



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O Impacto das Crenças e das Percepções de Diversidade na Relação entre Diversidade e Eficácia do Trabalho em Equipa

Inês de Moura Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2010

Resumo

Apesar das várias tipologias e abordagens para explicar e compreender os efeitos da diversidade no funcionamento e na eficácia do trabalho em equipa, os resultados das investigações empíricas têm-se revelado muitas vezes inconclusivos e contraditórios. O presente estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão dos efeitos da diversidade no desempenho das equipas, não só pela forma alternativa de definir e operacionalizar a diversidade, como também pelo estudo de efeitos de moderação e mediação nesta relação. Deste modo, em primeiro lugar esperava-se que os diferentes tipos de diversidade (separação, variedade e disparidade) estivessem associados ao desempenho da equipa. Segundo, esperava-se que as crenças e as percepções de diversidade tivessem um efeito moderador na relação entre diversidade e desempenho. Por fim, esperava-se que a identificação com a equipa tivesse um efeito mediador nessa mesma relação. A amostra deste estudo correlacional foi constituída por 182 equipas (811 participantes) que participaram numa competição de gestão durante a qual responderam a dois questionários. Os resultados das várias análises de regressão múltipla hierárquica permitiram suportar parcialmente os efeitos de moderação. Constatou-se que as percepções de diversidade moderaram a relação entre diversidade de disparidade (experiência em edições anteriores da competição) e o desempenho da equipa e que as crenças de diversidade moderaram a relação entre diversidade de separação (sexo) e a expectativa de desempenho. Os resultados não permitiram suportar a hipótese sobre o efeito mediador da identificação com a equipa na relação entre diversidade e desempenho. As implicações teóricas e práticas e as limitações e sugestões de estudos futuros são também descritas.

Palavras-chave – diversidade de equipa, diversidade percebida, crenças de diversidade

Abstract

Although there are several typologies and approaches to understand and explain diversity effects on team work functioning and efficacy, the results are, most of the times, inconclusive and contradictory. The present study aims to contribute to understanding the effects of team diversity on team performance, not only by using an alternative conceptualization and operationalization of diversity, but also by studying moderation and mediation effects on this relationship. By doing so, firstly it was expected that the different types of diversity (separation, variety and disparity) were associated with team performance. Secondly, it was expected that diversity beliefs and diversity perceptions had a moderator effect on the relationship between diversity and performance. Lastly, it was expected that team identification had a mediator effect on this relationship. The sample of this correlational study consisted of 182 teams (811 participants) that participated on a management competition in which they had to answer to two questionnaires. The results for the several hierarchy multiple regressions allowed to partially support the moderation effects. Diversity perceptions moderated the relationship between disparity diversity (experience in previous editions of the competition) and team performance, and diversity beliefs moderated the relationship between separation diversity (sex) and performance expectation. The results did not allowed to support the hypothesis for the mediation effect of team identification on the relationship between diversity and performance. The theoretical and practical implications, limitations and suggestions for future studies are also described.

Keywords – team diversity, diversity beliefs, diversity perceptions

3660 Organizational Behavior

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e incentivo de diversas pessoas, que representaram fontes de inspiração. Deste modo, não poderia deixar de expressar a minha gratidão:

À Professora Doutora Ana Margarida Passos, orientadora deste trabalho, pela disponibilidade e apoio, mas também pela preocupação com o rigor teórico e metodológico que me permitiram superar as várias etapas deste desafio. O seu conhecimento e a sua exigência permitiram não só enriquecer este trabalho, como também me enriqueceram pessoal e intelectualmente.

Aos participantes da competição, alunos e quadros de empresas por responderam aos questionários, pois sem eles não seria possível extrair resultados.

Às minhas amigas de curso, Ana, Catarina e Tatiana pela longa caminhada que percorremos juntas, pela amizade e apoio mútuo, especialmente nesta recta final.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, à minha irmã e aos meus amigos pela compreensão, motivação e apoio incondicional mesmo nos momentos em que sentia que nunca mais veria a “luz ao fundo do túnel”. À Ana e à Joana, amigas de sempre e que, mais uma vez, acreditaram em mim.

