

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **A influência da diversidade cognitiva no desempenho de equipas: o papel moderador da inteligência emocional coletiva**

Beatriz Pinto Dias

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada,  
Iscte Business School

Outubro, 2020



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**A influência da diversidade cognitiva no desempenho de equipas: o papel  
moderador da inteligência emocional coletiva**

Beatriz Pinto Dias

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:  
Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada,  
Iscte Business School

Outubro, 2020

A todos aqueles que, especialmente nos últimos dias, não falham as mensagens e telefonemas a saber como estou. Foram os que estiveram cá o ano todo e que agora, nesta fase, estão em dobro.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## **Agradecimentos**

Antes de iniciar este processo de elaboração da tese, um professor comentou comigo que geralmente esta é uma fase um pouco solitária, na medida em que passamos muito tempo sozinhos para realizar a investigação. E eu que gosto pouco da solidão, fiquei ligeiramente inquieta.

Ao olhar para trás, e até mesmo tendo este sido um ano atípico, tenho que, gentilmente, discordar com o professor. Nem por um momento tive esse sentimento, foram imensas as pessoas que estiveram comigo neste processo e, por isso mesmo, aos que me deram motivação e incentivo, aos que foram sempre mostrando que estávamos no mesmo barco e que havia sempre um ponto de apoio, aos que ouviram as minhas lamentações, aos que foram questionando como estava a correr, aos que se disponibilizaram sempre para ajudar nas dúvidas que tinha, aos que leram e releeram o que eu escrevia, aos que me foram tirando de casa, aos que acompanharam este ano e esta jornada e aos que celebraram comigo o terminar desta etapa, o meu mais sincero obrigada.

E claro, à professora Ana Margarida Passos, por me ter acolhido já fora de horas e por ter facilitado este caminho com o seu conhecimento e experiência, o meu muito obrigada.

O resultado desta tese não é apenas meu, é a junção do contributo de todos aqueles que se cruzaram comigo.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Resumo

Atualmente, um dos principais desafios das organizações que recorrem ao trabalho em equipa é encontrar formas de melhorar o desempenho das mesmas. Este desafio torna-se ainda mais complexo quando se trata de gerir equipas diversas. A diversidade cognitiva refere-se às diferenças na forma como cada indivíduo de uma equipa pensa, vê o mundo, o que está certo e errado e às diferenças de conhecimentos e competências de cada um. Existe uma vasta investigação acerca do efeito da diversidade cognitiva no desempenho de equipa, no entanto, a literatura divide-se entre os que defendem efeitos positivos e os que defendem efeitos negativos. De forma a colmatar *gaps* existentes na literatura e tendo em conta que esta é uma relação complexa que pode ser afetada por diferentes variáveis, será estudado o efeito da inteligência emocional coletiva nesta relação. Tendo em conta a literatura, é apontada a hipótese 1 que refere que a diversidade cognitiva tem um efeito positivo no desempenho em equipas; e como hipótese 2 que a inteligência emocional coletiva teria um papel moderador na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa, de tal forma que em equipas com elevada inteligência emocional coletiva, a diversidade cognitiva influencia positivamente o desempenho. Neste sentido, realizou-se um estudo quantitativo e uma análise de grupo, com uma amostra de 46 equipas - 168 colaboradores e 45 líderes - do ramo empresarial de consultoria/auditoria. As hipóteses não foram suportadas pelos dados.

**Palavras-chave:** diversidade cognitiva, inteligência emocional coletiva, desempenho, equipa

**Códigos do sistema de classificação JEL:**

**O15** – Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano

**D23** – Comportamento Organizacional

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## **Abstract**

Nowadays, one of the main challenges for organizations that resort to teamwork is to find ways to improve their performance. This challenge becomes even more complex when it comes to managing diverse teams. Cognitive diversity refers to the differences in how each individual in a team thinks, sees the world, what is right and wrong, and the differences in knowledge and skills of each other. There is extensive research on the effect of cognitive diversity on team performance, however, the literature is divided between those who advocate positive and those who advocate negative effects. In order to bridge gaps in the literature and taking into account that this is a complex relationship that can be affected by different variables, the effect of collective emotional intelligence on this relationship will be studied. Taking into account the literature, hypothesis 1 states that cognitive diversity has a positive effect on performance in teams; and hypothesis 2 states that collective emotional intelligence would play a moderating role in the relationship between cognitive diversity and team performance, so that in teams with high collective emotional intelligence, cognitive diversity positively influences performance. In this sense, a quantitative study and a group analysis were carried out, with a sample of 46 teams - 168 collaborators and 45 leaders - from the consulting/auditing business area. The hypotheses were not supported by the data.

**Keywords:** cognitive diversity, collective emotional intelligence, performance, team

**JEL classification system codes:**

**O15** – Human Resources; Human Development

**D23** – Organizational Behavior

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

# Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Introdução .....	1
Capítulo 1 - Revisão de Literatura .....	3
1.1 A Diversidade nas equipas .....	3
1.2 A Diversidade Cognitiva nas equipas .....	4
1.3 A Inteligência Emocional individual .....	8
1.4 A Inteligência Emocional Coletiva.....	10
Capítulo 2 - Método.....	15
2.1 Participantes .....	15
2.2 Procedimento .....	15
2.3 Operacionalização das Variáveis.....	16
2.3.1 Desempenho da equipa.....	16
2.3.2 Inteligência Emocional.....	16
2.3.4 Diversidade Cognitiva.....	17
2.3.5 Variáveis de Controlo.....	17
2.4 Agregação.....	17
Capítulo 3 - Resultados.....	19
3.1 Resultado das hipóteses.....	20
3.1.1 Análise da relação direta da diversidade cognitiva com o desempenho da equipa .	20
3.1.2 Moderação .....	20
Capítulo 4 - Discussão .....	25
4.1 Limitações e estudos futuros .....	27
4.2 Implicações práticas.....	28
4.3 Conclusão .....	29
Referências Bibliográficas .....	31
Anexos .....	35
Anexo A – Questionário do Líder .....	35
Anexo B – Questionário dos Colaboradores.....	36
Anexo C – Carta de apresentação de objetivos do estudo .....	41
Anexo D – Papel moderador da gestão das próprias emoções na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa .....	42
Anexo E – Papel moderador da consciência das emoções dos outros na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa.....	43

Anexo F – Papel moderador da gestão das emoções dos outros na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa .....	43
--	----

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1</b> - Modelo conceptual de investigação .....	14
<b>Figura 3.1</b> - Moderação da inteligência emocional coletiva entre a diversidade cognitiva e o desempenho da equipa.....	22

## Índice de Quadros

<b>Quadro 3.1</b> - Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em análise .....	19
<b>Quadro 3.2</b> - Papel moderador da inteligência emocional coletiva na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa .....	21
<b>Quadro 3.3</b> - Resultados da análise da moderação da inteligência emocional coletiva entre diversidade cognitiva e desempenho de equipa para vários níveis de inteligência emocional coletiva.....	22

## Introdução

Vivemos numa era em que existem mudanças constantes e rápidas e as empresas necessitam cada vez mais de ser ágeis, flexíveis e inovadoras. Nos últimos anos, uma das maiores mudanças consistiu na passagem de tarefas individuais em estruturas com divisão funcional para equipas incorporadas em sistemas de fluxo de trabalho mais complexos (Kozlowski & Bell, 2003). O aumento da concorrência, a inovação (que cria pressão para a diversidade de competências), os altos níveis de desempenho e a necessidade de adaptação, são algumas das forças que impulsionam estas mudanças. À medida que a complexidade do local de trabalho continua a crescer, as organizações dependem cada vez mais do trabalho em equipa. As equipas são entidades sociais compostas por membros com objetivos partilhados e com elevada interdependência nas tarefas que realizam (Dyer, 1985). Numa outra perspetiva, Kozlowski e Bell (2003), definem equipas como um conjunto de dois ou mais indivíduos que realizam tarefas organizacionalmente relevantes, com um ou mais objetivos comuns, que interagem socialmente e são colocados num contexto organizacional que define limites, restringe as equipas e influencia trocas com outras unidades em entidades mais amplas.

O trabalho em equipa é importante e consiste numa nova forma de as organizações estruturarem o trabalho. Permite enfrentar mais facilmente tarefas e ambientes complexos sendo que, através da sinergia de conhecimentos e experiências, a equipa pode chegar mais longe e tomar decisões mais acertadas.

No entanto, a literatura tem vindo a apontar alguns desafios à eficácia das equipas, sendo um deles a diversidade.

Para além da alteração nas estruturas de trabalho, a crescente internacionalização e globalização das organizações, as alterações demográficas, a inclusão de minorias, a mudança na estrutura habilitacional dos trabalhadores e a chegada dos *Millenials* ao mercado de trabalho, constituem alguns dos fatores que contribuem para um aumento cada vez mais acentuado da diversidade da força de trabalho, criando então o desafio de gerir equipas diversas. A diversidade coloca desafios complexos, uma vez que pode ter efeitos positivos e negativos no desempenho das equipas (Williams & O'Reilly, 1998).

Harrison e Klein (2007) definem a diversidade como a distribuição de diferenças entre os membros de uma equipa em relação a um atributo comum. Quando se fala em diversidade, esta não diz respeito apenas às características visíveis entre os membros das equipas, mas também a diferenças mais subtis, onde se enquadra a diversidade cognitiva, sendo que é sobre este tipo

de diversidade que o estudo se irá focar.

Para além das mudanças mencionadas que se sentem atualmente no mercado de trabalho, existe uma crescente atribuição de importância ao bem-estar no local de trabalho, se por um lado o mercado de trabalho está cada vez mais exigente e competitivo. Por outro, os colaboradores estão mais exigentes no que diz respeito ao ambiente de trabalho, deixando o salário de ser o fator mais importante. Surgem, então, variados temas relacionados com o bem-estar, que são cada vez mais explorados.

Num mercado competitivo, as *hard skills* são fundamentais para o desempenhar das funções, mas as *soft skills*, que são mais difíceis de serem treinadas, têm igualmente uma grande importância, sendo estas traços e comportamentos que caracterizam os nossos relacionamentos com outros.

