome e morada do empregador El Corte Inglés – Grandes Armazéns, S.A, Lisboa (empresa de comércio a retalho)

Datas Julho de 2009  
Função ou cargo ocupado Psicólogo de Orientação Profissional  
Principais actividades e responsabilidades Entrevistas de Selecção para os Cursos Profissionais da Escola  
Nome e morada do empregador Escola Secundária de Gama Barros – Cacém  
Tipo de empresa ou sector Estabelecimento de Ensino Estatal

Datas 19 de Novembro de 2008 até à actualidade (regime part-time fim-de-semana)  
Função ou cargo ocupado Operador Ajudante Loja 1º Ano  
Principais actividades e responsabilidades Atendimento ao público, gestão de stocks e demais funções inerentes ao funcionamento da loja  
Nome e morada do empregador El Corte Inglés – Grandes Armazéns, S.A, Lisboa  
Tipo de empresa ou sector Empresa de comércio a retalho

Datas Julho de 2004 / Julho de 2005 / Julho de 2006 e Julho de 2007  
Função ou cargo ocupado Monitor de Campos de Férias  
Principais actividades e responsabilidades Monitorização de Colónias Abertas, nomeadamente planificação e coordenação de actividades com crianças, jovens e indivíduos portadores de deficiência física ou psicológica.  
Nome e morada do empregador Gabinete de Acção Social da Câmara Municipal do Seixal  
Tipo de empresa ou sector Função Pública

Datas Abril de 2008 a Julho de 2008  
Função ou cargo ocupado Jornalista / Repórter Desportivo  
Principais actividades e responsabilidades Cobertura dos jogos de futebol dos escalões de formação e “esperanças”. Entrevistas, Reportagens e Análise ao jogo  
Nome e morada do empregador Academia de Talentos  
Tipo de empresa ou sector Jornal Desportivo Online

## **Formação académica e profissional**

Datas	Setembro de 2007 a Setembro de 2009
Designação da qualificação atribuída	Mestre em Psicologia Social e das Organizações
Principais disciplinas/competências profissionais	Psicologia dos Recursos Humanos, Psicologia Organizacional, Recrutamento e Selecção, Liderança, Avaliação de Desempenho, Formação, Diagnóstico e Intervenção Social e Organizacional, Concepção e Avaliação de Projectos, Psicologia do Trabalho, Metodologias Quantitativas e Qualitativas, Diagnóstico e Intervenção em Grupos, Métodos Avançados de Análise de Dados. Elaboração em grupo de um portfolio com as temáticas de Psicologia dos Recursos Humanos: Instrumentos de Informação em Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Selecção; Avaliação de Desempenho; Formação Profissional; Recompensas e Benefícios. A temática de Formação Profissional consistiu na análise das práticas de Formação de uma empresa. Elaboração de Relatório de Estágio no Departamento de Recrutamento e Selecção do El Corte Inglés, Lisboa, com diversos aspectos e actividades da organização. Elaboração da Dissertação: O papel da Diversidade na Eficácia do trabalho em equipa – a influência das variáveis moderadoras Percepção de diversidade e Identificação com a equipa nesta relação.
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)
Nível segundo a classificação nacional ou internacional	Mestrado
Datas	De Setembro de 2004 a Junho de 2007
Designação da qualificação atribuída	Psicólogo
Principais disciplinas/competências profissionais	Avaliação Psicológica, Psicologia da Educação, Psicologia da Personalidade, Comportamento Organizacional, Psicologia Organizacional, Neuropsicologia, Psicofisiologia e Genética, Estatística e Análise de Dados, Psicologia da Saúde e Clínica, Teorias e Estruturas Organizacionais, Percepção de Pessoas e Relações Interpessoais, Psicopatologia, Métodos de Investigação, Atitudes e Mudança de Atitudes
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)
Nível segundo a classificação nacional ou internacional	Licenciatura

**Aptidões e competências pessoais**

Primeira língua **Português**

Outra(s) língua(s)

Auto-avaliação

Nível europeu (\*)

**Inglês**

**Espanhol**

**Compreensão**

**Conversaço**

**Escrita**

Compreensão oral

Leitura

Interacção oral

Produção oral

Bom

Bom

Bom

Bom

Bom

Bom

Satisfatório

Satisfatório

Satisfatório

Satisfatório

(\*) *Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)*

Aptidões e competências sociais Capacidade de organização, sentido de responsabilidade, facilidade de integração e aprendizagem

Aptidões e competências de organização Forte dedicação à tarefa, vontade de aprender, espírito empreendedor, respeito pelos modelos e hierarquias organizacionais, proactividade, dinamismo

Aptidões e competências informáticas Domínio do Microsoft Office (Word, Excel e Power-Point) e Internet  
Conhecimentos de programas estatísticos de tratamento e análise de dados

Outras aptidões e competências (Desporto) Futsal

Carta de condução SE – 223498 9 Emitida pela Direcção Geral de Viação de Setúbal

- Informação adicional**
- Presença no II Encontro de Investigação em Psicologia Social e das Organizações (ISCTE)
  - Colaboração na realização do *I Simposium* Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional, que teve lugar no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), realizado nos dias 21 e 22 de Janeiro de 2009
  - Aprovação no I Seminário em Psicofisiologia, leccionado pelo Doutor Francisco Esteves, que teve lugar de 12 de Setembro a 10 de Outubro de 2006 no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)
  - Presença no *Workshop* “A nova acção social: Práticas com Rosto – Eixos e Paradigmas para o 2º Plano de Desenvolvimento Social” e no *Workshop* “Do Universo para o Local – Comissões Sociais de Freguesia”, com organização do Conselho Local de Acção Social do Seixal, realizado no dia 17 de Abril de 2009 na Quinta da Fidalga (Seixal)
  - Presença na Conferência “A nova acção social: Práticas com Rosto – Olhares e Perspectivas na Intervenção Comunitária”, com organização do Conselho Local de Acção Social do Seixal, realizado no dia 15 de Abril de 2009 no Grupo Desportivo, Cultural e Recreativo da Quinta da Princesa
  - Presença no Encontro “(Des)construindo a Intervenção. Famílias: Soluções Positivas”, com organização da Câmara Municipal do Seixal em colaboração com a Sociedade Portuguesa de Terapia Familiar e a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, realizado no dia 27 de Novembro de 2008 na Quinta da Valenciana (Fernão Ferro – Seixal)
  - Presença no Encontro “Enredar a Parceria na Intervenção Comunitária” e Temática do Eixo 1 do Plano de Desenvolvimento Social “Qualidade e Qualificação Urbana e Residencial”, com organização da Câmara Municipal do Seixal, realizado no dia 18 de Dezembro de 2008 no Auditório Municipal do Seixal – Fórum Cultural
  - Presença no Encontro “Partilha de Papéis na Família”, que teve lugar no Auditório Municipal – Fórum Cultural do Seixal, no dia 8 de Março de 2006
  - Presença no Encontro organizado pela Câmara Municipal do Seixal, em colaboração com a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens do Seixal, Direcção-Geral de Reinserção Social – Equipa do Círculo de Almada, Programa Escolhas e Centro de Formação Rui Grácio, intitulado “Riscos e Tracejados da Delinquência Juvenil”, realizado no dia 31 de Maio de 2007, no Fórum Cultural do Seixal – Auditório Municipal.