Ao Filipe, pois nunca duvidou das minhas capacidades e competências e esteve sempre presente, ao longo de todo este percurso académico, pronto para mostrar um sorriso e dizer-me: “Força, tu és capaz!”.

A todos o meu sincero obrigado!

Índice

1. O Impacto das Crenças e das Percepções de Diversidade na Relação entre Diversidade e Eficácia do Trabalho em Equipa	1
2. A Diversidade nas Equipas de Trabalho	3
2.1 – Perspectivas sobre os Efeitos da Diversidade	3
2.2 - Operacionalização da Diversidade.....	3
3. Percepções de Diversidade e o seu Impacto no Desempenho de Equipa.....	13
4. Crenças de Diversidade e o seu Impacto no Desempenho de Equipa.....	15
5. O Presente Estudo	17
6. Método	20
6.1 – Participantes	20
6.2 – Procedimento.....	20
6.3 – Operacionalização das variáveis	21
6.3.1 - Diversidade objectiva	21
6.3.2 - Desempenho	23
6.3.3 - Percepções de diversidade	23
6.3.4 - Crenças de diversidade	23
6.3.5 - Identificação com a equipa	24
7. Agregação.....	24
8. Resultados	25
9. Discussão.....	35
9. 1 – Implicações Teóricas.....	37
9.2 – Implicações Práticas.....	38
9. 3 - Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	39
Conclusão	42
Referências	43

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo da categorização-elaboração da diversidade e do desempenho de equipa.....	8
Figura 2. Modelo proposto: Relação da diversidade no desempenho da equipa e o efeito de moderação das crenças e das percepções de diversidade nesta relação.....	18
Figura 3. Modelo proposto para o estudo da relação da diversidade no desempenho da equipa e o efeito de mediação da identificação com a equipa nesta relação.....	19
Figura 4. Expectativa de desempenho em função da diversidade de sexo e das crenças.....	30
Figura 5. Expectativa de desempenho em função da diversidade de sexo e das crenças.....	33

Índice de Quadros

Quadro 1. Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis.....	26
Quadro 2. Resumo das análises de regressão múltipla hierárquica para o efeito de moderação das percepções de diversidade.....	28
Quadro 3. Resumo das análises de regressão múltipla hierárquica para o efeito de moderação das crenças de diversidade.....	32
Quadro 4 – Análise da regressão das variáveis predictoras na identificação com a equipa.....	34

1. O Impacto das Crenças e das Percepções de Diversidade na Relação entre Diversidade e Eficácia do Trabalho em Equipa

Actualmente as organizações recorrem cada vez mais ao trabalho em equipa, o qual pressupõe a combinação dos esforços de todos os membros para atingir um objectivo comum. A adopção de um modelo organizativo com base em equipas de trabalho corresponde, na maioria dos casos, a uma estratégia das organizações para se tornarem mais competitivas e conseguirem dar resposta aos constantes desafios impostos pelo ambiente em que estão inseridas, facilitando o processo de tomada de decisão na resolução de problemas (Cohen & Bailey, 1997; Jackson, 1992).

No entanto, apesar dos benefícios que as equipas podem trazer para o aumento da produtividade e eficácia do trabalho nas organizações, podem surgir também alguns problemas como conflitos, baixo desempenho e desmotivação dos membros da equipa (Jehn, 1995; Passos, 2001). Deste modo, torna-se necessário analisar os factores de composição e as características das equipas de trabalho que podem influenciar a sua produtividade e o seu desempenho, a fim de permitir às organizações uma melhor compreensão e gestão das suas equipas de trabalho.

O facto de as organizações e as suas equipas terem vindo a tornar-se cada vez mais diversas, pelas suas características demográficas e por serem cada vez mais multidisciplinares, remete-nos para a importância da compreensão dos factores que causam essa diversidade para que seja possível geri-la, não comprometendo o desempenho final da equipa (Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Independentemente do tipo de equipa e de qual o motivo para que foi criada, é natural que cada vez mais os elementos constituintes sejam diferentes entre si, a nível de características demográficas, psicológicas e sociais. Como a diversidade é uma realidade com que as organizações se deparam, torna-se cada vez mais difícil desenvolver equipas homogéneas, além de que são cada vez menos desejadas (Homan et al., 2008).