Neste campo, do relacionamento com os outros, a inteligência emocional é um tema fulcral e ao qual a literatura tem vindo a atribuir uma crescente importância. A inteligência emocional é um conceito da psicologia que descreve a capacidade de reconhecer e avaliar os próprios sentimentos e os dos outros, bem como a capacidade de lidar com estes. A introdução da inteligência emocional neste estudo tem em conta o lado mais afetivo nos grupos de trabalho e, por essa razão, será abordada a inteligência emocional coletiva. A inteligência emocional coletiva diz respeito a uma competência de nível de equipa que permite que esta utilize os seus processos sinérgicos para se tornar emocionalmente inteligente de forma coletiva. É, por isso, um processo que pode melhorar o desempenho do grupo e é estruturalmente diferente da inteligência emocional a nível individual (Jordan & Troth, 2004).

Sendo a diversidade cognitiva identificada como um desafio à eficácia das equipas, existem ainda algumas questões que não foram abordadas, embora se verifiquem vários desenvolvimentos nesta área. Este estudo pretende ir ao encontro dos *gaps* existentes na literatura e compreender qual o impacto da diversidade cognitiva no desempenho das equipas, estudando a inteligência emocional coletiva como uma possível variável moderadora desta relação.

## **Revisão de Literatura**

### **1.1 A Diversidade nas equipas**

A diversidade tem sido um tema alvo de muitas investigações e, uma questão relevante que se coloca, consiste em perceber de que forma é que as diferenças entre os membros de uma equipa de trabalho afetam o processo e o desempenho do grupo, bem como os comportamentos dos membros do grupo e o bem-estar subjetivo. Acredita-se que a composição das equipas tem um forte impacto no desempenho da mesma, por influenciar a variedade dos recursos disponíveis relevantes para a tarefa e a forma como os membros da equipa comunicam e cooperam entre si (Bell, 2007).

A diversidade é um dos principais preditores dos processos e resultados das equipas. Os modelos de eficácia das equipas existentes na literatura têm identificado vários fatores que contribuem para o desempenho da equipa, nomeadamente as diferenças individuais dos membros - como por exemplo, competências e personalidade- , que, ao nível grupal, produzem diversidade.

A literatura apresenta diversas tipologias para identificar diferentes dimensões da diversidade. Tipologias essas que incluem a distinção entre atributos demográficos, facilmente observáveis e que podem estar menos relacionados ao trabalho - como o sexo, a etnia e a idade - e atributos mais relacionados ao trabalho - como diferenças no contexto educacional ou funcional (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999).

Quando se fala em diversidade de equipas, aquilo que identificamos rapidamente, por ser mais facilmente visível, é a diversidade demográfica. No entanto, tendo em conta que o trabalho em equipa requer uma constante interação social (Key Step Media, 2016), a investigação tem vindo a aumentar o seu interesse por outras formas de diversidade não visíveis, como é o caso da diversidade cognitiva.

O facto de existirem, numa organização, exigências demasiado complexas para um indivíduo, os grupos são frequentemente utilizados como forma de fornecer diferentes tipos de conhecimentos e garantir a qualidade cognitiva e a aceitabilidade das decisões (Nahavandi & Aranda, 1994). Esta agregação de conhecimentos e experiências de cada indivíduo pertencente a uma equipa, permite chegar a uma solução mais completa.

Quando se trabalha em equipa existe um objetivo comum a todos os membros, de forma a alcançar o resultado proposto. Apesar disto, a forma como cada membro pensa e a perspetiva

de cada um pode ser divergente, o que impossibilita que a equipa consiga ver cognitivamente todas as situações de forma semelhante. Por esta mesma razão, importa estudar a diversidade cognitiva e perceber como tirar o máximo partido destas diferenças.

## **1.2 A Diversidade Cognitiva nas equipas**

Não existe uma definição única de diversidade cognitiva, sendo difícil alcançar um consenso entre os autores para esta definição (por exemplo, Miller et al., 1998; Schilpzand & Martins, 2007). Algumas das variáveis já utilizadas para a definição deste conceito são os valores, perspetivas, perceções, formas de pensar, formas de trabalhar, estilos de aprendizagem e conhecimento, o que demonstra a multiplicidade de conceitos e definições associadas a este termo.

Harrison, Price, Gavin, & Florey (2014) definem a diversidade cognitiva como a diferença entre as características psicológicas dos membros de uma equipa, incluindo personalidade, valores e atitudes. Outros autores, consideram-na como a diversidade em atributos subjacentes e relacionados com tarefas, tais como, capacidades, conhecimentos, experiência e estratégias de resolução de problemas (Sauer, Felsing, Franke, & Rüttinger, 2007). Numa outra perspetiva, a diversidade cognitiva consiste em diferenças de estilos de pensamento, conhecimento, competências, valores e crenças entre os membros da equipa (Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012).

Mello e Rentsch (2015), utilizam uma definição mais generalista, admitindo que a diversidade cognitiva diz respeito às características dos membros que, independentemente da sua origem, ampliam a capacidade dos recursos cognitivos da equipa.

A diversidade cognitiva cria potencial para o surgimento de diferentes perspetivas e alternativas, ao recorrer às diferentes informações e formas de pensar dos membros, tendo como resultado, um maior conhecimento face à tomada de decisão, um melhor desempenho através da compreensão e integração deste mesmo conhecimento e um maior envolvimento da equipa nos processos de tomada de decisão (Schilpzand & Martins, 2007).

O facto de identificarmos os outros indivíduos como diferentes pode levar a enviesamentos, dado que o ser humano tende a seguir outros indivíduos semelhantes a si próprio. A perspetiva da semelhança/atração diz respeito à similaridade interpessoal, nomeadamente atitudes e valores, como determinantes da atração interpessoal, chegando à previsão de que as pessoas preferem trabalhar com outras semelhantes (Jackson, 1991). Em coerência com esta perspetiva, existe também a perspetiva da categorização social que defende que as semelhanças e diferenças entre os membros de um grupo de trabalho formam a base para categorizar a si e aos outros em

grupos, existindo uma distinção entre membros idênticos do grupo interno e membros dissimilares desse mesmo grupo (van Knippenberg & Schippers, 2007). Ao fazer esta distinção por grupos interno e externo, os indivíduos tendem a confiar mais e a estar mais dispostos a cooperar com os membros que eles consideram pertencer ao que definem como grupo interno (Brewer & Brown, 1998). Como resultado, existe maior probabilidade de existirem mais conflitos, menor identificação e comprometimento e, conseqüentemente, menor desempenho, em grupos com maior diversidade do que em grupos mais homogêneos (Guillaume, Brodbeck, & Riketta, 2013). Esta afirmação é corroborada com alguns estudos, como por exemplo, (Murnighan e Conlon, 1991), que analisaram que grupos mais homogêneos apresentam um desempenho superior.

Em oposição a estas duas perspectivas, existe a teoria da tomada de decisão que enfatiza os efeitos positivos da diversidade em grupos de trabalho. Esta teoria afirma que equipas diversas têm uma gama mais ampla de conhecimentos, competências e aptidões relevantes para a tarefa, e membros com diferentes opiniões e perspectivas. Desta forma, é possível obter um melhor desempenho através do processamento abrangente e integração deste conhecimento. Equipas com indivíduos com diferentes cognições podem prestar atenção ou extrair informações diferentes sobre o mesmo assunto (Schilpzand & Martins, 2007), bem como, apresentarem uma tendência para considerarem um leque maior de opções no processo de tomada de decisão. Neste sentido, estas equipas encontram mais soluções para resolução dos problemas, podendo então alcançar um melhor desempenho (Talke, Salomo, & Rost, 2010). Corroborando esta análise, alguns estudos encontram uma associação de diversidade com maior desempenho e inovação (por exemplo, Bantel & Jackson, 1989).

A teoria da categorização social e a teoria da tomada de decisão permitem introduzir a dualidade que existe relativamente ao tema da existência de diversidade numa equipa de trabalho. A literatura divide-se no que diz respeito ao facto de a diversidade cognitiva contribuir, ou não, para o desempenho das equipas. Se, por um lado, ter diferentes estilos de pensamento, conhecimentos, competências, valores e/ou crenças, pode trazer benefícios, uma vez que traz maior riqueza intelectual às equipas, por outro lado, estas características podem aumentar o conflito grupal e dificultar a comunicação - "Para cada estudo que descreve um efeito positivo no desempenho de equipas diversas, há, pelo menos, um que sugere que o efeito está na direção oposta e existem outros estudos que não apontam qualquer efeito" (Guillaume et al., 2013, p. 129). Uma das causas fundamentais para estes resultados inconsistentes pode estar relacionada com as diferentes conceptualizações e operacionalizações da construção

da diversidade o que significa que é necessária mais investigação para termos uma operacionalização mais concreta desta variável.

A diversidade permite que as organizações utilizem um maior conjunto de talentos, aumenta a capacidade de inovação e de tomada de decisão e permite ainda o acesso a uma base de clientes maior e a uma melhor satisfação das necessidades dos mesmos (Cox & Blake, 2011). Apesar desta afirmação, é comum que a diversidade no trabalho leve a resultados menos positivos, como o aumento do absentismo, menor comprometimento dos colaboradores, aumento de conflitos, desempenho inferior em funções e papéis extraconjugais e aumento da discriminação. Estes efeitos podem levar a consequências como menores oportunidades de negócio, custos mais elevados em prol da perda de moral dos colaboradores e elevados custos com processos que envolvem discriminação no trabalho. Por esta razão, Thomas & Ely (1996) afirmam que fazer com que a diversidade no trabalho funcione não deve ser apenas visto como algo certo a fazer para as organizações, mas também como uma estratégia.

A grande maioria dos benefícios da diversidade deriva dos *inputs* cognitivos que esta pode trazer para as equipas, ao influenciar o pensamento, o conhecimento e o processamento de informações. Desta forma, é provável que as informações cognitivas da equipa forneçam os elementos essenciais para processar informações diretamente relacionadas com as tarefas que as equipas têm de executar (Mello & Rentsch, 2015).

Ainda no que diz respeito aos benefícios que a existência de diversidade cognitiva acarreta, é possível apontar o facto de levar as equipas a afastarem-se de padrões de rotina e de aceitarem logo a solução mais óbvia, uma vez que estimula os membros da equipa a discutirem e a repensarem nos problemas que existem relacionados com as tarefas, o que leva a um comportamento mais inovador.

