

**A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE COGNITIVA NA
EFICÁCIA DAS EQUIPAS: O PAPEL MODERADOR DA
SEGURANÇA PSICOLÓGICA**

Teresa Bairrão Henriques Ribeiro Seixas

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

Orientador:
Prof. Doutora Ana Margarida Passos, Prof. Associada, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2019

A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE COGNITIVA NA
EFICÁCIA DAS EQUIPAS: O PAPEL MODERADOR DA
SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Teresa Bairrão Henriques Ribeiro Seixas

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

Orientador:

Prof. Doutora Ana Margarida Passos, Prof. Associada, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2019

Agradecimentos

Gostaria de endereçar o meu agradecimento a algumas das pessoas que apoiaram a realização desta dissertação e com isso me ajudaram a cumprir um objetivo muito importante.

À Professora Doutora Ana Margarida Passos pela sua constante disponibilidade e pelos contributos realizados ao longo do ano, contribuindo sempre com comentários valiosos e adequados às diferentes fases do processo de investigação.

A todas as entidades que permitiram a recolha de dados e se disponibilizaram para apoiar o desenvolvimento deste estudo, agradeço a receptividade.

À minha família, agradeço o apoio incondicional, compreensão nos momentos de ausência e incentivo à procura de mais conhecimento.

Aos meus amigos, um muito obrigado pelo contributo para o processo de reflexão e de discussão, assim como o encorajamento ao término desta etapa.

Resumo

Os desafios complexos e o ambiente dinâmico atualmente presente nas organizações, exigem por parte das empresas um esforço acrescido que passa pelo aumento das exigências feitas aos colaboradores e por uma reestruturação conseguida através da definição de equipas capazes de atingir objetivos de difícil cumprimento individual. Estas instâncias têm consequências ao nível da especialização dos colaboradores e levam a um aumento da diversidade da força de trabalho, que representa hoje um dos maiores desafios organizacionais.

Esta investigação tem por base o estudo de equipas de consultadoria e visa compreender o impacto que a existência de diversidade cognitiva tem na eficácia das equipas, considerando ainda a capacidade de elaboração de informação e adaptação das mesmas. A literatura desenvolvida por diversos autores e que relaciona estes constructos, apresenta que estes são influenciados pelo ambiente grupal, pelo que ao modelo estudado foi acrescentada uma variável contextual, a segurança psicológica.

Os resultados suportam a existência de uma relação forte entre as variáveis em estudo sendo que quase todas apresentam correlações positivas e significativas. A diversidade cognitiva, por sua vez, tem um efeito muito negativo no resto do modelo, o que demonstra que a relação entre esta e a capacidade de cooperação e comunicação dos elementos da equipa não vai de encontro ao previsto. A literatura acerca da diversidade ainda apresenta muitas divergências, nomeadamente no caso da diversidade cognitiva, cujos autores patenteiam ter um impacto positivo nas equipas, enquanto os estudos empíricos expõem o contrário.

Palavras-chave: Diversidade cognitiva; Adaptação; Segurança psicológica; Eficácia das equipas

Classificação JEL: D23 Organizational Behavior, O15 Human Resources

Abstract

The complex challenges and dynamic environment currently presented within organizations require from the companies an added effort that undergoes an increase on individual demands made to employees and structural reforms that aim at creating teams who can attain goals of hard individual compliance. These changes have an impact on employees' level of specialization and result in an increase on workforce's diversity, which entails one of the biggest organizational challenges nowadays.

This research concerns the study of consulting teams and seeks to understand the impact of cognitive diversity on teams' efficacy, while considering the capacity of information elaboration and adaptation of the group. The literature developed by different authors and which relates these constructs, presents that these are influenced by the group environment, and for that reason psychological safety was added to the model has a contextual variable.

The results support the existence of a strong relationship between the studied variables, being that almost all present a positive and significant correlation with the others. In contrast, cognitive diversity has a negative impact on the model, which shows that the relationship between this variable and the individuals' communication and cooperation capacity does not match the expectations. Diversity literature still presents some divergences, in particular on cognitive diversity, whose authors usually describe having a positive impact on teams, but empirical studies display the opposite.

Keywords: Cognitive diversity; Adaptation; Psychological safety; Team effectiveness

JEL Classification System: D23 Organizational Behavior, O15 Human Resources

Índice

Resumo.....	III
Abstract.....	IV
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. Eficácia das equipas.....	3
2.2. Diversidade.....	5
2.3. Diversidade Cognitiva.....	9
2.4. Segurança Psicológica.....	11
2.5. Adaptação.....	13
3. Modelo proposto.....	17
4. Metodologia.....	19
4.1. Participantes.....	19
4.2. Procedimento.....	19
4.3. Operacionalização das Variáveis.....	20
5. Resultados.....	22
5.1. Agregação.....	22
5.2. Testes de Hipóteses.....	22
6. Discussão.....	29
6.1. Implicações Práticas.....	31
6.2. Limitações e estudos futuros.....	32
7. Referências Bibliográficas.....	34
8. Anexos.....	38

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Proposto	17
Figura 2: Efeito moderador da Segurança Psicológica na relação entre a Elaboração de Informação e a Adaptação	28

Índice de Tabelas

Tabela 1: Estatísticas Descritivas e Correlações das Variáveis.....	23
Tabela 2: Mediações - Efeitos Diretos	24
Tabela 3: Mediações - Efeitos Indiretos	25
Tabela 4: Mediações - Efeito Total	25
Tabela 5: Efeito moderador da Segurança Psicológica na relação entre a Diversidade Cognitiva e a Elaboração de Informação	27
Tabela 6: Efeito moderador da Segurança Psicológica na relação entre a Elaboração de Informação e a Adaptação	27

1. Introdução

Cada vez mais as empresas constroem a sua estrutura organizacional com base em equipas com o intuito de poder aproveitar as sinergias provenientes das mesmas e dar resposta a desafios e tarefas cada vez mais complexas e dinâmicas (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). As razões para o aumento da utilização de equipas em contexto organizacional são variadas, e as equipas continuam a ser vistas como uma ferramenta organizacional muito importante (Salas & Fiore, 2004) devido à sua capacidade de atingir, em conjunto, objetivos que seriam inalcançáveis para colaboradores a trabalhar individualmente (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

A gestão de uma força de trabalho altamente diversa tem sido apresentada como um dos maiores desafios dos gestores do século XXI (Williams & O'Reilly, 1998), visto que o mercado de trabalho tem apresentado alterações significativas a nível demográfico, da mobilidade de colaboradores e da aposta na especialização. Estas mudanças têm contribuído para o aumento da heterogeneidade e diversidade presente nas organizações (van Knippenberg & Mell, 2016) e, conseqüentemente, nas equipas de trabalho.

A diversidade é, normalmente, referida aquando da necessidade de descrever diferenças relativas a qualquer atributo que leve à perceção de que um indivíduo é diferente do outro (Williams & O'Reilly, 1998). No entanto, e apesar da diversidade se referir a um número quase infinito de características (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004), a investigação realizada acerca do tema focava-se maioritariamente na diversidade observável (Williams & O'Reilly, 1998), tendo só recentemente diminuído o interesse pela diversidade não relacionada com a tarefa para dar lugar a estudos mais profundos acerca da diversidade cognitiva (Mello & Rentsch, 2015).

Os benefícios e desvantagens provenientes da existência de diversidade têm sido alvo de diversas investigações, sendo que ainda não existe um consenso relativo aos efeitos da diversidade na eficácia e desempenho das equipas, assim como noutras variáveis grupais. As principais linhas de investigação desenvolvidas acerca desta temática defendem que a existência de diversidade leva a dois comportamentos muito distintos: a elaboração de informação por parte dos membros de um grupo ou a categorização social e criação de

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

subgrupos dentro do mesmo (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004). A elaboração de informação é um processo que requer que os elementos da equipa detenham conhecimentos distintos, mas também que exista um ambiente propício à partilha de informação, pelo que a segurança psicológica é essencial enquanto variável facilitadora deste processo.

A complexidade e dinamismo inerentes aos desafios organizacionais atuais, exigem por parte dos indivíduos e das equipas uma elevada capacidade de adaptação (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006). O processo de adaptação de uma equipa contempla diversas fases que são influenciadas pelos estados cognitivos dos elementos do grupo (Maynard, Kennedy & Sommer, 2015) e que requerem a colaboração dos mesmos para a criação e execução de um plano de ação bem-sucedido, pelo que é essencial haver um ambiente seguro e que fomente a partilha de conhecimento e informação (Burke *et al.*, 2006).

Com base no modelo *input-mediator-output* (IMO) de Ilgen *et al.* (2005), esta investigação visa compreender como o *input* de uma característica ao nível da equipa (diversidade cognitiva) impacta os mediadores (elaboração de informação e adaptação) e como estes se refletem no *output* (eficácia da equipa). Assim como, perceber o papel moderador da segurança psicológica na relação da diversidade cognitiva com a elaboração de informação e desta com a capacidade de adaptação das equipas.

A proposta e teste deste modelo integrado visa contribuir para a clarificação dos efeitos da diversidade cognitiva na eficácia das equipas, tendo em conta variáveis com efeitos diretos e variáveis contextuais que afetam esta relação (Figura 1), pois apesar da vasta investigação vigente sobre o impacto da diversidade nas equipas é ainda pouco evidente qual o impacto da existência de diferentes formas de pensar dentro de uma equipa nos seus processos e ações, assim como não existem muitos estudos que integrem variáveis contextuais e avaliem o impacto do ambiente grupal nestas relações. Por último, a integração da adaptação neste modelo tem por base o facto de a cognição dos indivíduos ser apresentada em inúmeros estudos enquanto antecedente do processo adaptativo, mas ter sido uma variável negligenciada no âmbito da diversidade cognitiva.

2. Revisão da Literatura

Os ambientes laborais são cada vez mais organizados em estruturas com base em equipas, com o intuito de beneficiar da capacidade destas para criar sinergias e enfrentar desafios complexos e dinâmicos (van Knippenberg & Mell, 2016). Este aumento significativo do trabalho desenvolvido em grupo nas organizações, tem-se refletido também na quantidade de investigações desenvolvidas acerca das equipas em contexto organizacional. Estas equipas, por terem um nível de interdependência elevado, são distintas de outros grupos sociais que operam em contextos distintos (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008).