De facto, algumas organizações têm apostado cada vez mais em adoptar práticas de gestão de recursos humanos adequadas e implementar programas de gestão da diversidade que permitem sensibilizar para a diversidade de competências, conhecimentos e experiências. Com estas práticas e programas é possível motivar e maximizar o potencial dos trabalhadores, pois são os diferentes contributos que tornam as organizações mais competitivas (DeCenzo & Robbins, 2005). No entanto, antes de se implementarem programas de gestão da diversidade, é importante perceber quais os factores que contribuem para a

diversidade das equipas e que tipo de efeitos pode ter nos processos e resultados destas de forma a desenhar um programa eficaz e adequado à realidade da organização.

A psicologia social e das organizações tem vindo a estudar os grupos e as equipas de trabalho, bem como a sua importância para a eficácia das organizações, ao longo de várias décadas (Passos, 2005). Esta preocupação em procurar dar resposta a questões sobre que efeitos a diversidade pode ter no desempenho das equipas originou nas últimas décadas a proliferação da investigação nesta temática (van Knippenberg & Schippers, 2007). Apesar deste facto, a verdade é que a literatura sobre a diversidade tem mostrado resultados inconsistentes, pela falta de consenso quanto às perspectivas teóricas e às múltiplas formas de conceptualização e operacionalização deste constructo. Por um lado, a diversidade nas equipas significa mais informação e conhecimentos que podem facilitar o desempenho, mas por outro, a diversidade pode dificultar a comunicação e o uso da informação disponível, o que condiciona os processos e o desempenho da equipa (van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

Com efeito, a relação entre diversidade e desempenho das equipas é mais do que uma relação directa. É importante investir na identificação de moderadores nesta relação que permitam uma melhor compreensão dos efeitos da diversidade nas equipas (van Knippenberg et al., 2004; van Dijk, van Engen, & van Knippenberg, 2009). De acordo com Homan et al. (2008), uma abordagem que se centra nos efeitos principais não permite explicar o porquê da inconsistência de resultados pois não tem em consideração possíveis variáveis moderadoras que determinam os efeitos positivos ou negativos da diversidade. Para além disso, os autores acrescentam que este tipo de abordagem tem outra lacuna, uma vez que não explica quais os processos subjacentes que estão por detrás dos efeitos da diversidade e que podem variar em função do contexto.

Este estudo tem como contributo o facto de utilizar uma conceptualização da diversidade que tem merecido pouca atenção e que tem sido pouco estudada. Trata-se da conceptualização de diversidade proposta por Harrison e Klein (2007) que distingue três formas de diversidade: diversidade enquanto separação, variedade e disparidade. Deste modo, pretendemos analisar de que forma os três tipos de diversidade podem influenciar o desempenho final das equipas.

Neste estudo pretendemos ainda contribuir para uma melhor compreensão dos efeitos da diversidade tendo em conta duas variáveis moderadoras: as crenças de diversidade e as percepções de diversidade. Com a introdução destas moderadoras na relação diversidade-

desempenho pretendemos compreender de que forma a composição da equipa e os seus estados emergentes influenciam o trabalho em equipa.

Este estudo contribui para a investigação sobre a diversidade das equipas, uma vez que até à data apenas se estudaram os efeitos das crenças e das percepções de forma isolada, transmitindo por vezes a ideia de que se tratavam de um mesmo constructo. No entanto, tratam-se de constructos diferentes sendo que, por um lado, as crenças relacionam-se com a importância que os membros de uma equipa atribuem à diversidade para o funcionamento do trabalho em equipa (van Dick et al., 2008), e por outro, as percepções representam as impressões que os membros têm quanto ao facto de considerarem a sua equipa diversa ou homogénea. Assim, propomos que as crenças e as percepções de diversidade, enquanto estados emergentes, podem moderar a relação entre diversidade-desempenho. Contudo, uma vez que a literatura tem sugerido que a relação entre diversidade e desempenho é mediada por diversos processos e estados emergentes, pretende-se igualmente avaliar o efeito mediador da identificação com a equipa na relação entre diversidade e desempenho.