Por outro lado, e tal como já foi mencionado, a diversidade cognitiva também apresenta efeitos negativos, nomeadamente, pode levar à criação de preconceitos para com os membros do grupo com cognições diferentes, criando conflitos de relacionamento. Coerente com esta afirmação, Harrison e Klein (2007), argumentam que a diversidade cognitiva pode levar a reações emocionais negativas, incluindo conflitos. Seguindo ainda esta lógica, Tepper, Moss e Duffy (2011), descobriram que colaboradores diferentes tendem a manter as suas próprias visões e a invalidar as dos outros, provocando discordâncias entre as partes. Para além disso, diferentes perspetivas sobre as interações interpessoais podem ser interpretadas como dúvida ou até negatividade por parte dos outros, o que pode diminuir a segurança psicológica e aumentar a auto-suspeita (Yang & Mossholder, 2004).

Para alguns autores, a diversidade tem uma maior probabilidade de ter efeitos positivos quando os membros da equipa acreditam no valor da diversidade e quando os ambientes organizacionais permitem a existência da mesma. Isto é confirmado com a investigação de van Knippenberg, Haslam, & Platow (2007), em que demonstraram que a diversidade estava positivamente relacionada à identificação da equipa quando os membros da equipa acreditavam no valor da diversidade. Também Gonzalez e Denisi (2009) mostraram que a diversidade estava positivamente relacionada com o desempenho da equipa quando o clima da diversidade era favorável à mesma.

De uma forma geral, a literatura aponta que a diversidade pode contribuir para o bom desempenho das equipas, podendo, no entanto, ser prejudicial para as relações e atitudes interpessoais relativamente ao grupo de trabalho (por exemplo, Triandis, Kurowski, & Gelfand, 1984).

São vários os aspetos positivos a ter em conta quando se fala em equipas diversas e, apesar dos efeitos negativos apontados, quando pensamos concretamente na tarefa que as equipas estão a desenvolver, se tivermos em conta tarefas de elevada complexidade, é esperado que a diversidade cognitiva seja favorável ao desempenho. Contrariamente a isto, em equipas que desempenham tarefas mais rotineiras e de aprendizagem mais simples, a diversidade cognitiva pode não ser favorável para o desempenho. Num estudo efetuado por Bowers, Pharmer, & Salas (2000), estes autores demonstram que a diversidade estava positivamente relacionada ao desempenho do grupo em tarefas mais complexas, mas negativamente relacionada nas tarefas mais simples.

Posto isto, coloca-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** A diversidade cognitiva influencia positivamente o desempenho das equipas.

A literatura não é consensual relativamente aos efeitos da diversidade cognitiva no desempenho. Se, por um lado, existem estudos que apontam para uma relação positiva, por outro, existem estudos que demonstram efeitos negativos ou até mesmo nenhuma relação. Perante estes resultados contraditórios, faz sentido pensar que a relação entre diversidade cognitiva e desempenho está dependente de alguma variável moderadora. Por esta razão, pela constante interação social existente numa equipa, será introduzida uma variável moderadora que pode influenciar as relações interpessoais – a inteligência emocional.

### **1.3 A Inteligência Emocional individual**

A forma como a inteligência emocional é abordada difere de autor para autor, alguns defendem que a inteligência emocional consiste em competências emocionais – modelos baseados em competências - (por exemplo, Mayer, Caruso, & Salovey, 1999) - outros, sugerem que a inteligência emocional abrange uma variedade de competências emocionais, incluindo aspectos da personalidade – modelos mistos ou baseados em características - (por exemplo, Bar-On, 1997 ; Goleman, 1995).

A definição de inteligência emocional, foi inicialmente proposta por Salovey e Mayer (1990) como um conjunto de habilidades e competências sociais semelhantes, mas distintas da inteligência intelectual. Na definição inicial de Salovey e Mayer' (1990), a inteligência emocional compreendia a capacidade de lidar com as emoções dos outros e utilizar essa informação para auxiliar os indivíduos na resolução de problemas e na tomada de decisões. Posteriormente, estes autores admitiram que esta definição era vaga e, por isso mesmo, alteraram o seu foco para enfatizarem a centralidade do raciocínio e a compreensão dos processos emocionais para a inteligência emocional. Desta forma, os autores afirmam que a construção da inteligência emocional evoluiu ao longo do tempo para enfatizar os aspectos emocionais da atividade cognitiva, não devendo considerar-se apenas mais um conjunto de dimensões da personalidade. Foi então que, mais tarde, Mayer e Salovey (1997) desenvolveram um modelo de inteligência emocional em que esta variável é vista como uma construção multidimensional, que interliga emoção e cognição e, através, de competências que permitem o processamento de emoções, contribui para melhorar as interações sociais. As quatro competências de processamento de emoções identificadas por estes autores são a consciência das próprias emoções e das emoções dos outros, a facilitação emocional, a compreensão emocional e a gestão das próprias emoções e dos outros (Mayer & Salovey, 1997).

Numa perspectiva semelhante à destes autores, Goleman (1995) define que a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós mesmos e nas nossas relações. No seu livro, este autor afirma que possuir inteligência emocional é: “ser capaz, por exemplo, de dominar um impulso emocional; ler os sentimentos mais íntimos de outra pessoa; saber gerir as nossas relações – como Aristóteles disse, essa rara capacidade de «zangar-se com a pessoa certa, na justa medida, no momento certo, pela razão certa e da maneira certa».” (Goleman, 1995, p. 13).

Ao longo do tempo, a inteligência emocional tem vindo a ser associada a um melhor comportamento e desempenho da equipa, permitindo, por exemplo, uma comunicação mais

eficaz e uma melhor resolução de conflitos. Goleman, Boyatzis, & McKee (2002), afirmam que a inteligência emocional está intimamente relacionada com as competências sociais necessárias para desenvolver o trabalho em equipa, facilitando as interações sociais.

Quando estamos perante dinâmicas de equipa, involuntária e inconscientemente existem interações sociais e, a essas interações, estão associadas emoções. Os indivíduos, enquanto seres humanos funcionam em níveis racionais e emocionais, mas as emoções estão no centro da sua energia, comprometimento e motivação. Muitas emoções humanas resultam de interações sociais tornando as emoções uma influência generalizada na vida em grupo (Barsade & Gibson, 1998).

Gross, que desenvolveu um modelo de regulação das emoções, define estas como sendo “tendências de resposta comportamental e fisiológica, adaptativas e que são acionadas diretamente por situações evolutivamente significativas” (Gross, 1998, p.271). A regulação das emoções - um processo inerente à inteligência emocional - refere-se ao processo pelo qual os indivíduos influenciam as emoções que sentem, quando as sentem e como experimentam e expressam essas mesmas emoções (Gross, 1998). Para este autor, a definição de regulação das emoções corresponde à definição de inteligência emocional e afirma que para se conseguir regular as próprias emoções, tem de se ter uma boa compreensão das mesmas. Por outro lado, a compreensão das nossas próprias emoções está relacionada com a nossa capacidade de compreender as emoções dos outros, o que, quando estamos ao nível de equipas, pode facilitar as interações. O modelo de regulação das emoções defende que é possível modelar a forma como experimentamos e expressamos as emoções, sendo que, pessoas com elevada inteligência emocional são mais capazes de regular as suas tendências de resposta, regulando de forma mais eficaz as suas emoções. Ao aplicar este modelo no ambiente organizacional, os colaboradores podem moldar a sua perceção ao ambiente de trabalho, uma vez que, a regulação das emoções terá impacto nas suas respostas, intensificando, diminuindo, prolongando ou reduzindo determinadas emoções. Por sua vez, este comportamento permitirá melhorar as relações entre colegas de trabalho e supervisores e, conseqüentemente, poderá melhorar a satisfação laboral, através da contribuição para o aumento do comprometimento dos colaboradores para com a organização e da diminuição da probabilidade de *turnover* (Gross, 1998). Indivíduos com nível elevado de inteligência emocional podem utilizar este mecanismo de regulação de forma eficaz para criarem emoções positivas, bem como para promoverem o crescimento emocional e intelectual. Por outro lado, indivíduos com baixo nível de inteligência emocional, não serão capazes de utilizar eficazmente o processo de regulação das emoções focadas nas respostas e, conseqüentemente, terão um crescimento emocional mais lento (Wong & Law, 2017).

Como vimos, as emoções estão interligadas com as interações humanas, sendo estas acionadas como um mecanismo de resposta comportamental. Folkman e Lázaro (1988) assumem que um ciclo emocional é criado precisamente a partir desta resposta comportamental, em que a emoção leva ao comportamento, o que permite mudanças na relação entre o indivíduo e o ambiente - ou seja, o grupo e os seus membros -, levando, por sua vez, à emoção. A prevalência de emoções e relações em grupos expande a presença e o papel deste ciclo que pode seguir uma direção positiva ou negativa.

De forma inconsciente, numa equipa existe interação, o que faz com que as equipas sejam incubadoras de situações sociais. As interações sociais consistem no maior desencadeador de emoções nos seres humanos e, numa equipa em que cada membro tem uma reação diferente, existem muitas emoções e, essas emoções podem entrar numa espiral descendente o que, em última análise pode prejudicar a colaboração de desempenho ou, por outro lado, se for bem regulada, pode contribuir para aumentar a colaboração, comprometimento e a partilha de ideias (Key Step Media, 2016). Neste sentido, a inteligência emocional desempenha um papel importante na dissuasão da direção do ciclo emocional, uma vez que causa impacto no grupo.

Mais recentemente alguns autores sugerem que a inteligência emocional não é apenas uma característica individual e propõe o construto de inteligência emocional coletiva e, sendo as equipas a dimensão deste estudo, este construto será o foco do mesmo.

#### **1.4 A Inteligência Emocional Coletiva**

A inteligência emocional coletiva refere-se à capacidade inerente a um grupo em criar um conjunto de normas compartilhado, que definem como os membros da equipa interpretam e respondem às suas próprias emoções e às exibidas pelos outros indivíduos dentro e fora do grupo (Druskat & Wolff, 2008). Por outras palavras, este conceito, representa a capacidade de um grupo para criar normas que incentivem a consciência e/ou regulação do processo emocional para construir capital social - por capital social entende-se o valor acrescentado pela qualidade das relações sociais entre as pessoas (Druskat & Wolf, 2008).