Os grupos ou equipas de trabalho são definidas por Kozlowski e Bell (2012) como um conjunto de um ou mais indivíduos que existe com o intuito de desempenhar tarefas relevantes para a organização e para partilhar um ou mais objetivos comuns, enquanto gerem e mantêm interações sociais e respeitam os limites estabelecidos pelo contexto organizacional, que restringe e influencia as suas interações com outras entidades.

2.1. Eficácia das equipas

A crescente concorrência existente nos diversos setores de atividade, exige às organizações garantir não só o bom funcionamento das suas equipas, mas também medir os níveis de desempenho e garantir a sua eficácia.

A literatura apresenta inúmeros modelos que visam explicar a eficácia das equipas, sendo que, em 1983, Hackman apresentou o modelo normativo através da identificação de três critérios que permitem aferir a eficácia do grupo: desempenho – o *output* do grupo de trabalho deve corresponder ou exceder os níveis de desempenho esperado pelas pessoas que o recebem ou o avaliam; viabilidade – os processos sociais utilizados devem manter ou reforçar a capacidade dos membros para trabalhar juntos em tarefas posteriores; e, satisfação – a experiência do grupo deve satisfazer e não frustrar os seus membros. Posto isto, segundo este autor, a eficácia de uma equipa depende não só dos conhecimentos e competências dos elementos do grupo (desempenho) mas também de fatores afetivos (viabilidade e satisfação).

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

O modelo I-P-O (*Inputs-Processos-Outputs*) continua a suscitar bastante consenso na investigação da eficácia embora tenha sido apresentado por McGrath (1964) há mais de 50 anos. Os *inputs* representam fatores antecedentes, que permitem ou restringem interações, e que podem ser de nível individual (competências, personalidade), grupal (estrutura da tarefa, influência do líder) ou da organização e do contexto (complexidade da envolvente). Os processos descrevem a forma como os *inputs* são transformados em *outputs*, transformação esta que ocorre através das interações entre os elementos da equipa que influenciam a realização da tarefa e o cumprimento dos objetivos previamente definidos. Os *outputs*, por sua vez, são os resultados consequentes da atividade da equipa e que podem ser medidos através do desempenho ou reações afetivas dos membros do grupo, tais como a satisfação, compromisso e viabilidade (Mathieu *et al.*, 2008).

Apesar do modelo I-P-O ser uma referência unânime no que respeita o estudo da eficácia das equipas, ao longo do tempo diversos autores desenvolveram modelos alternativos que visam colmatar as falhas identificadas no modelo original. A maioria das adaptações realizadas tem por base problemas ou indefinições ao nível da contextualização, nomeadamente o facto de o modelo ser demasiado genérico e falhar na distinção dos diferentes tipos de processos e *outputs* (Mathieu *et al.*, 2008).

Segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), o termo processos pressupõe uma ação por parte dos membros do grupo e, por isso, alguns dos construtos até então nomeados processos são, na realidade, estados emergentes – construtos que caracterizam propriedades da equipa que são tipicamente dinâmicos por natureza e variam como função do contexto da equipa. Posto isto, os estados emergentes incluem estados cognitivos, motivacionais e afetivos da equipa (tais como, eficácia e coesão). Em 2005, Ilgen *et al.* criaram o termo IMOI (*Input-Mediator-Output-Input*) para que esta abordagem se distinguisse da I-P-O, pois muitos dos fatores que intervêm e influenciam o impacto dos *inputs* nos *outputs* não são processos.

Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) defendem ainda que, em termos temporais, os modelos I-P-O correspondem a episódios e não ao ciclo de vida de uma equipa. Assim sendo, os *outputs* de um episódio podem transformar-se em *inputs* do episódio seguinte e, a importância e relevância dos processos, dependem do episódio em questão. Os autores

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

sugerem que, tendo por base esta abordagem episódica, as equipas passam por diferentes fases até concluir uma tarefa, sendo estas fases de ação (momentos em que a equipa desenvolve ações que contribuem diretamente para o atingimento de um objetivo) e de transição (períodos de tempo em que a equipa está focada na avaliação e planeamento das atividades, com o intuito de melhor conduzir o cumprimento do objetivo). Tendo em conta a arbitrariedade associada ao momento e ritmo destes episódios, diferentes processos são utilizados pelas equipas simultaneamente com o intuito de realizar as tarefas com maior eficácia.

Para além de não considerar outros mediadores que não os processos, o modelo I-P-O não reconhece a natureza episódica do ciclo de vida das equipas nem o *feedback* proveniente de um episódio para o outro, ou seja, que o *output* de um episódio se transforma no *input* de outro. Considerando estas problemáticas, Ilgen *et al.* (2005) apresentam o modelo IMOI (*Input-Mediator-Output-Input*) que visa colmatar as principais lacunas do modelo original.

Na presente investigação, foram utilizados modelos: IMO (Ilgen *et al.*, 2005), aquando da construção do modelo em estudo; e o de Hackman (1983) para a aferição da eficácia das equipas participantes no estudo.

2.2. Diversidade

Apesar de o interesse e número de estudos acerca da temática da diversidade ter aumentado significativamente nos últimos 10 anos (van Knippenberg & Mell, 2016), atualmente ainda não existe consenso no que respeita a sua definição ou abrangência.

Em 1998, Williams e O'Reilly definiram diversidade como “*any attribute people use to tell themselves that another person is different*” (p.81) e revelam que duas características fundamentais que permitem compreender os efeitos da diversidade nas organizações e o construto por trás da sua definição, são: o facto das características menos evidenciadas num grupo serem mais provavelmente destacadas e utilizadas em ações de categorização e o facto das características observáveis serem as mais frequentemente utilizadas no processo de

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

categorização social. Por outro lado, van Knippenberg e Schippers (2007) indicam que diversidade é a reflexão do grau até ao qual existem diferenças objetivas ou subjetivas entre os elementos de um grupo. Apresentaram assim uma definição com uma maior abrangência que a primeira e que tem por base três aspetos identificados pelo autor como comuns a qualquer estudo acerca da diversidade: diversidade concerne as diferenças existentes dentro de um grupo e que afetam o seu funcionamento; diversidade não engloba as diferenças que influenciam os indivíduos de forma particular ou que estudam a diferença entre grupos; e, as diferenças percebidas (crenças) pelos elementos de um grupo são tão relevantes como as diferenças identificadas de forma mais objetiva em causar efeitos de diversidade (van Knippenberg, 2007).

Em 1998, Williams e O'Reilly identificaram duas linhas de investigação relativamente aos processos consequentes da existência de diversidade nas equipas, que são: a perspectiva de que a existência de diversidade leva a uma categorização social dentro do grupo, ou seja, à divisão do grupo em subgrupos com base nas suas diferenças e semelhanças percebidas, levando à emergência de *intergroup bias* – favorecimento do próprio subgrupo em detrimento dos restantes (van Knippenberg & Schippers, 2007); e a perspectiva da informação/tomada de decisão que recai sobre a crença de que a diversidade está relacionada com diferenças ao nível da informação, conhecimento e competências, o que faz com que existam, dentro do grupo, opiniões e perspectivas mais diversas e que estas influenciem de forma positiva a elaboração de informação útil à tarefa (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004). Sendo a primeira perspectiva maioritariamente associada aos efeitos negativos da diversidade e a segunda aos possíveis efeitos positivos da mesma (van Knippenberg, 2007). Vários autores descrevem a existência de diversidade como uma “*double-edge sword*” devido à possibilidade de haver tanto efeitos positivos como negativos (Mello & Rentsch, 2015). No entanto, nenhuma destas perspectivas foi comprovada pelos estudos empíricos realizados, sendo que os efeitos da diversidade parecem depender do tipo de diversidade a ser analisada (van Knippenberg, 2007).

Em 2007, van Knippenberg e Schippers referem que a diversidade se pode dividir em três principais tipos: características demográficas imediatamente visíveis e que não estão relacionadas com o trabalho executado (género, etnia, idade, etc.); atributos *job-related*

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

(como o *background* educativo e funcional); e características que não são imediatamente visíveis nem estão necessariamente relacionadas com o trabalho, como a personalidade, valores e atitudes. Em 2016, é apresentada por van Knippenberg e Mell outra abordagem que divide os tipos de diversidade em três grupos diferentes: *trait diversity* – que distingue as características estáticas, como o *background* demográfico, educativo e funcional e a personalidade de cada indivíduo; *state diversity* – referente à diversidade de atributos maleáveis tais como as preferências ao nível da tomada de decisão (Davis, 1973), informação relevante para a tarefa (Stasser & Titus, 1985) e estados de espírito (George, 1996 in van Knippenberg & Mell, 2016); e *emergent diversity* – conceptualizada como o tipo de diversidade inerente à existência de estados psicológicos que surgem através da interação dos membros de um grupo e se tornam partilhados até determinado grau (Mathieu *et al.*, 2008).

Diversos investigadores têm associado a categorização social à existência de diversidade ao nível dos atributos físicos e facilmente detetáveis, tais como a raça, género e idade (Williams & O'Reilly, 1998), e a dimensão da informação/tomada de decisão com as características relacionadas com diferenças ao nível do conhecimento e *expertise*, como o *background* educacional ou funcional (van Knippenberg, 2007). No entanto, os estudos realizados demonstram que as associações entre os tipos de diversidade e cada uma das perspetivas são meramente teóricas e inconclusivas aquando da realização de estudos empíricos com o intuito de as provar.

Todavia, a categorização social pode ser vista como um constrangimento à partilha de informação e conhecimento, inerente à outra perspetiva, por fazer com que os indivíduos se fechem mais à comunicação com pessoas que não fazem parte do seu *ingroup* (van Knippenberg, 1999). Sendo que existe mais partilha entre indivíduos que se consideram similares entre si, um grupo heterogéneo poderia trazer mais informação por ter acesso a diferentes perspetivas fora do grupo de trabalho, e assim, apesar de a heterogeneidade do grupo ser considerada prejudicial ao nível do processo, pode beneficiar o desempenho (Williams & O'Reilly, 1998).