Começamos por fazer uma revisão de literatura sobre a diversidade nas equipas e qual o estado actual da investigação, pois é a nossa principal variável de estudo. Apresentamos algumas tipologias e perspectivas que procuram explicar os efeitos da diversidade nos processos e resultados da equipa, embora não exista consenso nem sobre a definição deste conceito nem sobre os seus possíveis efeitos positivos e negativos. De seguida, introduzimos na discussão de literatura duas variáveis moderadoras que podem influenciar a relação diversidade-desempenho, nomeadamente as crenças e as percepções de diversidade. Ainda no que se refere a esta relação de moderação, procuramos analisar os efeitos moderadores das crenças e das percepções na relação entre diversidade e desempenho mediada pela identificação com a equipa.

Por fim, apresentamos o nosso estudo com os seus resultados, conclusões e implicações para futuras investigações.

2. A Diversidade nas Equipas de Trabalho

Mas ao que nos referimos quando falamos de diversidade nas equipas? De que forma têm sido estudados os seus efeitos?

O senso comum diz-nos que a diversidade é sinónimo de variedade, multiplicidade ou diferença, contudo este constructo é mais do que a mera diferença entre pessoas. Van Knippenberg et al. (2004) definem diversidade como “differences between individuals on any

attribute that may lead to the perception that the other person is different from self” (p. 1008), enquanto outros autores consideram que são as diferenças em qualquer característica ou atributo entre os membros de uma equipa que a tornam heterogénea (Jackson, 1996; DeCenzo & Robbins, 2005).

A definição de diversidade é algo que não é consensual, pois enquanto alguns autores referem-se às diferenças nas características individuais, outros referem-se à composição dos membros das equipas (Jackson, 1996). Trata-se de um conceito difícil de definir objectivamente, por ser selectivo, isto é, alguns atributos ou características são mais frequentemente considerados como indicadores de diversidade do que outros (Moore, 1999). O facto de cada autor fazer a sua interpretação e atribuir um sinónimo para definir o constructo de acordo com a sua perspectiva teórica remete-nos para a necessidade de uma melhor conceptualização do mesmo, de forma a clarificar as perspectivas teóricas, bem como a sua operacionalização e os resultados no estudo da diversidade.

Face às várias interpretações que a diversidade pode ter, alguns autores procuraram classificar a diversidade em termos de atributos directamente observáveis e que estão mais relacionados com características demográficas (ex. sexo ou raça) e atributos não directamente observáveis ou subjacentes e que podem estar mais relacionados com o trabalho (ex. habilitações ou experiência profissional) (Jackson, 1996; Jehn, et al., 1999). Esta distinção entre atributos observáveis e não observáveis prende-se com o facto de algumas diferenças entre as pessoas estarem mais acessíveis e serem visíveis o que pode remeter para a percepção da diferença e conseqüentemente para enviesamentos ou estereótipos (Milliken & Martins, 1996).

Jackson (1996) define diversidade como as diferenças ou semelhanças existentes entre os membros de uma equipa e que por isso, a diversidade relaciona-se com a composição das equipas. Além das diferenças demográficas, os membros das equipas podem também ser diferentes em relação a características psicológicas, sociais e organizacionais. A autora propôs ainda uma taxonomia bidimensional para descrever os atributos que potenciam diversidade na composição das equipas, categorizando estes atributos individuais em observáveis ou não observáveis e em atributos mais relacionais ou mais orientados para a tarefa. Os atributos relacionados com a tarefa e que são directamente visíveis referem-se, por exemplo, às habilitações académicas e à antiguidade na organização, enquanto os atributos orientados para a relação e que são mais salientes incluem, por exemplo, o sexo ou a raça. Se por um lado estes atributos podem ser detectados através de um breve contacto com as pessoas, os atributos não directamente observáveis ou subjacentes são mais difíceis de

detectar e é necessário um maior contacto com as pessoas. Os atributos orientados para a tarefa e que são subjacentes referem-se, por exemplo, a conhecimentos ou competências relevantes para a tarefa e experiência profissional, enquanto os atributos orientados para a relação e que são subjacentes incluem, por exemplo, estatuto social, atitudes e valores.