Na discussão sobre inteligência emocional coletiva, existem duas perspetivas principais, em que uma contempla a inteligência emocional coletiva como a agregação da inteligência emocional de cada membro do grupo, enquanto que, a outra perspetiva estuda a inteligência emocional coletiva como o estilo de interações emocionais entre os membros de uma equipa, como a qualidade da interação emocional e o uso efetivo da inteligência emocional. Assim, por esta última perspetiva, a inteligência emocional coletiva distingue-se estruturalmente da

inteligência emocional individual, mas ainda assim a inteligência emocional coletiva exige as mesmas capacidades que um indivíduo emocionalmente inteligente expressa (Goleman et al., 2002).

Druskat e Wolff (2008), afirmam que a inteligência emocional coletiva é o que diferencia as equipas com melhor desempenho das equipas comuns. Argumentam também que a inteligência emocional coletiva determina a capacidade de uma equipa para gerir as suas emoções de forma a cultivar confiança e identidade no grupo, o que leva a um aumento da cooperação, colaboração e eficácia da equipa.

Relativamente à forma como a inteligência emocional funciona no contexto coletivo, a literatura concentra-se em competências relacionadas com a gestão das próprias emoções - que envolve competências intrapessoais - e competências relacionadas com a gestão das emoções dos outros - que se baseia em competências interpessoais. Em pesquisas anteriores, Jordan e Troth (2004) demonstraram que existem efeitos distintos relativamente ao que é o foco nas próprias emoções e nas emoções dos outros, sendo que ambos os focos apresentam uma contribuição importante para o desempenho das equipas através de vários efeitos positivos. Alguns desses efeitos positivos são manter relacionamentos eficazes e adequados com os colegas de trabalho, contribuir para uma melhor troca de informações e tomada de decisões nas equipas (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999) e permitir a facilitação da resolução funcional de conflitos, ao invés da resolução disfuncional de conflitos em equipas (Jordan & Troth, 2004).

No âmbito da inteligência emocional coletiva, Jordan e Lawrence (2009), desenvolveram um modelo de competências pertencentes a este conceito em que definem quatro competências: a consciência das próprias emoções, a gestão das próprias emoções, a consciência das emoções dos outros e, por fim, a gestão das emoções dos outros. Para uma melhor compreensão deste modelo, importa definir cada uma destas quatro competências. Deve-se ter em conta que para este modelo, ao nível grupal, as competências da inteligência emocional coletiva resultam da interação dos membros do grupo.

A consciência das próprias emoções consiste na capacidade de um indivíduo falar e demonstrar as emoções que está a sentir (Pennebaker & Francis, 1996).

Os grupos têm humor e necessidades e agem coletivamente, ou sejam, existem certos comportamentos individuais que afetam o comportamento do grupo e podem criar conflito. Se os membros das equipas tiverem consciência das próprias emoções, de forma a perceberem o humor e as necessidades do grupo, tendem a responder uns aos outros com empatia, o que levará a equipa a criar e sustentar normas positivas e a gerir os seus relacionamentos com o exterior de forma mais eficaz (Goleman et al., 2002). Importa referir que a empatia representa um

conceito importante em equipas emocionalmente inteligentes, no entanto, quando se fala em empatia não significa apenas que os indivíduos sejam simpáticos, significa compreender as necessidades do todo e seguir um caminho que torne todos os envolvidos mais bem-sucedidos e satisfeitos com os resultados. Este tipo de empatia ajuda a criar um clima emocional saudável em toda a organização e um ambiente emocional positivo nas próprias equipas (Goleman et al., 2002).

Uma equipa que revela autoconsciência permite sintonizar as correntes emocionais dos indivíduos e do grupo como um todo. Silvia (2002), demonstrou que a autoconsciência emocional elevada atua como um amortecedor na experiência dos indivíduos de emoções intensas, independentemente de estas serem emoções positivas ou negativas. Tendo em conta os aspetos mencionados, a autoconsciência emocional foi identificada, na literatura, como um preditor do desempenho da equipa (Jordan & Ashkanasy, 2006).

A gestão das próprias emoções envolve a capacidade de um indivíduo regular uma emoção, expressando-a, ou não (Mayer & Salovey, 1997). Em contexto de equipa, é importante existir a autorregulação das próprias emoções, através da capacidade de controlar reações imediatas, dando espaço para conseguirmos expressar essa emoção de forma mais ponderada e racional, evitando assim conflitos. Este controlo das reações imediatas é crucial para reduzir respostas comportamentais de emoções intensas, o que é benéfico, pois existe uma ligação clara entre a experiência de emoção intensa e o funcionamento cognitivo reduzido (Drevets & Raichle, 1998). Neste sentido, a regulação das próprias emoções é apontada como uma competência importante para a resolução de conflitos (Mischel, DeSmet, & Kross, 2006) e na resolução de problemas a curto prazo, assumindo-se como um preditor chave no desempenho em equipa (Jordan & Troth, 2004).

No que diz respeito às competências que têm como foco as emoções dos outros, a consciência das emoções dos outros, é definida por Mayer e Salovey (1997) como o reconhecimento das demonstrações emocionais dos outros, sendo manifestada, geralmente, na capacidade de ler os rostos e a linguagem corporal. Esta leitura das emoções alheias permite a distinção entre emoções positivas e negativas de forma a existir uma resposta mais eficaz à emoção expressa. Assim, esta competência é relevante na medida em que, por exemplo, quando um membro está irritado ou chateado, se os restantes não souberem reconhecer essa emoção, pode ser desencadeada uma reação em cadeia de negatividade – tendo em conta que as emoções são contagiosas. Se, por outro lado, a equipa souber reconhecer e contornar estes momentos de forma eficaz, as emoções desse membro não irão prejudicar o grupo (Jordan & Lawrence, 2009).

Esta capacidade de uma equipa em reconhecer as emoções dos seu colegas, é identificada como uma contribuição positiva e significativa para o desempenho da mesma, sendo esta influencia estudada por Elfenbein, Polzer, & Ambady (2007) e medida, aproximadamente um ano depois, pelo cumprimento da meta proposta pelas equipas e pela coesão da mesma.

Por fim, a gestão das emoções dos outros, consiste na capacidade de gerir as emoções dos outros membros da equipa, de forma a que os membros expressem a emoção que estão a sentir, de forma controlada para que se possa resolver a situação (Jordan & Lawrence, 2009).

A existência de autogestão emocional na equipa é da responsabilidade de todos, ou seja, do líder e dos membros. Um líder emocionalmente inteligente conseguirá mais facilmente manter o grupo em prática de autogestão. Se os valores e missão da equipa forem claros e as normas de autogestão explícitas e praticadas ao longo do tempo, a eficácia da equipa irá melhorar e as emoções positivas irão fornecer energia e motivação para a conquista dos objetivos da equipa. Estimular emoções positivas, como o entusiasmo, pode resultar em contágio emocional positivo entre os colaboradores, levando a um aumento das interações positivas entre os membros da equipa (Barsade, 2002).

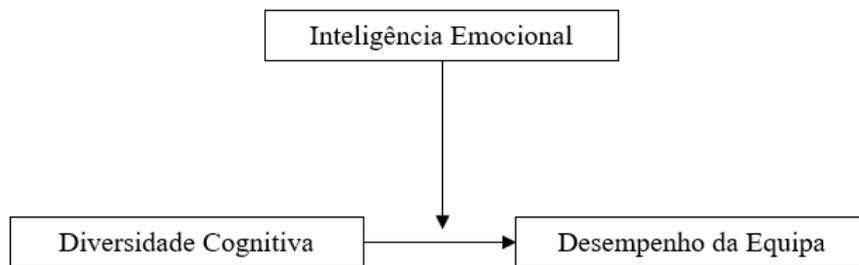
Tendo em conta que os benefícios resultantes da inteligência emocional podem ser acumulados através das interações sociais entre indivíduos emocionalmente inteligentes (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008), uma vez que o desempenho da equipa geralmente depende de competências interpessoais e da harmonia entre os membros (Driskell & Salas, 1992), a inteligência emocional pode constituir um elemento-chave para equipas de alto desempenho.

Na literatura, são apresentados diversos contributos da inteligência emocional coletiva para a melhoria do relacionamento dos membros de uma equipa, como contributo para esta afirmação, Stephens e Carmeli (2016), afirmam que a inteligência emocional coletiva pode aumentar a capacidade de comunicação entre os membros da equipa, a capacidade de estes estarem recetivos a ideias opostas e de utilizarem a emoção para aumentar o desempenho e a tomada de decisões da equipa.

Em resumo, espera-se que indivíduos que se foquem nas suas próprias emoções e nas emoções dos restantes membros da equipa, contribuam para o desempenho eficaz da mesma. Assim, considerando os benefícios que a inteligência emocional coletiva provoca através da consciência e da regulação de emoções, é formulada a hipótese 2:

**Hipótese 2:** A inteligência emocional coletiva é moderadora da relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa, de tal forma, que em equipas com elevada inteligência emocional coletiva, a diversidade cognitiva influencia positivamente o desempenho.

A figura que se segue – figura 1.1 – é representativa do modelo conceptual da investigação atual.



**Figura 1.1** - *Modelo conceptual de investigação*

## Capítulo 2.

# Método

### 2.1 Participantes

O presente estudo utilizou uma amostra de 213 indivíduos, pertencentes a 46 equipas do ramo da consultoria e/ou auditoria, sendo que para cada equipa foi garantida a existência de um líder formal. As equipas deste estudo são constituídas, em média, por 8 elementos, contendo no mínimo 2 participantes e, no máximo, 32. Todas as equipas são constituídas por consultores e/ou auditores e pelos respetivos líderes, verificando-se um total de 168 colaboradores e 45 líderes. Relativamente aos 168 colaboradores, 51% são do sexo masculino e 49% do sexo feminino, com uma idade média aproximada de 28 anos, num intervalo de 20 a 55 anos. No que diz respeito à antiguidade, em média, os elementos das equipas encontram-se na respetiva organização há aproximadamente 2 anos, exercendo diversas funções e cargos. Da proporção da amostra referente aos 45 líderes, aproximadamente 69% são do sexo masculino, sendo que estes possuem uma idade média de 35 anos, num intervalo de 25 a 63 anos. No que diz respeito à sua antiguidade na empresa, 35.6% dos líderes está na empresa entre um intervalo de um a três anos e 24.4% está há mais de cinco anos.