Em 2004, van Knippenberg, Dreu e Homan apresentam o modelo de categorização-elaboração (CEM) que visa integrar as perspetivas da categorização social e da informação/tomada de decisão. Este modelo vem colmatar algumas das lacunas da

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

investigação até ao momento, passando a considerar que qualquer dimensão de diversidade pode desencadear processos ao nível da categorização social ou de elaboração de informação/tomada de decisão, desconstruindo alguns conceitos, nomeadamente através da diferenciação entre categorização social e *intergroup bias*, e colocando o enfoque nos processos e seus moderadores (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004).

O CEM propõe que a existência de diversidade dentro de um grupo, descrito no âmbito deste modelo como um sistema de processamento de informação (De Dreu, Nijstad, & van Knippenberg, 2008), está positivamente relacionada com a elaboração de informação e perspetivas úteis à tarefa e que, por sua vez, esta elaboração afeta positivamente o desempenho do grupo, nomeadamente ao nível da criatividade, inovação e qualidade da decisão. No entanto, a relação entre a diversidade e a elaboração não é direta, tendo como moderadores a capacidade de processar informação, os requisitos para a tomada de decisão, a *task ability*, a *task motivation*, e ainda alguns fatores relacionados com a categorização social. No que respeita o impacto da categorização social na elaboração, o fator com maior impacto negativo é a existência de *intergroup bias* devido às dificuldades que este processo cria à existência de comunicação (inerente ao processo de elaboração de informação útil à tarefa) entre os diferentes subgrupos (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004).

Para além disso, os impactos da diversidade na elaboração de informação parecem depender em grande parte da natureza da tarefa a executar, por exemplo se o recurso a mais informação é importante na realização da tarefa como no caso de tarefas complexas e não rotineiras, o desempenho do grupo é mais afetado pela existência (ou não) de diferentes fontes de informação (van Knippenberg, 2007).

Os efeitos da diversidade no grupo foram descritos por Williams e O'Reilly (1998) como exponenciais, pois, independentemente de estes serem positivos ou negativos, parece que a existência de mais do que um *outlier* no grupo aumenta exponencialmente o impacto da diversidade no desempenho do grupo.

2.3. Diversidade Cognitiva

Inicialmente o estudo da diversidade nas equipas focou-se principalmente na análise das características físicas e não relacionadas com o desempenho dos membros do grupo. No entanto, recentemente tem havido um aumento significativo do interesse pelo estudo das características mais profundas e não visíveis nas equipas, nomeadamente ao nível da diversidade cognitiva pois as organizações estão cada vez mais interessadas em compreender os benefícios da diversidade cognitiva na resolução de problemas (Aggarwal, Woolley, Chabris & Malone, 2019). Contudo, a multidisciplinaridade de conceitos e inconsistência nas definições de diversidade cognitiva tornam a comparação de resultados e, consequentemente, o desenvolvimento de teorias, muito difícil e inconsistente (Mello & Rentsch, 2015).

Muitos dos estudos referentes à diversidade cognitiva utilizam outros termos para a descrever, tais como *deep-level diversity* ou *informational diversity*, devido às influências das tipologias provenientes da investigação acerca da diversidade (Mello & Rentsch, 2015). Para além disso, a sua definição também gera bastante discordância pois são utilizados distintos construtos e variáveis com o intuito de medir a existência de diversidade cognitiva nas equipas. Algumas das variáveis já utilizadas para este fim são: valores, perspetivas, perceções, personalidade, formas de pensar, formas de trabalhar, estilos de aprendizagem, conhecimento, experiência, background funcional, etc. o que demonstra a multiplicidade de conceitos e definições associadas ao termo diversidade cognitiva. Estas variáveis têm em comum o facto de serem características individuais adquiridas ao longo do tempo, mas que podem ser dependentes ou não do ambiente e contexto no qual são analisadas, pelo que mesmo quando falamos da análise de determinada variável, diferentes autores assumem diferentes conceptualizações e operacionalizações das mesmas (tendo por base o contexto) o que faz com que as conclusões sejam díspares e os resultados não comparáveis (Mello & Rentsch, 2015).

Atendendo às características estudadas aquando da investigação acerca da diversidade cognitiva e à ausência da existência de uma categorização das mesmas, Mello e Rentsch (2015) dividiram-nas tendo em conta a sua estabilidade ao longo do tempo: *trait-like*, caracterizadas por serem bastante estáveis, nomeadamente inatas ou consistentes durante a vida adulta (como por exemplo, a personalidade ou a forma de processar

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

informação); *developmental*, referente às diferenças individuais desenvolvidas ao longo do tempo mas que não dependem do contexto (tais como os valores); *acquired*, variáveis dependentes do contexto e que podem ser alteradas ou controladas pelo indivíduo ou forças externas ao mesmo com relativa facilidade (como por exemplo, conhecimento ou percepções); *exposed*, características muito dependentes do contexto e facilmente manipuláveis através de exposição a nova informação (tais como a perspectiva da tarefa).

Ainda assim, na sua maioria, os estudos acerca da diversidade cognitiva medem a percepção que os membros de uma equipa têm acerca da existência de diferenças ao nível do estilo de pensamento, conhecimento, competências, valores e crenças (Dahlin, Weingart & Hinds, 2005) e associam este tipo de diversidade a impactos positivos no desempenho das tarefas por proporcionar um leque alargado de diferentes ideias e perspectivas (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004) que promovem processos criativos, tais como o processo de elaboração de informação, combinação de diferentes ideias e elaboração de outras ideias (Shin, Kim, Lee & Bian, 2012). No entanto, os processos em equipa provenientes da existência de diversidade cognitiva são problemáticos devido à possível emergência de conflitos, conformidades ou outros fatores bloqueadores da cooperação (Shin *et al.*, 2012). Para colmatar esta situação, os elementos da equipa devem ter confiança e sentir-se seguros para expressar perspectivas divergentes, pois estes são elementos impulsionadores dos benefícios da diversidade na elaboração de informação (van Knippenberg, Ginkel & Homan, 2013).

Apesar de a literatura indicar que é expectável que a relação entre a diversidade cognitiva e a elaboração de informação seja direta e positiva porque elementos diversos têm acesso a informação díspar e por isso possuem mais conhecimento e perspectivas distintas, esta ligação parece não ser constante pelo que é importante integrar moderadores nas investigações destas temáticas. Esta relação pode ser afetada por limitações ao nível da comunicação e colaboração, também naturais da relação entre elementos de um grupo diverso (Mello & Rentsch, 2015).

A liderança transformacional é um dos fatores que fomenta a motivação intrínseca (Wang, Kim & Lee, 2016) e a abertura dos elementos de uma equipa a diferentes ideias e perspectivas (Shin & Zhou, 2003). Este tipo de liderança tem sido estudado enquanto

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

moderador da relação da diversidade cognitiva com outras variáveis ao nível da equipa, tais como a criatividade, por facilitar a capitalização dos recursos provenientes da diversidade cognitiva através da fomentação da segurança psicológica para partilhar e experimentar por meio da consideração individualizada (Shin *et al.*, 2012).

Tal como acontece com outros tipos de diversidade, a diversidade cognitiva pode despertar efeitos positivos ou negativos num grupo, sendo que os efeitos positivos têm sido alvo de maior investigação do que os negativos, permanecendo assim pouco claro qual destes efeitos é dominante e em que situações. A existência de diversidade cognitiva pode suscitar o desenvolvimento de *intergroup bias* e, assim, diminuir a vontade de cooperar e colaborar, reduzindo ou anulando os possíveis efeitos positivos regularmente associados à existência de diversos níveis cognitivos (Chen, Liu, Zhang & Kwan, 2019). É importante desenvolver análises que tenham em conta o modelo desenvolvido por van Knippenberg, Dreu & Homan (2004) e que visam considerar os dois tipos de possíveis efeitos provenientes da existência de diversidade.

Posto isto, e tendo em conta o papel moderador de fatores relacionados com a categorização social na relação entre a diversidade e a elaboração de informação útil à tarefa (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004) previamente referida é essencial medir a existência de um ambiente seguro para a partilha e o impacto da segurança psicológica nesta relação enquanto variável moderadora.

2.4. Segurança Psicológica

A eficácia das equipas surge através de características estruturais, tais como: tarefas bem definidas, uma composição da equipa apropriada e um contexto que garanta a disponibilidade de informação, recursos e recompensas (Hackman, 1983). A segurança psicológica é um dos construtos que emergiu nos anos 60 com os estudos acerca da mudança organizacional, tendo Schein e Bennis (1965) *in* Edmondson & Lei, 2014 apresentado a criação de segurança psicológica como meio para que os indivíduos se sintam seguros e capazes de mudar. Recentemente, o interesse por este construto voltou a aumentar devido à valorização da aprendizagem e inovação dentro das organizações, sendo que atualmente a

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

segurança psicológica tem sido sugerida, por vários autores, como facilitadora da aprendizagem e do desempenho das equipas de trabalho, assim como um fator crucial para a eficácia no trabalho (Edmondson & Lei, 2014).

O aumento do trabalho em equipa nas organizações requiere uma maior interação e colaboração entre os indivíduos, o que muitas vezes representa um incremento no medo de falhar ou de admitir erros cometidos. A preocupação associada à exposição social inerente aos grupos é um fator que condiciona a procura e partilha de conhecimento entre os membros (Safdar, Badir & Afsar, 2017), mas que pode ser colmatado com o desenvolvimento de um ambiente não hostil e que fomente a sensação de segurança. No entanto, importa distinguir segurança psicológica de coesão grupal: sendo que a segurança psicológica descreve um clima propício à discussão livre com o intuito de prevenir problemas e alcançar objetivos comuns, mas que não reduz o conflito da equipa; enquanto a coesão grupal tende a diminuir a discordância entre os elementos da equipa (Edmondson, 1999).

A segurança psicológica caracteriza-se pela crença partilhada dos membros de uma equipa de que dentro da mesma existe confiança e respeito mútuo, o que gera um ambiente seguro para correr riscos (Edmondson, 1999). Este é um construto que atualmente é estudado principalmente ao nível grupal pois é expectável que a perceção de segurança seja convergente dentro da equipa considerando que o seu desenvolvimento depende das influências estruturais e das experiências partilhadas pelos elementos do grupo (Edmondson & Lei, 2014).