Alguns autores vão além da distinção entre atributos que originam diversidade e procuram identificar diferentes tipos de diversidade. Jehn et al. (1999) definiram três tipos de diversidade, nomeadamente, a diversidade de categoria social, a diversidade de informação e a diversidade de valores. Cada um destes tipos de diversidade pode influenciar de forma diferente o desempenho da equipa. A *diversidade de categoria social* refere-se aos atributos ou características mais observáveis e explícitos, como é o caso do sexo e da raça (Jackson, 1992). Sendo estas características mais salientes, os membros da equipa tendem a categorizar-se a si próprios e entre si, o que leva a que os membros manifestem a sua preferência face aos membros da mesma categoria social. A *diversidade de informação* está relacionada com os diferentes conhecimentos, competências, experiências e perspectivas dos membros da equipa. Embora haja uma tendência para os membros de uma equipa se juntarem por terem características semelhantes, isto é, o efeito da semelhança e proximidade (Ancona & Caldwell, 1992), as equipas heterogéneas beneficiam da aprendizagem e troca de experiências, conhecimentos e perspectivas. A *diversidade de valores* prende-se com as diferentes crenças, atitudes e formas de pensar dos membros da equipa quanto à tarefa e aos objectivos a cumprir (Jehn et al., 1999).

2.1 – Perspectivas sobre os Efeitos da Diversidade

Apesar das várias perspectivas que analisam os atributos e os diferentes tipos de diversidade nas equipas, estas não explicam quais os efeitos da diversidade no desempenho das mesmas. Neste sentido, nas últimas décadas a investigação começou a procurar explicar os efeitos da diversidade, ou seja, compreender de que forma as diferenças entre os membros de uma equipa afectam as suas atitudes e o desempenho final (Williams & O'Reilly, 1998).

Na revisão de 40 anos de investigação sobre diversidade, Williams e O'Reilly (1998) verificaram que a literatura tem vindo a dividir-se entre duas perspectivas de investigação: a perspectiva da categorização social e a perspectiva da informação/tomada de decisão.

A *perspectiva da categorização social* surge na década de 80 através dos estudos realizados por Turner e colaboradores que investigavam o processo de categorização como componente cognitiva da teoria da identidade social (Turner et al., 1987). Esta perspectiva

postula que as diferenças e semelhanças entre os membros de uma equipa podem conduzir à classificação e categorização dos outros como semelhantes ou diferentes, o que poderá, por sua vez, afectar os processos da equipa e o seu funcionamento (van Knippenberg & Schippers, 2007). A categorização social é um processo cognitivo de sistematização e simplificação do ambiente social que nos rodeia, em que as pessoas, através da comparação social, tendem a autocategorizar-se e a categorizar os outros de acordo com determinadas categorias sociais (Tajfel, 1974; 1983). Este processo de categorizar as pessoas em grupos, é mais provável de ocorrer na presença de atributos e características observáveis, pois o simples facto de estarem mais acessíveis conduz à percepção de diferenças e/ou semelhanças na equipa (van Knippenberg et al., 2004). A categorização é uma forma de procurar identidade social, pois existe a tendência para as pessoas intensificarem as diferenças entre o endogrupo e o exogrupo, reforçando uma identidade positiva do endogrupo (Passos, 2005).

Com efeito, num estudo de Jackson, Stone e Alvarez (1992) foi possível verificar que as pessoas tendem a categorizar os outros em grupos distinguindo as pessoas com que mais se identificam em endogrupos e as restantes como pertencendo a exogrupos. Estes processos de categorização podem resultar em conflitos entre os membros ou baixo desempenho da equipa, pelo facto de originarem enviesamentos e preconceitos entre os membros (Jehn et al., 1999; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Esta perspectiva partilha do mesmo pressuposto da teoria da semelhança/atração, em que as pessoas tendem a relacionar-se e a preferir trabalhar com pessoas que são semelhantes a si (Williams & O'Reilly, 1998; Homan et al., 2008), sendo por isso preferível trabalhar com uma equipa homogénea.