### 2.2 Procedimento

Esta dissertação foi realizada no âmbito de um projeto de investigação, coordenado pela professora Dr<sup>a</sup> Ana Margarida Passos, estando inserido num projeto mais alargado, em que todos os alunos envolvidos recolheram dados de forma colaborativa. Este projeto foi apelidado de “ConsulTeam”.

Para proceder à recolha de dados foram aplicados dois questionários: um questionário destinado ao líder da respetiva equipa - anexo A - e outro destinado aos colaboradores - anexo B - sendo estes entregues em simultâneo. No momento em que era pedida a participação das equipas neste estudo, foi fornecida uma carta a explicar o mesmo, para posterior aceitação de participação por parte das empresas na recolha de dados deste estudo – anexo C. O questionário dirigido aos colaboradores teve como propósito avaliar a inteligência emocional coletiva, a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa, sendo todas as variáveis avaliadas ao nível da equipa. No que diz respeito ao questionário atribuído ao líder, este teve como finalidade a avaliação do desempenho da respetiva equipa, sendo que para efeitos de análise dos resultados

a variável desempenho foi analisada tendo em conta apenas a avaliação feita pelo líder. Na distribuição e recolha dos questionários foi garantida a separação dos mesmos por equipas, com vista à correta análise dos resultados.

No processo de recolha de dados através da realização dos questionários, foi garantido aos participantes o seu anonimato e inteira confidencialidade do mesmo. Os participantes foram informados de que a informação recolhida seria utilizada exclusivamente para fins de investigação e que a sua participação era voluntária.

A totalidade dos inquéritos foi realizada na língua portuguesa, uma vez que constitui a língua oficial onde os mesmos foram aplicados - Portugal. A respetiva tradução dos itens originais para o questionário foi concretizada pela autora da presente investigação e, posteriormente, verificada pela respetiva orientadora.

## **2.3 Operacionalização das Variáveis**

### **2.3.1 Desempenho da equipa**

A variável desempenho da equipa foi avaliada através de dois itens retirados da escala desenvolvida por González-Romá, Fortes-Ferreira, & Peiró (2009). Os constituintes da equipa e o respetivo líder responderam às seguintes afirmações “A minha equipa tem um bom desempenho” e “A minha equipa é eficaz”, sendo que cada item foi avaliado através de uma escala de Likert de 7 níveis (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente).

### **2.3.2 Inteligência Emocional**

A inteligência emocional foi avaliada através de dezasseis itens retirados da escala desenvolvida por Jordan e Lawrence (2009). Estes itens foram respondidos única e exclusivamente pelos elementos da equipa e estão divididos em quatro secções, que dizem respeito às quatro competências de inteligência emocional coletiva, apresentadas no modelo criado pelos autores. Estas competências são: a consciência das próprias emoções, a gestão das próprias emoções, a consciências das emoções dos outros e, finalmente, a gestão das emoções dos outros. Cada uma das secções nomeadas anteriormente é constituída por 4 itens (e.g., “Consigo explicar as minhas emoções aos membros da equipa”, “Respeito a opinião dos membros da equipa, mesmo que considere que estão errados”, “Consigo identificar os verdadeiros sentimentos dos colegas de equipa, mesmo que eles tentem escondê-los” e “O meu entusiasmo consegue contagiar os restantes membros da equipa”). Cada item foi avaliado através de uma escala de Likert de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente).

O Alpha de Cronbach é de .90 para a gestão das próprias emoções, .82 para a gestão das próprias emoções, .83 para a consciência das emoções dos outros e, por fim, .88 para a gestão das emoções dos outros.

#### **2.3.4 Diversidade Cognitiva**

A diversidade cognitiva existente na equipa foi avaliada pelos elementos desta, através de quatro itens retirados da escala desenvolvida por Van der Vegt e Janssen (2003). Cada participante indicou o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: “Temos a mesma forma de pensar”, “Possuímos o mesmo conhecimento e competências”, “Vemos o mundo da mesma forma”, “Estamos de acordo acerca do que está certo e errado”, através da escala de Likert de 7 níveis (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente). Tendo em conta o carácter das perguntas e o facto de se pretender estudar a diversidade e não a homogeneidade, durante a análise de dados, a escala foi invertida de maneira a que os valores mais baixos se traduzam em baixa diversidade cognitiva.

O Alpha de Cronbach corresponde a .83.

#### **2.3.5 Variáveis de Controlo**

Para este estudo, considerou-se como variável de controlo a dimensão da equipa, entendendo-se por dimensão da equipa o número de indivíduos que constituem a mesma (Curral, Forrester, & West, 2001). Esta variável de controlo foi operacionalizada pedindo aos indivíduos para indicarem o número de elementos pelo qual era constituída a sua equipa.

### **2.4 Agregação**

Neste estudo, utilizaram-se as equipas como nível de análise e, por esta razão, foi realizada a agregação das respostas individuais para o nível de equipa para, posteriormente, se proceder à análise grupal. Com o intuito de justificar esta agregação, realizámos o cálculo  $R_{wg}(j)$  (James, Demaree, & Wolf, 1993), para cada variável em análise. Tal como pode ser observado no quadro 3.1, apresentado no capítulo seguinte, os valores do  $R_{wg}(j)$  das variáveis em estudo, são todos superiores a .70. Relativamente à diversidade cognitiva, a média de  $R_{wg}(j)$  correspondeu a .79 (DP=.20), verificando-se assim, uma forte concordância entre os elementos da equipa. O mesmo aconteceu para as quatro dimensões da inteligência emocional coletiva – consciência das próprias emoções (Média  $R_{wg}(j)$ =.75, DP=.19), gestão das próprias emoções (Média  $R_{wg}(j)$  =.86,

DP=.17), consciência das emoções dos outros (Média  $R_{wg}(j) = .83$ , DP=.19) e, por fim, gestão das emoções dos outros (Média  $R_{wg}(j) = .83$ , DP=.17).

### Capítulo 3.

## Resultados

No quadro seguinte – quadro 3.1 -, apresenta-se a estatística descritiva e as correlações entre as variáveis em estudo, sendo possível observar os índices  $R_{wg}(j)$ , as médias, os desvios-padrão e as correlações de todas as variáveis em estudo, ao nível da equipa.

**Quadro 3.1** - Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em análise

	RWG (j)	M	SD	1	2	3	4	5
1.Diversidade Cognitiva	.79	3.82	.78					
2. Consciência das próprias emoções	.75	4.99	.76	-.57**				
3.Gestão das próprias emoções	.86	5.73	.65	-.54**	.67**			
4.Consciência das emoções dos outros	.83	4.89	.66	-.48**	.60**	.67**		
5.Gestão das emoções dos outros	.83	5.02	.68	-.57**	.74**	.68**	.75**	
6.Desempenho da equipa	-	5.82	.75	-.34*	.14	.07	.17	.29

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$   $N=46$ .

Ao analisar as correlações apresentadas no quadro 3.1, verificamos que a variável diversidade cognitiva correlaciona-se negativa e significativamente com as quatro dimensões da inteligência emocional coletiva - consciência das próprias emoções ( $r = -.57$ ,  $p < .01$ ); gestão das próprias emoções ( $r = -.54$ ,  $p < .01$ ); consciência das emoções dos outros ( $r = -.48$ ,  $p < .01$ ) e gestão das emoções dos outros ( $r = -.57$ ,  $p < .01$ ) - e com o desempenho da equipa.

Relativamente à variável dependente, desempenho da equipa, esta correlaciona-se de forma negativa e significativa com a diversidade cognitiva ( $r = -.34$ ,  $p < .05$ ) e correlaciona-se positiva e significativamente com a dimensão da inteligência emocional coletiva, gestão das emoções dos outros ( $r = .29$ ,  $p < .05$ ), não existindo correlações significativas com as restantes dimensões da inteligência emocional.

## **3.1 Resultado das hipóteses**

### **3.1.1 Análise da relação direta da diversidade cognitiva com o desempenho da equipa**

Relativamente à hipótese 1, esta prevê que a diversidade cognitiva afeta positivamente o desempenho da equipa. O quadro 3.1 demonstra que a diversidade cognitiva correlaciona-se negativa e significativamente com o desempenho ( $r = -.34$ ,  $p = .02$ ), o que significa que quando a diversidade cognitiva aumenta, o desempenho da equipa diminui. Desta forma, não se verifica a hipótese 1.

### **3.1.2 Moderação**

Para avaliar a moderação existente no modelo em estudo, foi utilizada a *macro process* (Hayes, 2013), para testar os efeitos da inteligência emocional coletiva na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho da equipa.

A hipótese 2 prevê que inteligência emocional coletiva é moderadora da relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho da equipa, de tal forma, que em equipas com elevada inteligência emocional coletiva, a diversidade cognitiva influencia positivamente o desempenho da equipa - sendo testada cada uma das quatro dimensões da inteligência emocional coletiva. Através do quadro 3.2, podemos observar que a interação da dimensão da inteligência emocional coletiva, consciência das próprias emoções, com a relação diversidade cognitiva e desempenho da equipa é significativa ( $B = -.29$ ,  $p = .05$ ). Assim, é possível afirmar que a dimensão da inteligência emocional coletiva, consciência das próprias emoções, modera o efeito entre a diversidade cognitiva e o desempenho da equipa. Para perceber se existe uma moderação com efeito positivo ou negativo, importa analisar o efeito condicional indireto da consciência das próprias emoções na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa.

Para as restantes três dimensões da inteligência emocional coletiva, não se apresentam resultados significativos, sendo apresentados os quadros de cada uma delas em anexo – gestão das próprias emoções, anexo D; consciência das emoções dos outros, anexo E e gestão das emoções dos outros, anexo F.