Inicialmente a literatura focava-se na segurança psicológica como uma variável com efeito principal ou mediador nos resultados das equipas, porém estudos recentes têm proposto avaliar os efeitos deste construto tendo em conta as suas limitações no que respeita o impacto na aprendizagem e, portanto, considerá-lo um moderador das relações entre distintos antecedentes e a aprendizagem ou desempenho grupal (Edmondson & Lei, 2014). Em 2013, Martins, Schilpzand, Kirkman, Ivanaj e Ivanaj estudaram o papel moderador da segurança psicológica na relação entre dois tipos de diversidade cognitiva (*expertise* e *expertness*) e o desempenho, sendo que a diversidade tem por norma resultados pouco consistentes, é essencial integrar variáveis moderadoras que visam clarificar os efeitos desta nas equipas de trabalho. Tendo esta investigação obtido conclusões díspares para cada uma das diversidades

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

em análise, os autores referem que a segurança psicológica terá diferentes efeitos dependendo do tipo de diversidade em análise e a natureza da tarefa a executar.

Atendendo ao facto de que níveis elevados de segurança psicológica levam ao aumento dos comportamentos de aprendizagem (Cauwelier, Ribière & Bennet, 2016) e à relevância desta relação na literatura acerca da segurança psicológica, Siemsen, Balasubramanian e Anand (2009) averiguaram os efeitos da segurança psicológica na partilha de conhecimento – reconhecido como um comportamento de aprendizagem – entre colaboradores, tendo concluído que em ambientes seguros existe uma maior motivação dos indivíduos para partilhar os seus conhecimentos. Assim, a segurança psicológica é indicada por vários autores como facilitadora do processo de aprendizagem das equipas (Edmondson, 1999) e este, por sua vez, como potenciador da adaptação (Passos, Silva & Santos, 2011).

Ao longo das últimas décadas a segurança psicológica tem surgido em diversos estudos no âmbito da gestão, comportamento organizacional, psicologia social e gestão dos cuidados de saúde (Edmondson & Lei, 2014), sendo estudada a sua relação com: os comportamentos de aprendizagem (Cauwelier, Ribière & Bennet, 2016), nomeadamente, com a capacidade dos elementos da equipa se sentirem seguros para partilhar e, conseqüentemente, elaborar informação (Shin *et al.*, 2012); os diferentes tipos de diversidade cognitiva (Siemsen, Balasubramanian & Anand, 2009); e, a adaptação (Burke *et al.*, 2006).

2.5. Adaptação

As equipas têm sido descritas por vários autores como sistemas dinâmicos, complexos e adaptativos, integrados em contextos de constante mudança (Ilgen, 1999). Tendo em conta os ambientes dinâmicos em que as organizações são forçadas a operar, a capacidade de adaptação das equipas é um fator cada vez mais importante e com um grande impacto nas organizações (Maynard, Kennedy & Sommer, 2015).

Os estudos empíricos que visam investigar a adaptação das equipas e o seu impacto organizacional, tornaram-se academicamente relevantes a partir do início do século XXI (Maynard, Kennedy & Sommer, 2015) e, ao longo destes anos, têm surgido diferentes

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

conceitos e definições de adaptação, sendo que Burke *et al.* (2006) define o *process of adaptive team performance* como “um fenómeno que, ao longo do tempo, transforma ciclos recursivos em mudanças cognitivas ou comportamentais dirigidas para a ação”, enquanto Rosen, Bedwell, Wildman, Fritzsche, Salas e Burke (2011) caracterizam a adaptação da equipa como “uma mudança no desempenho da equipa como resposta a uma ou múltiplas indicações que guiam para um resultado funcional de toda a equipa”.

Maynard, Kennedy e Sommer (2015) consideram que a literatura sobre a adaptação das equipas tem sido utilizada para descrever fenómenos que, apesar de relacionados com a adaptação, são distintos entre si. Segundo os autores, os estudos empíricos podem-se distinguir, tendo por base a sua definição de adaptação e o modelo de eficácia I-P-O (*Input-Process-Output*): *input* – quando a adaptação é avaliada através da capacidade de adaptação da equipa; *output* – quando são medidos os resultados das equipas capazes de se adaptar; e, *process* – quando o foco do estudo é o processo de adaptação da equipa. Posto isto, Maynard, Kennedy e Sommer (2015) defendem a existência de um modelo que integra as três categorias: *team adaptability (input)* – capacidade da equipa de realizar mudanças necessárias por estímulo de uma disrupção ou *trigger*, *team adaptation (process)* – alteração de um processo previamente estipulado como resposta a uma disrupção ou *trigger* que origina a necessidade de adaptação, e *team adaptive outputs* – consequência do processo de adaptação, que podem incluir o desempenho, a eficácia e a cognição da equipa. Assim, a adaptação é um processo grupal influenciado por distintos antecedentes e que pode apresentar diversos resultados.

As equipas têm que se adaptar às constantes alterações nas condições que enfrentam aquando da realização de uma tarefa (Burke *et al.*, 2006) e a eficácia desta adaptação está dependente não só do próprio processo de adaptação, mas também dos seus antecedentes. Importa referir que construtos referentes à cognição da equipa têm sido considerados em múltiplos estudos como antecedentes ou mediadores do processo de adaptação (Maynard, Kennedy & Sommer, 2015).

Segundo Burke *et al.* (2006), a adaptação, enquanto processo, caracteriza-se por um ciclo de quatro fases.

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

A avaliação da situação é uma fase de nível individual e pode ser executada por um ou mais elementos do grupo, caracterizando-se pela recolha de informação e análise do ambiente com o intuito de identificar alterações ou problemas que possam impactar o sucesso da missão.

A segunda fase, formulação do plano, caracteriza-se pelo momento em que é definido o plano de ação, os objetivos e as responsabilidades de cada um dos membros da equipa, assim como se estabelecem expectativas e são discutidos os principais constrangimentos e requisitos para a realização das tarefas. Devido ao seu impacto no envolvimento dos membros da equipa no desenvolvimento do plano, a segurança psicológica é uma variável facilitadora desta fase da adaptação.

A execução do plano (terceira fase) combina comportamentos de equipa e individuais executados simultaneamente e de forma dinâmica, com o propósito de cumprir o plano previamente delineado, sendo que o cumprimento de um plano requer a existência de comunicação e coordenação entre os membros da equipa, características influenciadas pelos níveis de diversidade do grupo.

Por último, aprendizagem da equipa que permite o desenvolvimento de conhecimento e contribui para a melhoria da compreensão coletiva de determinada situação, através de quatro categorias de processos: recapitulação, durante a qual as equipas procuram compreender o seu desempenho passado; reflexão, em que a equipa faz um diagnóstico e avalia o seu desempenho; integração, que consiste na transformação do conhecimento inicial de desempenho num novo modelo tendo em conta os sucessos e falhas previamente identificados; e, o planeamento de ações, caracterizado pelo desenvolvimento de planos de ação com base no desempenho passado e aprendizagens da equipa (Rosen *et al.*, 2011).

Atendendo a que este é um processo que engloba a discussão de erros, e consequentemente requer alguma abertura por parte dos elementos da equipa, é expectável que a segurança psicológica modere a relação entre a terceira e quarta fase do processo de adaptação.

Importa referir que a adaptação pode resultar tanto em consequências positivas como negativas para a equipa e o seu desempenho, pois a equipa quando se adapta sofre alterações e as equipas mais resistentes à mudança têm uma maior dificuldade em ajustar os seus processos e comportamentos, principalmente em situações não previsíveis como a de

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

disrupção do próprio processo de mudança. Estas equipas poderão sofrer uma diminuição ao nível da coesão, pois esta surge muitas vezes no momento em que a equipa decide adaptar-se ou no caso de a equipa decidir, em conjunto, não se adaptar ao novo cenário. Por sua vez, as equipas com maior capacidade de adaptação terão resultados mais positivos e isto terá impacto na eficácia das mesmas (Maynard, Kennedy & Sommer, 2015). Para além disso, o processo de adaptação requer que a equipa passe por diferentes fases, todas elas dependentes das capacidades de comunicação intergrupala e da abertura dos elementos da equipa para partilhar – o que é expectável que seja influenciado de forma positiva pela existência de segurança psicológica.

Apesar de a cognição ter sido considerada como possível antecedente do processo de adaptação, este processo tem sido negligenciado na literatura referente à diversidade cognitiva. Importa mencionar que tanto o processo de categorização social como de elaboração de informação, associados à existência de diversidade, poderão ter um impacto muito significativo na adaptação das equipas e consequentemente na eficácia das mesmas.

3. Modelo proposto

O presente estudo visa aprofundar os conhecimentos acerca do impacto da diversidade cognitiva na eficácia das equipas. O modelo em análise, e apresentado na figura 1, foi construído com base nos modelos IMO (*Input-Mediator-Output*) no âmbito da eficácia e no CEM (*Categorization-Elaboration Model*) que apresenta pela primeira vez a elaboração de informação como variável mediadora entre a diversidade cognitiva e o desempenho.

Atendendo ao previamente supracitado, a literatura sobre a diversidade em geral, e a diversidade cognitiva em particular, beneficiaria da introdução de variáveis moderadoras capazes de melhor integrar e explicar as relações existentes entre os conceitos e construtos já muito estudados (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004). Posto isto, e tendo em conta a sua relação com as restantes variáveis do modelo, a segurança psicológica é parte integrante do mesmo com um papel moderador.

Por sua vez, a adaptação é um processo que tem bastante relevância no que respeita a investigação acerca da aprendizagem e seus comportamentos, bem como no âmbito da criação de um ambiente seguro e propício à partilha de informação, mas que não é comumente integrado nos estudos de diversidade.