**Quadro 3.2** - *Papel moderador da inteligência emocional coletiva na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa*

Modelo	Desempenho da equipa	
	B	Erro-padrão
Variável de controlo - Dimensão da Equipa	-.00	.00
<b>1. Efeitos Principais</b>		
Diversidade cognitiva	-.44	.17
Consciência das próprias emoções	.06	.18
<b>2. Interação</b>		
Diversidade cognitiva*Consciências das próprias emoções	-.29*	.13
	$R^2$ Ajustado	.25
	F	3.31

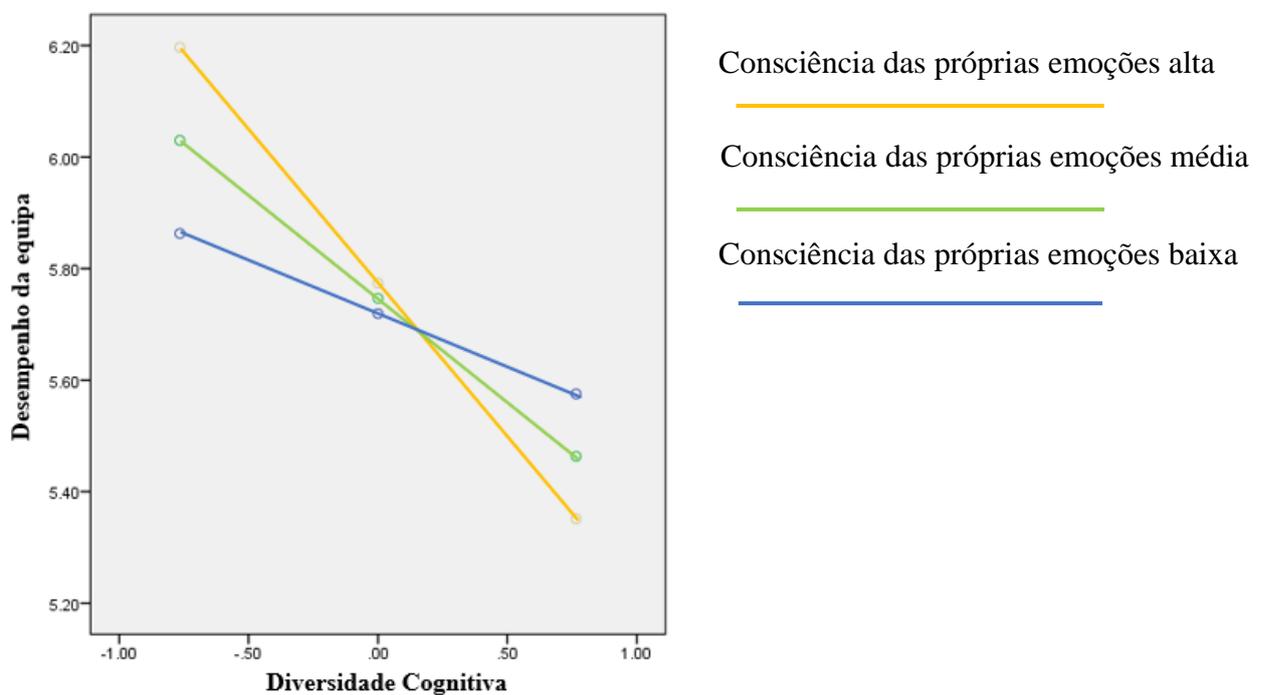
Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;  $n = 46$

O quadro 3.3 permite analisar o efeito da interação da diversidade cognitiva e o desempenho da equipa, para diferentes níveis de consciência das próprias emoções. Pode-se verificar que esse efeito é negativo e não significativo na condição de baixa consciência das emoções dos outros ( $B = -.23$ ,  $t = -1.2$ ,  $p = .22$ ). Relativamente à condição de existência de média consciência das emoções dos outros, o efeito é negativo e significativo ( $B = -.44$ ,  $t = -2.67$ ,  $p = .01$ ). Por último, na condição de alta consciência das emoções dos outros, o efeito é igualmente negativo e significativo ( $B = -.65$ ,  $t = -3.37$ ,  $p = .00$ ). Assim, verifica-se que a diversidade cognitiva exerce um efeito negativo no desempenho da equipa quando existem níveis médio/altos de consciência das emoções dos outros. Sendo que a consciência das emoções dos outros constitui uma dimensão da inteligência emocional coletiva, não se verifica a hipótese 2.

**Quadro 3.3** - Resultados da análise da moderação da inteligência emocional coletiva entre diversidade cognitiva e desempenho de equipa para vários níveis de inteligência emocional coletiva

Desempenho da equipa				
Moderador	Nível	Efeito		
		Condicional	SE	p
Consciência das próprias emoções		Indireto		
Baixo	-.72	-.23	.19	.22
Médio	.00	-.44	.17	.01
Alto	.72	-.65	.20	.00

Na figura 3.1 é possível analisar que, para níveis mais altos de inteligência emocional coletiva, o efeito da diversidade cognitiva no desempenho da equipa será maior e vice-versa, tal como confirmado através do quadro anterior.



**Figura 3.1** - Moderação da inteligência emocional coletiva entre a diversidade cognitiva e o desempenho da equipa

Não existe moderação para nenhuma outra dimensão de inteligência emocional coletiva, encontrando-se as respectivas tabelas da moderação em anexo – anexos D, E e F.

Posto isto, a hipótese 2 não se verifica, pois apenas se averigua a moderação – com efeito negativo - ao nível da consciência das próprias emoções, de acordo com o quadro 3.3.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## **Discussão**

O presente estudo teve como objetivo avaliar se a diversidade cognitiva influencia positivamente o desempenho da equipa, e perceber se a inteligência emocional coletiva - e cada uma das quatro dimensões associadas - poderia ser uma variável moderadora desta relação. Os resultados obtidos não suportaram as hipóteses apresentadas para este estudo.

A hipótese 1, que afirma que a diversidade cognitiva exerce um efeito positivo no desempenho da equipa, não foi confirmada, chegando-se à conclusão, através dos resultados obtidos, que quando a diversidade cognitiva aumenta, o desempenho da equipa diminui. Isto pode ser explicado pelo facto de que a diversidade cognitiva cria diferentes perspetivas e, numa equipa em que não exista aceitação das diferenças, confiança nos colegas e até mesmo um ambiente propício à diversidade, esta pode causar impactos negativos. Se os membros de uma equipa não souberem lidar com as diferenças e entenderem essas mesmas diferenças como algo negativo isso pode gerar conflitos, desconfiança, falta de comunicação e criar subgrupos, o que se irá refletir negativamente no desempenho da equipa.

Este resultado vai ao encontro da incongruência existente na literatura em relação à diversidade cognitiva. Por exemplo, Pieterse, Van Knippenberg, & Van Ginkel (2011), realizaram um estudo em que, de forma geral, os resultados indicaram que a diversidade cognitiva afetou negativamente o desempenho da equipa. Esses efeitos foram atenuados em equipas que refletiam sobre os seus objetivos, estratégias e processos. Outros estudos demonstram que em equipas mais homogéneas existe maior coesão do grupo (por exemplo, O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989), baixa taxa de retorno (por exemplo, Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984) e um desempenho superior (por exemplo, Murnighan e Conlon, 1991). Por outro lado, para que a diversidade cognitiva tenha maior probabilidade de ter efeitos positivos é necessário que os membros da equipa acreditem no valor da diversidade (van Knippenberg & Haslam, 2003) e que exista um ambiente organizacional propício e que apoie a diversidade (Kossek & Zonia, 1993). A possibilidade de inexistência destes dois fatores nas equipas pertencentes à amostra deste estudo, pode influenciar o resultado obtido.

Embora muitos estudos tenham medido o desempenho subjetivo ou objetivo, os resultados são conflitantes e revelam complexas relações mediadas e moderadas. Portanto, há evidências limitadas no momento para sugerir efeitos diretos da diversidade cognitiva no desempenho da equipa (Mello & Rentsch, 2015). Precisamente por esta razão, é que este estudo introduziu uma variável moderadora.

No que diz respeito à hipótese 2, que propunha que a inteligência emocional coletiva é moderadora da relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa, de tal forma, que em equipas com elevada inteligência emocional coletiva, a diversidade cognitiva influencia positivamente o desempenho, também esta não foi suportada pelos dados.

Apesar de os resultados indicarem que a dimensão da inteligência emocional coletiva, consciência das emoções dos outros, é moderadora da relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho da equipa, esta apresenta uma relação negativa. Ou seja, quando as equipas possuem média/elevada consciência das próprias emoções, a diversidade cognitiva exerce um efeito negativo sobre o desempenho da equipa.

Atualmente, o tema da inteligência emocional coletiva ainda é um tema emergente e, por isso mesmo, são poucos os estudos efetuados a este nível, inclusive, não existem estudos que apontam esta variável como uma variável moderadora da relação entre diversidade cognitiva e desempenho da equipa.

Tannenbaum, Beard, & Salas (1992) afirmam que o desempenho da equipa é influenciado pelas características de entrada da mesma - características individuais, estrutura de trabalho, características da equipa, características da tarefa -, processos de equipa e características organizacionais e situacionais. A inteligência emocional coletiva enquadra-se como uma característica de entrada das equipas. Tendo em conta que o desempenho pode ser influenciado por diversos aspetos – características de entrada da equipa, processos de equipa e características organizacionais e situacionais - pode justificar, em parte, o resultado obtido, e ser necessário introduzir mais variáveis para influenciar o desempenho da equipa.

Através dos resultados obtidos, conclui-se que a inteligência emocional coletiva não é favorável para a diversidade cognitiva. Mais especificamente, quando uma equipa possui elevada gestão das próprias emoções, a diversidade cognitiva prejudica o desempenho da equipa. À semelhança dos resultados obtidos, Cote & Miners (2006), realizaram um estudo ao nível do indivíduo em que desenvolveram e testaram um modelo compensatório que supõe que a associação entre inteligência emocional e o desempenho no trabalho torna-se mais positiva à medida que a inteligência cognitiva diminui. Apesar de o estudo elaborado por estes autores ter sido feito ao nível individual, apresenta algumas semelhanças com os resultados do presente estudo, na medida em que para existir um bom desempenho não pode haver, ao mesmo tempo, elevada cognição e inteligência emocional.