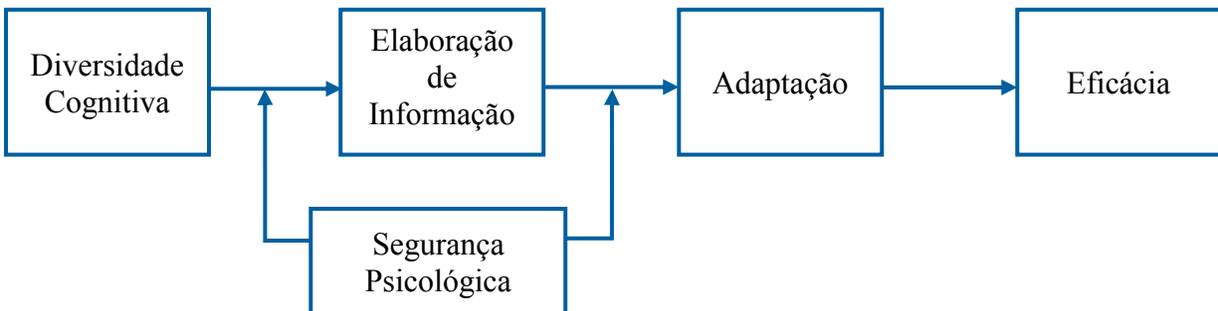


Figura 1: Modelo Proposto

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

Considerando os pressupostos teóricos previamente citados, são propostas as seguintes hipóteses de estudo:

H₁: A diversidade cognitiva influencia positivamente a eficácia da equipa.

H_{1a}: A diversidade cognitiva influencia positivamente o desempenho da equipa.

H_{1b}: A diversidade cognitiva influencia positivamente a viabilidade da equipa.

H_{1c}: A diversidade cognitiva influencia positivamente a satisfação da equipa.

H₂: A elaboração de informação e a adaptação são, sequencialmente, mediadoras da relação entre a diversidade cognitiva e a eficácia.

H_{2a}: A elaboração de informação e a adaptação são, sequencialmente, mediadoras da relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho.

H_{2b}: A elaboração de informação e a adaptação são, sequencialmente, mediadoras da relação entre a diversidade cognitiva e a viabilidade.

H_{2c}: A elaboração de informação e a adaptação são, sequencialmente, mediadoras da relação entre a diversidade cognitiva e a satisfação.

H₃: A segurança psicológica é moderadora da relação entre a diversidade cognitiva e a elaboração de informação.

H₄: A segurança psicológica é moderadora da relação entre a elaboração de informação e a adaptação.

4. Metodologia

4.1. Participantes

Neste estudo participaram 265 indivíduos (210 subordinados e 55 líderes), que constituem 55 equipas. As equipas tinham em média 8,28 elementos e mais de 85% das mesmas tinha 10 colaboradores ou menos, e cada uma destas equipas foi representada por um mínimo de 2 e um máximo de 6 respondentes.

O grupo de subordinados, representado em 59,2 % por consultores e em 49% por mulheres, apresenta uma média de idades de 29 anos (DP=6,189). Uma parte dos respondentes (44,7%) desta categoria estão a trabalhar na atual entidade patronal há menos de 1 ano e 74,8% há menos de 3 anos.

Os líderes apresentam maiores disparidades no que respeita o sexo, com 61,8% dos participantes do género masculino. Neste grupo, 43,6% das pessoas encontram-se a trabalhar para a organização há mais do que 7 anos e têm, em média, 38 anos (DP=7,657).

4.2. Procedimento

Para cada uma das 55 equipas participantes, foi entregue um questionário ao responsável e outro a cada um dos seus colaboradores (entre 2 a 6 elementos). Os colaboradores responderam a questões cujo objetivo era aferir os níveis de diversidade cognitiva, segurança psicológica, capacidade de elaboração de informação e adaptação da equipa; enquanto o líder ficou responsável por avaliar a eficácia da mesma. O preenchimento de todos os inquéritos foi realizado manualmente com o intuito de conseguir uma maior taxa de respostas e aumentar o comprometimento da devolução dos mesmos preenchidos na sua totalidade.

4.3. Operacionalização das Variáveis

Diversidade Cognitiva. A diversidade cognitiva existente na equipa foi avaliada pelos elementos da mesma através de quatro itens adaptados da escala de Van der Vegt & Janssen (2003). Cada um dos participantes indicava o seu grau de concordância com as seguintes frases: “Temos a mesma forma de pensar.”, “Possuímos o mesmo conhecimento e competências.”, “Vemos o mundo da mesma forma.” e “Estamos de acordo acerca do que está certo e errado.”, numa escala de Likert de 7 níveis (1=Discordo totalmente e 7=Concordo totalmente). Tendo em conta o carácter das perguntas e o facto de o objetivo ser estudar a diversidade e não a homogeneidade, durante a análise de dados, a escala foi invertida de forma a que valores mais baixos se traduzam em baixa diversidade cognitiva.

Segurança Psicológica. Foram adaptados três itens da escala de Edmonson (1999) para que os respondentes avaliassem a segurança psicológica dentro da equipa, através da indicação do seu grau de concordância com as afirmações apresentadas (“É seguro correr riscos dentro da minha equipa.”, “Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros.” e “Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa.”), numa escala de Likert de 7 níveis (1=Discordo totalmente e 7=Concordo totalmente). Para garantir uma correta análise, a escala referente à frase “Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros.” foi invertida, porque valores mais baixos na mesma correspondem a uma elevada segurança psicológica, enquanto nas restantes afirmações valores mais baixos traduzem-se num cenário de segurança psicológica mais baixa.

Elaboração de Informação. Para avaliar a orientação da equipa para a elaboração de informação, os participantes afirmaram a sua concordância (numa escala de Likert de 7 níveis, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”) com os itens: “Partilhamos abertamente os nossos conhecimentos uns com os outros.”, “Consideramos cuidadosamente todos os pontos de vista, esforçando-nos para criar soluções ótimas.”, “Consideramos cuidadosamente as informações fornecidas por cada elemento.” e “Desenvolvemos ideias e soluções melhores do que desenvolveríamos individualmente.”. Estes itens foram desenvolvidos para este estudo com base nas operacionalizações existentes

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

na literatura que se baseiam, na sua maioria, em medidas de natureza qualitativa com recurso a vídeos e exercícios que testam as interações dos elementos da equipa.

Adaptação. A adaptação foi operacionalizada através da adaptação de 8 itens da escala de Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos e Cural (2015) – “A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.”, “A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.”, “Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando medidas adequadas.”, “A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos.”, “Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/problemas.”, “A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo.”, “Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.” e “A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidades.”. A avaliação foi realizada através de uma escala de Likert de 7 níveis (1=Discordo totalmente e 7=Concordo totalmente) que visa revelar a concordância de cada um dos respondentes com as afirmações apresentadas.

Eficácia. A operacionalização da variável eficácia tem por base o modelo apresentado por Hackman em 1983, e é realizada através da sua divisão em três dimensões: desempenho, viabilidade e satisfação. Os itens (“A minha equipa tem um bom desempenho.” e “A minha equipa é eficaz.”) que avaliam o desempenho foram adaptados da escala de González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró (2009); a eficácia é operacionalizada através da aplicação de dois itens (“Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.” e “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.”), adaptados da escala de Costa, Passos & Barata (2015); e a satisfação com um item (“Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”) adaptado da escala de Standifer, Raes, Peus, Passos, Santos e Weisweiler (2015). Para cada uma das afirmações os respondentes indicaram o seu nível de concordância ou discordância com base numa escala de Likert de 7 níveis (1=Discordo totalmente e 7=Concordo totalmente).

5. Resultados

5.1. Agregação

Tendo em conta que este estudo tem como objetivo analisar comportamentos ao nível da equipa, as respostas individuais foram agregadas de forma a permitir que seja realizada uma análise grupal. Com o intuito de agregar as respostas por equipa, foi verificado o $R_{wg(j)}$ (James, Demaree & Wolf, 1993), para escalas com múltiplos itens. Os valores apresentados (tabela 1) estavam de acordo com o critério ($\geq 0,7$), pelo que as respostas individuais foram agregadas.

5.2. Testes de Hipóteses

Na tabela 1 são apresentados os índices de $R_{wg(j)}$, média e desvio-padrão de cada uma das variáveis incluídas no estudo, assim como a correlação verificada entre as mesmas.

A diversidade cognitiva relaciona-se negativamente com as duas variáveis mediadoras (elaboração de informação e adaptação) e com a variável moderadora (segurança psicológica) do modelo, mas não apresenta relações significativas com nenhuma das dimensões da eficácia. Por sua vez, a elaboração de informação apresenta relações positivas com todas as restantes variáveis, à exceção da diversidade cognitiva (cuja relação é negativa) e da satisfação (variável com a qual não se relaciona significativamente). A adaptação segue a mesma linha da variável imediatamente antes analisada, com a diferença de que esta tem uma relação positiva com a satisfação, mas não com a viabilidade. A segurança psicológica relaciona-se com as variáveis cuja relação é suposto moderar, assim como com as restantes, excluindo a viabilidade e a satisfação. As três variáveis que medem a eficácia da equipa correlacionam-se entre si, no entanto nenhuma apresenta uma relação significativa com a diversidade cognitiva.

Tabela 1

Estatísticas Descritivas e Correlações das Variáveis									
	R _{wg} (j)	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Diversidade Cognitiva	.70	4.07	1.18	(.84) ¹					
2. Elaboração de Informação	.82	5.79	.96	-.47**	(.91) ¹				
3. Adaptação	.87	5.56	.86	-.48**	.80**	(.90) ¹			
4. Segurança Psicológica	.78	5.50	1.18	-.54**	.59**	.61**	(.40) ²		
5. Desempenho	.84	5.80	.74	-.09	.43**	.40**	.28*	(.78) ²	
6. Viabilidade	.74	6.23	.77	-.15	.31*	.24	.27	.49**	(.63) ²
7. Satisfação	.81	5.67	.88	-.01	.21	.35**	.12	.56**	.38**

*p<0,05; **p<0,001

¹ Alfa de Cronbach

² Coeficiente de Correlação de Pearson (variáveis com 2 itens)

Dupla Mediação: Elaboração de Informação e Adaptação enquanto mediadoras da relação entre a Diversidade Cognitiva e a Eficácia

Para avaliar a dupla mediação existente no modelo em estudo, foi utilizada a *macro process* (Hayes, 2013), que permite testar os efeitos diretos e indiretos da diversidade cognitiva no desempenho, viabilidade e satisfação das equipas.

Na tabela 2 é possível verificar que o efeito direto da diversidade cognitiva, sem a inclusão de outras variáveis, em cada um dos construtos da eficácia não se apresenta estatisticamente significativo, sendo ainda assim positivo ao nível do desempenho ($\beta = 0.1601$, $p = 0.2611$) e satisfação ($\beta = 0.2150$, $p = 0.2189$), mas negativo no que respeita a viabilidade ($\beta = -0.156$, $p = 0.9207$). Portanto, a hipótese 1 não é suportada, assim como as hipóteses 1_a, 1_b e 1_c. No entanto, é possível verificar que a diversidade cognitiva influencia de forma negativa a elaboração de informação ($\beta = -0.35$, $p = 0.000$; $\beta = -0.36$, $p = 0.000$), assim como a elaboração de informação tem um impacto positivo na adaptação ($\beta = 0.79$, $p = 0.000$). No caso da satisfação, é ainda possível confirmar que a adaptação influencia positiva e diretamente esta variável ($\beta = 0.79$, $p = 0.013$).

Tabela 2

Mediações - Efeitos Diretos	Desempenho		Viabilidade		Satisfação	
	β	p	β	p	β	p
	Diversidade Cognitiva → Eficácia ^a	.16	.261	-.02	.920	.22
Diversidade Cognitiva → Elaboração de Informação	-.35	.000	-.36	.000	-.36	.000
Diversidade Cognitiva → Adaptação	-.11	.165	-.11	.161	-.11	.161
Elaboração de Informação → Adaptação	.79	.000	.79	.000	.79	.000
Elaboração de Informação → Eficácia	.42	.121	.44	.143	-.24	.469
Adaptação → Eficácia	.25	.313	-.05	.857	.79	.013

Nota: n = 55 equipas. São reportados coeficientes de regressão não estandardizados.

^a Efeito Direto (sem a inclusão das variáveis mediadoras)

A tabela 3 apresenta os efeitos indiretos associados às mediações entre a diversidade cognitiva e a eficácia. As mediações simples representadas pela elaboração de informação e a adaptação, de forma individual, não apresentam resultados significativos para nenhum dos construtos da eficácia. No entanto, a elaboração de informação e adaptação medeiam sequencialmente a relação entre a diversidade cognitiva e a satisfação ($\beta = -0.227$, Boot LL= -0.555, Boot UL= -0.066), pelo que a hipótese 2c é suportada. Desta forma, é possível concluir que para que a adaptação influencie a satisfação da equipa numa equipa cognitivamente diversa é necessária a presença da variável elaboração de informação. Os resultados não suportam as hipóteses 2, 2_a e 2_b.

Considerando o efeito total do modelo, que atenta aos efeitos diretos e indiretos, é possível referir que para nenhum dos outputs (desempenho, viabilidade e satisfação) este se verifica válido (tabela 4).

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

Tabela 3

	Mediações - Efeitos Indiretos								
	Desempenho			Viabilidade			Satisfação		
	β	Boot LL	Boot UL	β	Boot LL	Boot UL	β	Boot LL	Boot UL
Diversidade Cog. → Elaboração Info. → Eficácia	-.149	-.418	.008	-.159	-.433	.006	.086	-.133	.415
Diversidade Cog. → Elaboração Info. → Adaptação → Eficácia	-.071	-.243	.056	.014	-.170	.206	-.227	-.555	-.066
Diversidade Cog. → Adaptação → Eficácia	-.028	-.162	.021	.005	-.063	.105	-.086	-.267	.046

Nota: n = 55 equipas. São reportados coeficientes de regressão não estandardizados.

Bootsample size = 5000. Intervalo de Confiança = 95%.

LL = limite inferior; UL = limite superior.

Tabela 4

	Mediações - Efeito Total					
	Desempenho		Viabilidade		Satisfação	
	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>
Diversidade Cognitiva → Eficácia ^a	-.09	.519	-.15	.268	-.01	.942

Nota: n = 55 equipas. São reportados coeficientes de regressão não estandardizados.

^a Efeito Total (com a inclusão das variáveis mediadoras)

O papel moderador da Segurança Psicológica

Para testar o efeito moderador da segurança psicológica na relação entre a diversidade cognitiva e a elaboração de informação, assim como entre a elaboração de informação e a adaptação das equipas, foi utilizada a *macro process* (Hayes, 2013). O papel moderador desta variável foi testado individualmente para cada uma das interações previamente referidas. O primeiro modelo (tabela 5) compreende a interação entre a variável moderadora, a diversidade cognitiva e a elaboração de informação das equipas; enquanto o segundo modelo diz respeito à moderação da segurança psicológica entre a elaboração de informação e a

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

adaptação (tabela 6; figura 2). Na figura 2 é possível ver representados os efeitos da interação entre as duas variáveis (<http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>), cuja autoria remete a Dawson (2014).

No caso da moderação entre a diversidade cognitiva e a elaboração de informação é possível verificar na tabela 5 que a interação entre a variável moderadora e a diversidade não tem um efeito significativo na elaboração de informação ($\beta = 0.09, p = 0.329$), pelo que a hipótese 3 não é suportada. No entanto, existe um efeito direto da segurança psicológica na elaboração de informação ($\beta = 0.31, p = 0.001$), ou seja, a existência de um ambiente seguro influencia positivamente a elaboração de informação independentemente da presença de diversidade cognitiva no grupo.

Na tabela 6 é demonstrado o efeito moderador da segurança psicológica na relação entre a elaboração de informação e a adaptação ($\beta = -0.15, p = 0.063$), sendo que a capacidade de elaborar informação ($\beta = 1.51, p = 0.001$) e a segurança psicológica ($\beta = 1.07, p = 0.031$) influenciam de forma direta e positiva a adaptação das equipas. A figura 2 demonstra a importância que a capacidade de elaborar informação tem para a adaptação de uma equipa, independentemente da hostilidade verificada no ambiente, pois quando os níveis de elaboração de informação são elevados os elementos do grupo mostram capacidade de se adaptar, independentemente dos valores observados na segurança psicológica. Por sua vez, quando a elaboração de informação é baixa, a segurança psicológica tem um impacto positivo na adaptação. Assim, os resultados obtidos suportam a hipótese 4.

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

Tabela 5

Efeito moderador da Segurança Psicológica na relação entre a Diversidade Cognitiva e a Elaboração de Informação

<i>Preditor</i>	β	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	Elaboração de Informação			
Constante	5.84	.07	81.59	.000
Segurança Psicológica	.31	.09	3.39	.001
Diversidade Cognitiva	-.15	.10	-1.48	.141
Diversidade Cognitiva x Segurança Psicológica	.09	.10	.99	.329
R ²	.386*			
F	10.67*			

Nota: n = 55 equipas. São reportados coeficientes de regressão não estandardizados.

* p<0,001

Tabela 6

Efeito moderador da Segurança Psicológica na relação entre a Elaboração de Informação e a Adaptação

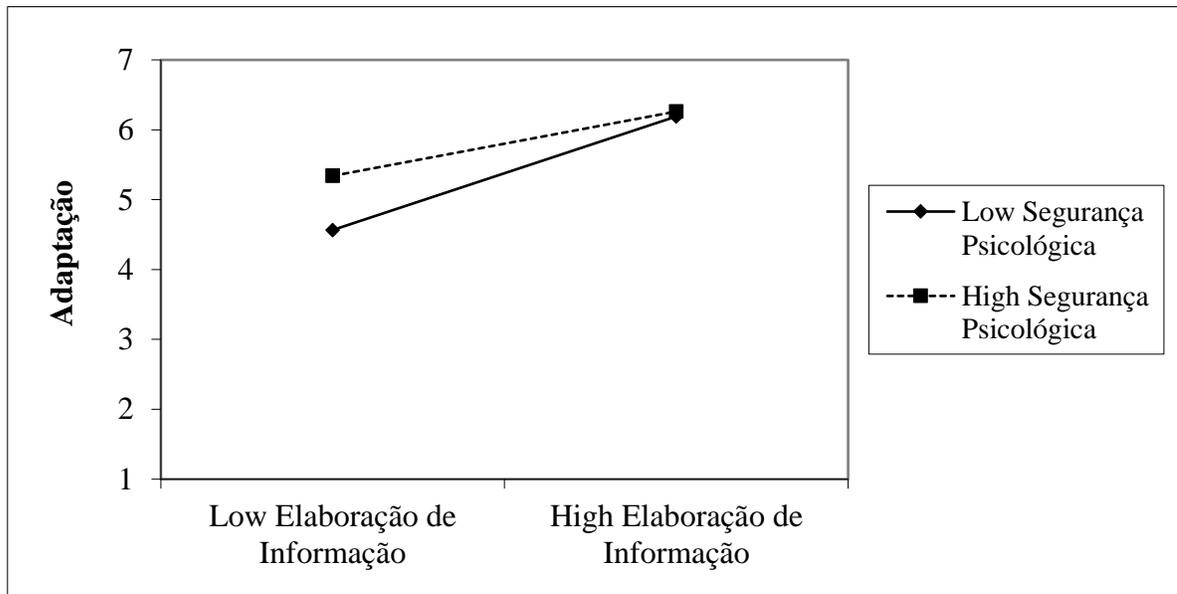
<i>Preditor</i>	β	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	Adaptação			
Constante	-4,12	2.45	-1.68	.099
Segurança Psicológica	1.07	.48	2.22	.031
Elaboração de Informação	1.51	.42	3.56	.001
Elaboração de Informação x Segurança Psicológica	-.15	.08	-1.90	.063
R ²	.696*			
F	38.93*			

Nota: n = 55 equipas. São reportados coeficientes de regressão não estandardizados.

* p<0,001

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

Figura 2: Efeito moderador da Segurança Psicológica na relação entre a Elaboração de Informação e a Adaptação



6. Discussão

O presente estudo contribui para a literatura existente de diferentes formas, nomeadamente no desenvolvimento de uma investigação que tem por base o modelo da categorização e elaboração (CEM) apresentado por van Knippenberg, Dreu e Homan (2004) e que visa validar o efeito da diversidade cognitiva na eficácia das equipas tendo em conta processos de elaboração de informação e categorização social. A complexidade e divergência associadas ao impacto da diversidade nas equipas requiere a integração de variáveis contextuais, como a segurança psicológica, e explicativas, como a capacidade de elaboração de informação e de adaptação, que visam uma exposição mais clara das relações estudadas.