O resultado obtido na presente investigação pode significar que as equipas emocionalmente inteligentes, por possuírem esta competência, podem ter uma forma de estar muito própria e semelhante na forma como os membros expressam e vivem as suas emoções e, por isso mesmo,

em situações em que se deparam com diversidade nas formas de pensar e ver as coisas, podem ter uma percepção mais negativa da existência de diferentes formas de ver a tarefa. Ou seja, equipas emocionalmente inteligentes podem, inconscientemente, criar um padrão com uma forma muito homogénea de lidar com questões afetivas da equipa e isso não se torna favorável para aceitar a diversidade cognitiva. Esta afirmação, vai ao encontro da perspectiva de elaboração da informação – já mencionada neste estudo -, que defende que as equipas podem obter um melhor desempenho através do processamento abrangente e integração do conhecimento dos diferentes membros. Se as equipas emocionalmente inteligentes criarem realmente este padrão, não vão aceitar corretamente as diferentes contribuições de conhecimento o que, conseqüentemente, irá prejudicar o desempenho da equipa. Tendo em conta, especificamente, a questão de a consciência das próprias emoções contribuir para que a diversidade cognitiva tenha um efeito negativo no desempenho da equipa, pode ser algo que enfatiza os argumentos anteriores. Isto porque, um indivíduo que está extremamente consciente de si próprio, pode ter dificuldade em aceitar as diferenças dos outros.

Apesar de todos estes argumentos, a literatura está longe de ter uma noção exata do porquê de estes mecanismos de equipa acontecerem desta forma. Tanto a inteligência emocional individual como a coletiva, precisam de ser mais investigadas e discutidas para se poder ter uma noção concreta do efeito que esta tem no desempenho, pelo que, neste sentido, a investigação ainda tem um longo caminho pela frente.

#### **4.1 Limitações e estudos futuros**

O presente estudo apresenta algumas limitações que poderão ser corrigidas em estudos futuros. Em primeiro lugar, um fator que pode ter influenciado nos resultados desta investigação relaciona-se com o facto de uma parte dos dados terem sido recolhidos durante uma situação de pandemia mundial, o que pode ter deixado alguns indivíduos mais fragilizados. Esta situação atípica e inesperada teve um elevado impacto na vida das pessoas, inclusivamente, causou uma necessidade repentina de adaptação a um novo contexto de trabalho, incluindo uma possível alteração nas dinâmicas das equipas e, sendo este um estudo sobre o trabalho em equipa, pode ter tido os seus resultados influenciados por esta situação.

Outra limitação identificada diz respeito ao tamanho da amostra. Este estudo foi composto por 46 equipas, pelo que este número pode ser reduzido para recolher dados e obter resultados mais concretos. Em estudos futuros, para obter resultados com maior fiabilidade, deverá ser utilizada uma amostra de maior dimensão.

Neste estudo, teve-se apenas em conta a avaliação do líder do desempenho da equipa e, se este não tiver uma noção exata das dinâmicas da equipa, esta avaliação pode influenciar negativamente os resultados. Por outro lado, a inteligência emocional é algo que se desenvolve com a experiência e a amostra deste estudo é constituída por indivíduos relativamente novos, o que também poderá ter um impacto negativo.

Outro aspeto que poderá ser interessante para estudos futuros, prende-se com a implementação de vários momentos de recolha de dados, uma vez que as variáveis estudadas foram analisadas num único momento, poderia ser obtida maior riqueza informacional através da realização de um estudo longitudinal.

Dada a complexidade da relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho da equipa, seria interessante a construção de um modelo que tenha em conta outras variáveis moderadoras ou mediadoras que possam causar impacto nesta relação. Como foi apresentado neste estudo, existe uma dualidade relativamente aos impactos da diversidade cognitiva no desempenho da equipa, por existirem aspetos que contribuem positivamente e aspetos que contribuem de forma negativa. Assim sendo, a introdução de variáveis que permitam controlar os efeitos negativos, poderia trazer informação intelectualmente rica neste campo. Por exemplo, autores como Kossek e Zonia (1993) e Guillaume et al. (2013), afirmam que é relevante atribuir uma maior preocupação à forma como a diversidade é gerida para se obter os benefícios da mesma no desempenho das equipas. Quando existe uma má gestão da diversidade, esta pode prejudicar a integração social e a eficácia dos colaboradores e levar a um desempenho inferior do grupo de trabalho. Por outro lado, quando gerida de forma eficaz, para além de facilitar a integração social e a eficácia, a diversidade também pode promover a criatividade e a inovação (Guillaume et al., 2012). Assim sendo, em estudos futuros, poderia ser interessante criar um modelo que inclua a gestão da diversidade.

## **4.2 Implicações práticas**

Tendo em conta que, atualmente, a grande maioria das empresas funciona através de uma estrutura de trabalho em equipas, e sendo a diversidade um desafio para este tipo de trabalho, é de elevada importância para as organizações perceber qual o impacto que a diversidade cognitiva tem no desempenho das equipas.

Para uma boa gestão por parte dos líderes e gestores, é crucial que estes percebam os efeitos positivos e negativos da diversidade cognitiva no desempenho das equipas. Assim, estes podem criar maior abertura para estarem atentos a estes aspetos, permitindo que atuem em

conformidade com essa informação, o que, conseqüentemente, pode levar à redução dos efeitos negativos. Por outro lado, este conhecimento prévio permite também aos líderes e gestores, por exemplo, fazerem uma melhor distribuição dos colaboradores quando estão a construir as equipas.

Neste sentido, é importante que os líderes e gestores recebam formação relativamente a este tema, para aprenderem a gerir equipas diversas e tirar o máximo proveito disso. Ao ser dada formação aos líderes e gestores, estes terão uma maior noção no que diz respeito aos impactos da diversidade cognitiva, podendo, de forma mais eficaz, desenvolver planos de formação para os colaboradores. Estes planos deverão incidir sobre competências sociais e interpessoais necessárias ao bom funcionamento do trabalho em equipa.

Sendo os recursos humanos uma área que se preocupa com o bem-estar dos indivíduos e das organizações, este estudo pode ainda servir como base para que sejam implementadas novas práticas que possibilitem o incentivo e criação de uma cultura propícia à diversidade e, ainda, medidas que incentivem à inteligência emocional coletiva.

### **4.3 Conclusão**

Na literatura não existe um consenso relativamente ao impacto da diversidade cognitiva no desempenho das equipas. Se, por um lado, uma parte dos autores defendem que o facto de a diversidade cognitiva permitir a visualização de diferentes perspetivas perante a mesma situação, e a possibilidade de ter *inputs* provenientes de indivíduos com diferentes conhecimentos permite chegar a respostas e soluções mais eficazes, por outro lado, a outra parte de investigadores defende que o facto de existirem diferenças na forma de pensar e ver as situações, não é benéfico para o desempenho das equipas, uma vez que, entre outros efeitos negativos apontados, causa divisões em subgrupos, má comunicação e conflitos.

Por ser uma relação complexa, o efeito da diversidade cognitiva no desempenho da equipa deve ser estudado tendo em conta mais variáveis moderadoras e mediadoras que possam influenciar este processo. Para além disto, é importante que a investigação tenha um maior enfoque no modo como a diversidade cognitiva pode causar impacto positivo no desempenho das equipas e não tanto no efeito que existe nesta relação.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Referências Bibliográficas

- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(1 S), 107–124. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4). <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom.
- Bar-On, R. (1997). The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group Emotion: A view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams*, 1(4), 81–102.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595–615. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.595>
- Brewer, M. B., & Brown, R. J. (1998). Intergroup Relations. In: Gilbert, D.T., Fiske, S.T. and Lindzey, G., Eds., *The Handbook of Social Psychology*, McGraw-Hill, New York, 554-594.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small group research*, 31(3), 305-327.
- Cote, S., & Miners, C. T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative science quarterly*, 51(1), 1-28.
- Cox, T. H., & Blake, S. (2011). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Executive*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Curral, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 187–204. [doi:10.1080/13594320143000627](https://doi.org/10.1080/13594320143000627)
- Drevets, W. C., & Raichle, M. E. (1998). Reciprocal suppression of regional cerebral blood flow during emotional versus higher cognitive processes: Implications for interactions between emotion and cognition. *Cognition and emotion*, 12(3), 353-385.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human factors*, 34(3), 277-288.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2008). Group-level emotional intelligence. *Research companion to emotion in organizations*, 441-454.
- Dyer, J. L. (1984). Team research and team training: A state of the art review. In F. A. Muckler (Ed.), *Human factors review* (pp. 285–323). Santa Monica, CA: Human Factors Society
- Elfenbein, H. A., Polzer, J. T., & Ambady, N. (2007). Chapter 4 Team Emotion Recognition Accuracy and Team Performance. *Research on Emotion in Organizations*, 3(January 2007), 87–119. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(07\)03004-0](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(07)03004-0)
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of personality and social psychology*, 54(3), 466.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55–65. <https://doi.org/10.1002/npr.10020>
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40. <https://doi.org/10.1002/job.498>

- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiro, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(3), 511-536.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271-299.
- Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C., & Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 80–115. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02005.x>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (Vol. 86, Issue 2, pp. 123–141). <https://doi.org/10.1111/joop.12009>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). Harrison, Klein 2007 - What's the Difference. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: Guilford Press.
- Jackson, S. E. (1991). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In *Group process and productivity*. (pp. 138–173). Sage Publications, Inc.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of applied psychology*, 78(2), 306.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2006). Emotional intelligence, emotional self-awareness, and team effectiveness. *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups*, 145-163.
- Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management and Organization*, 15(4), 452–469. <https://doi.org/10.5172/jmo.15.4.452>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195–218. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4)
- Key Step Media. (2016, 2 de novembro). More Than Sound Leadership Minute: Daniel Goleman & Vanessa Druskat [Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=voa7iYGHnCE&t=21s>
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61–81. <https://doi.org/10.1002/job.4030140107>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12*. (pp. 333–375). John Wiley & Sons Inc.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence.