Como sugerido por van Knippenberg e Schippers (2007), este estudo tenta demonstrar relações não diretas e focar-se não somente nos efeitos principais, mas também nos efeitos mediadores e moderadores das restantes variáveis. Em particular, em como a diversidade cognitiva influencia a adaptação através da elaboração de informação e a segurança psicológica impacta estas relações.

Inicialmente verificou-se que a diversidade cognitiva apresenta correlações negativas com as restantes variáveis, o que não era expectável tendo em conta que a existência de mais informação e diferentes perspetivas (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004) habitualmente promovem processos de elaboração de informação (Shin *et al.*, 2012) e facilitam a adaptação. Contudo, a capacidade de comunicação e cooperação dos elementos do grupo podem diminuir aquando da existência de diversidade deste nível devido à emergência de fatores bloqueadores à colaboração (Aggarwal *et al.*, 2019).

A dupla mediação testada propõe que a elaboração de informação e a adaptação são, sequencialmente, variáveis mediadoras da relação entre a diversidade cognitiva e a eficácia, esta mediação foi provada para um dos componentes da eficácia, a satisfação. Não sendo provada a mediação da elaboração de informação e da adaptação, de forma individual, para a satisfação, fica evidenciado que a adaptação só influencia positivamente a satisfação dos elementos do grupo quando existe elaboração de informação. Importa referir que apesar de a relação entre a elaboração de informação, a adaptação e a eficácia seja positiva, os efeitos da diversidade cognitiva nas restantes variáveis são suficientemente negativos para que o efeito

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

total da mediação seja também negativo. As fases da adaptação definidas por Burke *et al.* (2006) exigem esforços individuais e grupais que visam a recolha e partilha de informação, o que é comprovado pela forte relação evidenciada entre estas duas variáveis no estudo, pelo que seria interessante compreender melhor a forma como estas se relacionam com fatores afetivos, tais como a satisfação (Hackman, 1983).

Este estudo vai de encontro ao sugerido por Shin *et al.* (2012) pois analisa a segurança psicológica enquanto moderador da relação entre a diversidade cognitiva e a elaboração de informação, um dos processos promotores da criatividade. Neste caso, os resultados evidenciam que a segurança psicológica tem um impacto positivo na elaboração de informação, mas não enquanto variável moderadora da relação previamente citada, pois independentemente do nível de diversidade evidenciado pelo grupo a segurança psicológica influencia positivamente a elaboração de informação. Estas conclusões vão de encontro ao defendido por Edmondson (1999) no que respeita os efeitos da existência de um ambiente seguro no processo de aprendizagem.

Considerando a correlação positiva e significativa da segurança psicológica com a elaboração de informação e a adaptação, é oportuno avaliar o efeito moderador que um ambiente seguro para correr riscos tem na relação entre estas duas variáveis. Sendo que, quando as equipas têm uma baixa capacidade de elaboração de informação os níveis de segurança psicológica têm um impacto positivo elevado na adaptação verificada, ao contrário do que acontece quando a capacidade de elaborar informação é alta, pois nestas situações os grupos adaptam-se independentemente dos valores evidenciados ao nível da segurança psicológica. Assim, é possível verificar que apesar de a variável contextual influenciar a capacidade de adaptação das equipas, como mencionado por Burke *et al.* (2006), o processo adaptativo é afetado principalmente pela capacidade de elaborar informação dos membros do grupo que, por sua vez, pode ser influenciada pelo ambiente seguro.

Posto isto, é evidente que a diversidade cognitiva é a variável com resultados mais surpreendentes pois a sua relação com a capacidade de elaboração não vai de encontro à apresentada por Williams e O'Reilly em 1998, e posteriormente defendida por diversos autores. Importa estudar de forma mais profunda os efeitos de categorização social quando os membros se consideram distintos na forma de pensar e atuar.

6.1. Implicações Práticas

A utilização de equipas multidisciplinares para a resolução de problemas organizacionais é uma tendência suportada pela crença comum de que diferentes formas de pensar resultam em soluções mais integras e inovadoras, devido ao acesso a distintos meios e fontes de informação. Esta investigação demonstra que a utilização destas equipas deve ser repensada pelas empresas porque a diversidade cognitiva impacta negativamente a eficácia das equipas, ao contrário do acreditado. Assim, as instituições devem ponderar a integração de equipas especializadas no tema em discussão para que exista uma maior sinergia e capacidade de colaboração entre os elementos do grupo ao invés de esperar a cooperação entre indivíduos com *mindsets* distintos e detentores de informação díspar.

O presente estudo revela ainda a importância da segurança psicológica para a redução dos impactos negativos da diversidade cognitiva nos grupos, pelo que as organizações se devem empenhar em criar ambientes de trabalho em que os colaboradores sejam capazes de partilhar ideias de forma livre e sem receio de ser julgados. Os líderes têm um grande impacto no sentimento de segurança das suas equipas, pelo que estes são um elemento crucial para a criação deste tipo de ambientes. No entanto, todos os elementos da equipa contribuem para este sentimento pelo que cabe às organizações e responsáveis integrar variáveis contextuais que induzem comportamentos em equipa propícios à partilha e tolerância.

Por sua vez, a capacidade de elaboração de informação e adaptação do grupo influenciam significativamente a satisfação dos membros da equipa, pelo que seria interessante que as empresas priorizassem a partilha de informação e as práticas de colaboração como forma de motivação e retenção dos colaboradores, pois é notório que os fatores afetivos são afetados por estas aptidões e boas práticas. Desta forma, seria possível as empresas trabalharem na retenção dos seus colaboradores de forma proactiva e constante, através de fomentação da cooperação, e não reativa.

6.2. Limitações e estudos futuros

Apesar das suas contribuições para a literatura, o presente estudo apresenta algumas limitações.

A recolha de dados foi obtida através de múltiplas fontes, sendo que o líder ficou responsável por avaliar a eficácia do grupo e os restantes elementos validaram as restantes variáveis, com o intuito de garantir que as relações existentes entre as variáveis não tinham como causa a *common method variance*. No entanto, os dados foram recolhidos apenas num momento pelo que não é possível retirar conclusões ao nível da causalidade, mas somente da coexistência destas variáveis.

É importante notar que em nenhum momento foi medida ou aferida a cognição dos elementos participantes na investigação, mas sim a perceção daquela que seria a diversidade cognitiva dentro da sua equipa. Tal como já indicado por vários autores, seria interessante comparar que fator tem maior influência na eficácia das equipas, a diversidade existente ou a diversidade percebida pelos elementos do grupo.

Tendo em conta a natureza do estudo e o seu foco nas consequências da existência de diversidade cognitiva ao nível da equipa, foram utilizadas medidas simples e não capazes de captar efeitos subtis. Por exemplo, não foram consideradas características visíveis ou outros tipos de diversidade na presente análise, o que poderia ser interessante para validar a relação entre a diversidade visível e a perceção da diversidade cognitiva pelos elementos do grupo, atendendo a possíveis situações de discriminação.

Em investigações futuras, seria pertinente estudar a possível relação curvilínea (invertida U-shape) entre a diversidade cognitiva e a elaboração de informação. Considerando que até determinado ponto a existência de diferentes perspetivas pode ser favorável à elaboração de informação e partilha de conhecimento não causando constrangimentos à comunicação suficientes para prejudicarem a cooperação, mas a partir de determinado grau estes constrangimentos tornam-se uma barreira à partilha entre os membros e possíveis impactos positivos da diversidade.

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

Para além disso, o estado de maturação da equipa não foi avaliado, e esse pode ser um fator a ter em conta, em estudos deste tipo porque a forma como a equipa aprende e elabora/partilha informação poderá depender muito do nível de maturação da relação entre os elementos do grupo.

7. Referências Bibliográficas

- Aggarwal, I., Woolley, A. W., Chabris, C. F., & Malone, T. W. 2019. The impact of cognitive style diversity on implicit learning in teams. *Frontiers in psychology*, 10: 112. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00112
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. 2006. Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1189. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1189
- Cauwelier, P., Ribière, V. M., & Bennet, A. 2016. Team psychological safety and team learning: a cultural perspective. *The Learning Organization*, 23(6): 458-468. doi: 10.1108/TLO-05-2016-0029
- Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. 2019. Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3): 671-694. doi: 10.1111/joop.12259
- Costa, P. L., Passos, A. M., Barata, C. 2015. Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21: 19 – 36. doi: 10.1108/TPM-03-2014-0020
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. 2005. Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6): 1107-1123. doi: 10.5465/AMJ.2005.19573112
- Davis, J. H. 1973. Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. *Psychological Review*, 80 (2): 97–125. doi: 10.1037/h0033951
- Dawson, J. 2014. Interpreting interaction effects. Disponível online em <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm> [Junho 2019].
- De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. 2008. Motivated information processing in group judgments and decision making. *Personality and Social Psychology Review*: 12(1): 22-49. doi: 10.1177/1088868307304092
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383. doi: 10.2307/2666999
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 23-43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. 2007. 6. three perspectives on team learning: outcome improvement, task mastery, and group process. *The Academy of Management Annals*, 1(1): 269-314. doi: 10.1080/078559811

González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. 2009. Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3): 511–536. doi:10.1348/096317908x370025

Hackman, J. 1983. *A normative model of work team effectiveness*. Technical Report 2, Research Program on Group Effectiveness. Yale School of Organization and Management.

Hayes, A. F. 2013. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.

Ilgén, D. R. 1999. Teams embedded in organizations: some implications. *American Psychologist*, 54(2): 129 – 139. doi: 10.1037/0003-066X.54.2.129

Ilgén, 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. doi: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250

James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. 1993. Rwg: An assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78: 306-309. doi: 10.1037/0021-9010.78.2.306

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. 2012. Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology*, Second Edition: 333 – 375. doi: 10.1002/0471264385.wei1214

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3): 356-376. doi: 10.5465/AMR.2001.4845785

Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Cural, L. 2015. Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(7/8): 339–360. doi:10.1108/tpm-03-2015-0014

Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. 2013. A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance: The moderating roles of team psychological safety and relationship conflict. *Small Group Research*, 44(2): 96-126. doi: 10.1177/1046496412466921

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. 2008. Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3): 410-476. doi: 10.1177/0149206308316061

Maynard, M. T., Kennedy, D. M., & Sommer, S. A. 2015. Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998–2013) and framework for how this literature needs to “adapt” going forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5): 652-677. doi: 10.1080/1359432X.2014.1001376

McGrath, J. E. 1964. *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

Mello, A. L., & Rentsch, J. R. 2015. Cognitive diversity in teams: A multidisciplinary review. *Small Group Research*, 46(6): 623-658. doi: 10.1177/1046496415602558

Passos, A. M., Silva, S. A., & Santos, C. M. 2011. Efeitos da orientação para a aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipas. *Psychologica*, 55: 273-290. doi: 10.14195/1647-8606_55_14

Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. 2011. Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21(2): 107-122. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.09.003

Safdar, U., Badir, Y. F., & Afsar, B. 2017. Who can I ask? How psychological safety affects knowledge sourcing among new product development team members. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(1): 79-92. doi: 10.1016/j.hitech.2017.04.006

Salas, E. E., & Fiore, S. M. 2004. *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. Washington, DC: American Psychological Association. doi: 10.1037/10690-000

Shin, S. J., & Zhou, J. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6): 703-714. doi: 10.5465/30040662

Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. 2012. Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1): 197-212. doi: 10.5465/amj.2010.0270

Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. 2009. The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3): 429-447. doi: 10.1287/msom.1080.0233

Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., Weisweiler, S. 2015. Time in teams: Impact of cognitions and conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6): 692 - 708. doi: 10.1108/JMP-09-2012-0278

Stasser, G., & Titus, W. 1985. Pooling unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48: 1467-1478. doi: 10.1037/0022-3514.48.6.1467

Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. 2003. Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5): 729-751. doi: 10.1016/S0149-2063_03_00033-3

Van Knippenberg, D. 1999. Social identity and persuasion: reconsidering the role of group membership. In Abrams, D. & Hogg, M. A. *Social Identity and Social Cognition*, (Ed.): 315-31. Oxford, UK: Blackwell Sci.

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. 2016. Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 135-145. doi: 10.1016/j.obhdp.2016.05.007

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. 2007. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1): 515-541. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. 2004. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 1008. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1008

Van Knippenberg, D. 2007. *Understanding Diversity*. ERIM Report Series Reference No. EIA-2007-030-ORG. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1521917>

Van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. 2013. Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2): 183-193. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.03.003

Wang, X. H. F., Kim, T. Y., & Lee, D. R. 2016. Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9): 3231-3239. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.026

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. 1998. Demography and Diversity in Organizations: A review of 40 years of research. In Staw, B. M. & Cummings, L. L (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 20. Connecticut: Jai Pres.

8. Anexos

Anexo A: Questionário aplicado aos colaboradores

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

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

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

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

A nossa equipa é eficaz...

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

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

1.	Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estamos entusiasmados com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Este trabalho inspira-nos.	1	2	3	4	5	6	7

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

5.	Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta consultora.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estamos imersos no trabalho desta consultora.	1	2	3	4	5	6	7
9.	“Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

3. As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua **equipa trabalha e funciona**. Utilize, por favor, a mesma escala.

Nós, enquanto equipa...

1.	Debates entre todos sobre a melhor forma de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Reunimos com frequência para assegurar uma cooperação e comunicação efetiva.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Temos o cuidado de dar uns aos outros informação relacionada com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Antecipamos o que cada membro da equipa faz/precisa em determinado momento	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ajustamos o comportamento para nos anteciparmos às ações dos outros membros	1	2	3	4	5	6	7
6.	Sincronizamos o trabalho entre nós, reduzindo a comunicação ao mínimo indispensável	1	2	3	4	5	6	7
7.	Temos a mesma forma de pensar	1	2	3	4	5	6	7
8.	Possuímos o mesmo conhecimento e competências	1	2	3	4	5	6	7
9.	Vemos o mundo da mesma forma	1	2	3	4	5	6	7
10.	Estamos de acordo acerca do que está certo e errado	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

5. As questões que se seguem dizem respeito ao **comportamento do líder**. Utilizando a mesma escala, indique, com que **frequência** o líder manifesta cada um dos seguintes comportamentos:

1.	Relembra os membros sobre prazos importantes/a data limite para tomarem uma decisão	1	2	3	4	5	6	7
2.	Estabelece prioridades para as tarefas e distribui o tempo para cada uma	1	2	3	4	5	6	7
3.	Prepara e desenvolve atempadamente planos para contingências para ultrapassar eventuais problemas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Insiste para os membros terminarem as tarefas a tempo	1	2	3	4	5	6	7
5.	Estabelece prazos para avaliar o progresso da equipa	1	2	3	4	5	6	7

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

6.	É eficaz a coordenar a equipa de forma a cumprir os objetivos e os prazos estabelecidos	1	2	3	4	5	6	7
7.	Acompanha a equipa para que o trabalho seja concluído dentro do prazo							

6. Pense agora na forma como a **sua equipa trabalha** e indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

1.	Partilhamos entre nós os relatórios e documentos oficiais relacionados com o trabalho desenvolvido	1	2	3	4	5	6	7
2.	Aplicamos o conhecimento que temos que deriva da nossa experiência	1	2	3	4	5	6	7
3.	Fornecemos os manuais e metodologias de trabalho aos restantes membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utilizamos o nosso conhecimento para resolver novos problemas	1	2	3	4	5	6	7
5.	Partilhamos a nossa experiência ou conhecimento do trabalho com os restantes membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Aplicamos o conhecimento que desenvolvemos para resolver novos problemas.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

1.	A minha equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A minha equipa é boa a gerar novas ideias	1	2	3	4	5	6	7
7.	Somos bons a encontrar formas criativas de resolver os problemas	1	2	3	4	5	6	7
8.	A minha equipa tem confiança que somos capazes de produzir novas ideias/ soluções	1	2	3	4	5	6	7
9.	A minha equipa tem o conhecimento e as competências para desenvolver um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

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

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

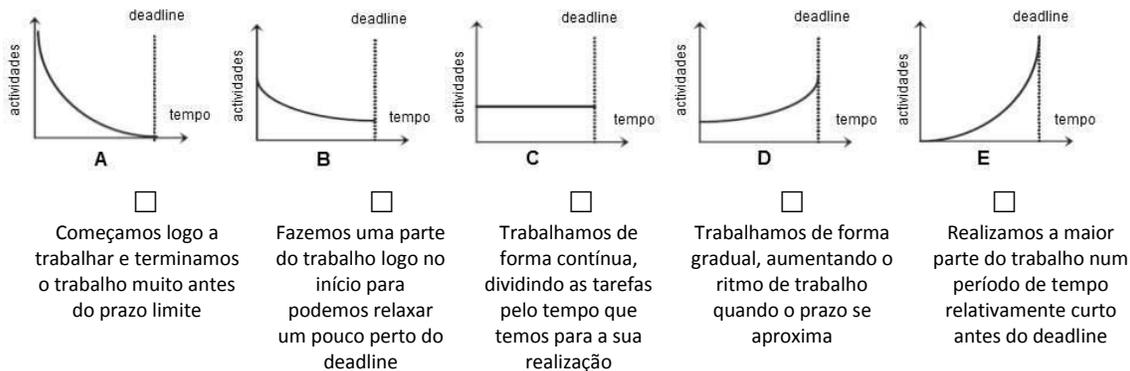
A/Na minha equipa:

1.	Desenvolve um plano claro antes de iniciar qualquer projeto.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Identifica as tarefas que devem ser realizadas e decide quem as realiza durante o projeto.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Clarifica as expectativas dos membros sobre os seus papéis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utiliza a lógica "if-then" no desenvolvimento dos projetos onde estou inserido.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Especifica alternativas de ação a serem utilizadas caso o plano inicial não funcione.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Comunica planos de <i>backup</i> (Plano B) com antecedência.	1	2	3	4	5	6	7

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

1.	Sempre que fazemos uma nova tarefa, paramos para pensar e questionamo-nos sobre o nosso desempenho	1	2	3	4	5	6	7
2.	No decorrer do trabalho, fazemos uma pausa regularmente para verificar nossa compreensão do problema ou situação em questão.	1	2	3	4	5	6	7
3.	No final de uma tarefa, perguntamo-nos sobre o que aprendemos com a sua realização.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Quando a informação não é clara, paramos e voltamos a analisá-la com cuidado	1	2	3	4	5	6	7

11. Pense no trabalho realizado pela sua equipa. Analise os seguintes modelos, veja a descrição de cada um deles e indique o que melhor representa **a forma como a sua equipa organiza o tempo**. Escolha **APENAS uma opção**.



12. Pense agora no **projeto** em que a sua equipa está envolvido e no **suporte tecnológico (e.g., sistema de intranet, de email, de armazenamento de conhecimento e/ou de comunicação)** que têm à disposição para realizar o trabalho. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal a escala seguinte:

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

O suporte tecnológico que temos à disposição:

1.	Permite-nos realizar um trabalho conjunto independentemente da altura e do local.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Permite-nos comunicar eficazmente entre membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

3.	Permite-nos pesquisar e aceder à informação sempre que necessário	1	2	3	4	5	6	7
4.	Permite-nos armazenar o trabalho de forma contínua	1	2	3	4	5	6	7
5.	É adequado às tarefas diárias da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	É bastante útil.	1	2	3	4	5	6	7

13. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal a escala seguinte:

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

1.	Conhecemos em detalhe o ambiente em que o projeto se desenvolve	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sabemos claramente as variáveis que influenciam o sucesso do projeto	1	2	3	4	5	6	7
3.	Identificamos rapidamente as alterações que podem influenciar o nosso trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Temos informação clara sobre as tarefas/ projeto que estamos a desenvolver	1	2	3	4	5	6	7

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

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

O líder da nossa equipa...

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

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

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

1.	Partilhamos abertamente os nossos conhecimentos uns com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Consideramos cuidadosamente todos os pontos de vista, esforçando-nos para criar soluções ótimas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Consideramos cuidadosamente as informações fornecidas por cada elemento.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Desenvolvemos ideias e soluções melhores do que desenvolveríamos individualmente.	1	2	3	4	5	6	7
5.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

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

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa: _____

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

5. Número de pessoas que trabalham na sua equipa: _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

Anexo B: Questionário aplicado aos líderes

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

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

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

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

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

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

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

A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas.

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

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

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!