- Annual Review of Psychology*, 59(February), 507–536.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3, 31.
- Mello, A. L., & Rentsch, J. R. (2015). Cognitive Diversity in Teams: A Multidisciplinary Review. *Small Group Research*, 46(6), 623–658.  
<https://doi.org/10.1177/1046496415602558>
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39–58. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A)
- Mischel, W., DeSmet, A. L., & Kross, E. (2006). *Self-regulation in the service of conflict resolution*. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (p. 294–313). Wiley Publishing.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative science quarterly*, 165-186.
- Nahavandi, A., & Aranda, E. (1994). Restructuring teams for the re-engineered organization. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 58-68.
- O'Reilly CA, Caldwell DF, Barnett WP. 1989. Work group demography, social integration, and turnover. *Admin. Sci. Q.* 34:21–37
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Pennebaker, J. W., & Francis, M. E. (1996). Cognitive, emotional, and language processes in disclosure. *Cognition and Emotion*, 10(6), 601–626.  
<https://doi.org/10.1080/026999396380079>
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 153-164.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sauer, J., Felsing, T., Franke, H., & Rüttinger, B. (2006). Cognitive diversity and team performance in a complex multiple task environment. *Ergonomics*, 49(10), 934-954.
- Schilpzand, M. C., & Martins, L. L. (2007). *Cognitive diversity and team performance : the roles of team mental models and information processing*.
- 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.
- Silvia, P. J. (2002). Self-awareness and emotional intensity. *Cognition and Emotion*, 16(2), 195–216. <https://doi.org/10.1080/02699930143000310>
- Stephens, J. P., & Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International Journal of Project Management*, 34(5), 862-873.
- Talke, K., Salomo, S., & Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7), 907-918.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In *Advances in psychology* (Vol. 82, pp. 117-153). North-Holland.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor

- perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279–294. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263085>
- Thomas, D. A., & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity.
- Triandis HC, Kurowski LL, Gelfand MJ. 1994. Workplace diversity. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, ed. HC Triandis, MD Dunnette, LM Hough, pp. 769–827. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press. 2nd ed.
- van Knippenberg, D., & Haslam, S. A. (2003). Realizing the diversity dividend: Exploring the subtle interplay between identity, ideology, and reality. In *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. (pp. 61–77). Psychology Press.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5), 729-751.
- Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 207.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Wagner GW, Pfeffer J, O'Reilly CA. 1984. Organizational demography and turnover. *Admin. Sci. Q.* 29:74–92
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20(January 1998), 77. <https://doi.org/10.1177/104649640003100505>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives* (Vol. 13). <https://doi.org/10.4324/9781315250601-10>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). *Decoupling task and relationship conflict : the role of intragroup emotional processing Task versus Relationship Conflict : The Role of Emotionality*. 605(March 2003), 589–605.

# Anexos

## Anexo A – Questionário do Líder

### 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.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Passos ([ana.passos@iscte-iul.pt](mailto:ana.passos@iscte-iul.pt)).

Obrigado pela sua colaboração!

---

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

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

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

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

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

- |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Encorajo a equipa a ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | Solicito à equipa para decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | Encorajo a equipa a tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Encorajo a equipa a resolver os seus próprios problemas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Encorajo a equipa a ser responsável pelos seus próprios assuntos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. | Encorajo a equipa a avaliar o seu desempenho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

---

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

1. Sexo:  Masculino  Feminino

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

3. Função que exerce na empresa:

---

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

## Anexo B – Questionário dos Colaboradores

### QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

- 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.
- Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
- 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.
- Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
- Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
- Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

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

Obrigado pela sua colaboração!

---

**Para responder a este questionário pense no projeto de consultoria/ 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 |
| 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. 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 |

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 despende 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 à forma como a sua **equipa trabalha e funciona**. 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

Nós, enquanto equipa...

1.	Temos a mesma forma de pensar	1	2	3	4	5	6	7
2.	Possuímos o mesmo conhecimento e competências	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vemos o mundo da mesma forma	1	2	3	4	5	6	7
4.	Estamos de acordo acerca do que está certo e errado	1	2	3	4	5	6	7

6. Pense agora na forma **como os membros da sua equipa se relacionam**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	Consigno explicar as minhas emoções aos membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Respeito a opinião dos membros da equipa, mesmo que considere que estão errados.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Consigno identificar os verdadeiros sentimentos dos colegas de equipa, mesmo que eles tentem escondê-los.	1	2	3	4	5	6	7
4.	O meu entusiasmo consegue contagiar os restantes membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Consigno discutir as minhas emoções com os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Consigno animar os colegas de equipa quando eles se sentem em baixo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Se me sentir em baixo, consigo dizer aos colegas de equipa o que me fará sentir melhor.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Quando me sinto frustrado com os outros membros da equipa, consigo ultrapassar a minha frustração	1	2	3	4	5	6	7
9.	Sou capaz de descrever com precisão a forma como os membros da equipa se sentem.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Consigno fazer com que os colegas de equipa partilhem o meu entusiasmo por um projeto.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Consigno falar com os membros da equipa sobre as emoções que sinto.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Quando falo com um colega de equipa, consigo avaliar os seus verdadeiros sentimentos através da sua linguagem corporal.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Consigno manter a ‘chama acesa’ para entusiasmar os colegas da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Perante um conflito, tento ver todos os lados antes de chegar a uma conclusão.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Consigno identificar quando os membros não estão a falar a sério.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Escuto ativamente os membros da equipa, dando a mesma oportunidade a todos.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

8. Considerando **a sua equipa como um todo**, indique em que medida esta é heterogénea em relação a cada uma das dimensões (de 0 a 100%).

Nacionalidade		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
e		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Idade		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Orientação sexual	Nada heterogénea	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	Muito heterogénea
Área de formação		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	

9. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma como **atua enquanto membro da sua equipa**. 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

- |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Tenho a iniciativa de desenvolver e dar sugestões relativamente a questões que podem influenciar o desempenho da minha equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | Tenho iniciativa de sugerir novos projetos que são benéficos para a minha equipa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | Apresento sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho da minha equipa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Tenho iniciativa de apresentar sugestões construtivas que ajudam a minha equipa a alcançar os seus objetivos.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Apresento sugestões construtivas para melhorar o funcionamento da minha equipa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

10. 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. | Os membros contribuem com muitas informações durante a realização das tarefas       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | Os membros contribuem com informação única durante a realização das tarefas.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | Durante a realização das tarefas, procuramos utilizar toda a informação disponível. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

11. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida e na forma como trabalham uns com os outros**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação. Continue a utilizar a mesma escala:

- |    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Se alguém comete um erro neste equipa, geralmente isso é utilizado contra ele/ela         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | É difícil pedir ajuda aos outros membro da equipa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | É seguro correr riscos dentro da minha equipa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

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

O líder da nossa equipa...

- |     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Encoraja a troca de informação entre os membros da equipa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.  | Encoraja uma discussão aberta nas reuniões.  | 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.  | Encoraja os membros a trocar ideias uns com os outros  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.  | É um modelo para a colaboração e troca de conhecimento.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.  | Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.  | Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. | Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. 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 |
| 12. Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. 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 |
| 14. 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 |
| 15. O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

13. Continue a pensar na **atuação do líder da sua equipa**. Por favor, utilize a seguinte 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

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Encoraja a equipa a ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Solicita à equipa para decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Encoraja a equipa a tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Encoraja a equipa a resolver os seus próprios problemas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Encoraja a equipa a ser responsável pelos seus próprios assuntos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Encoraja a equipa a avaliar o seu desempenho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

14. Pense agora no **projeto** em que a sua equipa está envolvida 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. Continue a utilizar a mesma escala

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 |
| 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 |

15. Pense nos **elementos que constituem a sua equipa de trabalho**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Na minha equipa sabemos exatamente qual é o membro especialista numa determinada área                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Não tenho muita fé na experiência de outros membros da minha equipa                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Sentimo-nos confortáveis em aceitar sugestões de outros membros da equipa sobre os procedimentos a seguir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Confio no conhecimento dos outros membros da minha equipa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. A minha equipa tem poucos mal-entendidos sobre o que fazer  |   |   |   |   |   |   |   |

16. 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

17. Pense agora no seu **posto de trabalho**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

O meu local/ posto de trabalho permite-me:

1. Elevados níveis de concentração 1 2 3 4 5 6 7
2. Controlar as distrações 1 2 3 4 5 6 7
3. Total transparência sobre o que faço 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!

## Anexo C– Carta de apresentação de objetivos do estudo



### À direção

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

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

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

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

Com os melhores cumprimentos,



Ana Margarida Passos

Professora no Departamento de Recursos Humanos  
e Comportamento Organizacional

## Anexo D – Papel moderador da gestão das próprias emoções na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa

Desempenho da equipa		
Modelo	B	Erro-padrão
Variável de controlo - Dimensão da Equipa	-.00	.00
<b>1. Efeitos Principais</b>		
Diversidade cognitiva	-.36	.17
Gestão das próprias emoções	-.10	.21
<b>2. Interação</b>		
Diversidade cognitiva* Gestão das próprias emoções	-.28	.21
$R^2$ Ajustado	.20	
F	2.51	

**Anexo E – Papel moderador da consciência das emoções dos outros na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa**

Desempenho da equipa		
Modelo	B	Erro-padrão
Variável de controlo - Dimensão da Equipa	-.00	.00
<b>1. Efeitos Principais</b>		
Diversidade cognitiva	-.35	.17
Consciência das emoções dos outros	.06	.19
<b>2. Interação</b>		
Diversidade cognitiva* Consciência das emoções dos outros	-.14	.23
<i>R</i> <sup>2</sup> Ajustado	.17	
F	1.99	

**Anexo F – Papel moderador da gestão das emoções dos outros na relação entre a diversidade cognitiva e o desempenho de equipa**

Desempenho da equipa		
Modelo	B	Erro-padrão
Variável de controlo - Dimensão da Equipa	-.00	.00

---

**1. Efeitos Principais**

Diversidade cognitiva	-.28	.18
Gestão das emoções dos outros	.16	.19

---

**2. Interação**

Diversidade cognitiva* Gestão das emoções dos outros	-.21	.15
--	------	-----

---

$R^2$ Ajustado	.20
F	2.57

---