A perspectiva da informação/tomada de decisão procura compreender de que forma a informação e a tomada de decisão podem ser afectadas pelas diferenças existentes na composição das equipas (Williams & O'Reilly, 1998). De acordo com esta perspectiva, a diversidade está relacionada com a diferença de conhecimentos, experiências, competências e perspectivas dos membros da equipa que em conjunto irão permitir maior criatividade na tomada de decisão e na resolução de problemas (van Knippenberg et al., 2004). Esta perspectiva postula que as equipas heterogéneas têm um melhor desempenho do que as equipas homogéneas e que os efeitos positivos da diversidade são mais prováveis de ocorrerem em atributos relacionados com a tarefa. Anacona e Caldwell (1992) verificaram que existia maior comunicação nas equipas em que os membros possuíam diferentes conhecimentos profissionais, o que lhes permitia chegar a soluções mais criativas.

Quando os vários conhecimentos e perspectivas são integrados e aceites por todos os membros e quando as decisões são tomadas com base nessa diversidade de informação existe

maior a probabilidade de a equipa chegar a uma conclusão criativa e inovadora (Bantel & Jackson, 1989; Jackson, 1992). De facto, a necessidade de chegar a um consenso relativamente aos diferentes pontos de vista pode conduzir a uma maior elaboração da informação disponível e que é de maior relevância para a tarefa em causa (De Dreu, Harinck & van Vianen, 1999).

O que estas duas perspectivas têm demonstrado é que a diversidade pode ter efeitos positivos e negativos no desempenho e na eficácia do trabalho em equipa (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998). A perspectiva da categorização social centra-se nos aspectos relacionais e nos efeitos negativos que a diversidade pode ter no desempenho, enquanto a perspectiva da informação/tomada de decisão foca-se nos aspectos relacionados com a tarefa e nos benefícios de uma equipa diversa (van Knippenberg et al., 2004).

No entanto, os resultados sobre os efeitos positivos e negativos da diversidade não têm sido consensuais, sendo por vezes contraditórios no sentido em que a diversidade tanto parece dificultar o desempenho como potenciá-lo (Bezrukova, Thatcher & Jehn, 2007). Se por um lado alguns estudos demonstram que quanto mais homogénea for a equipa maior a coesão, a identificação dos seus membros (Riordan & Shore, 1997) e menor o conflito relacional (Jehn et al., 1999), por outro lado, existem estudos que demonstram que uma equipa heterogénea beneficia de diferentes contributos dos seus membros (ex. conhecimentos e competências) o que permite maior criatividade na resolução de problemas (Knippenberg et al., 2004).

Apesar de a diversidade de informação estar associada a efeitos positivos, por vezes pode também conduzir a resultados negativos, pois quando os membros têm baixa identificação com a equipa a diversidade de perspectivas e conhecimentos pode dificultar a troca de informação, o que por sua vez pode comprometer o desempenho final da equipa (van der Vegt & Bunderson, 2005). Isto significa que a diversidade de conhecimentos e perspectivas nem sempre promove a inovação ou potencia o desempenho, podendo mesmo em algumas situações dificultar ambos.

Foi neste sentido que van Knippenberg et al. (2004) propuseram o modelo da categorização-elaboração que integra a perspectiva da categorização social e a perspectiva da informação/tomada de decisão, para compreender melhor os efeitos subjacentes da diversidade (ver Figura 1). Este modelo vem introduzir a importância de variáveis mediadoras e moderadoras no estudo da diversidade, uma vez que a relação entre diversidade e desempenho da equipa é algo mais do que uma simples relação directa. Segundo os autores, todas as dimensões de diversidade podem estar relacionadas quer com processos de

categorização social quer com processos de tomada de decisão, sendo que ambos os processos interagem. Assim, todas as dimensões de diversidade podem conduzir a efeitos positivos e negativos.

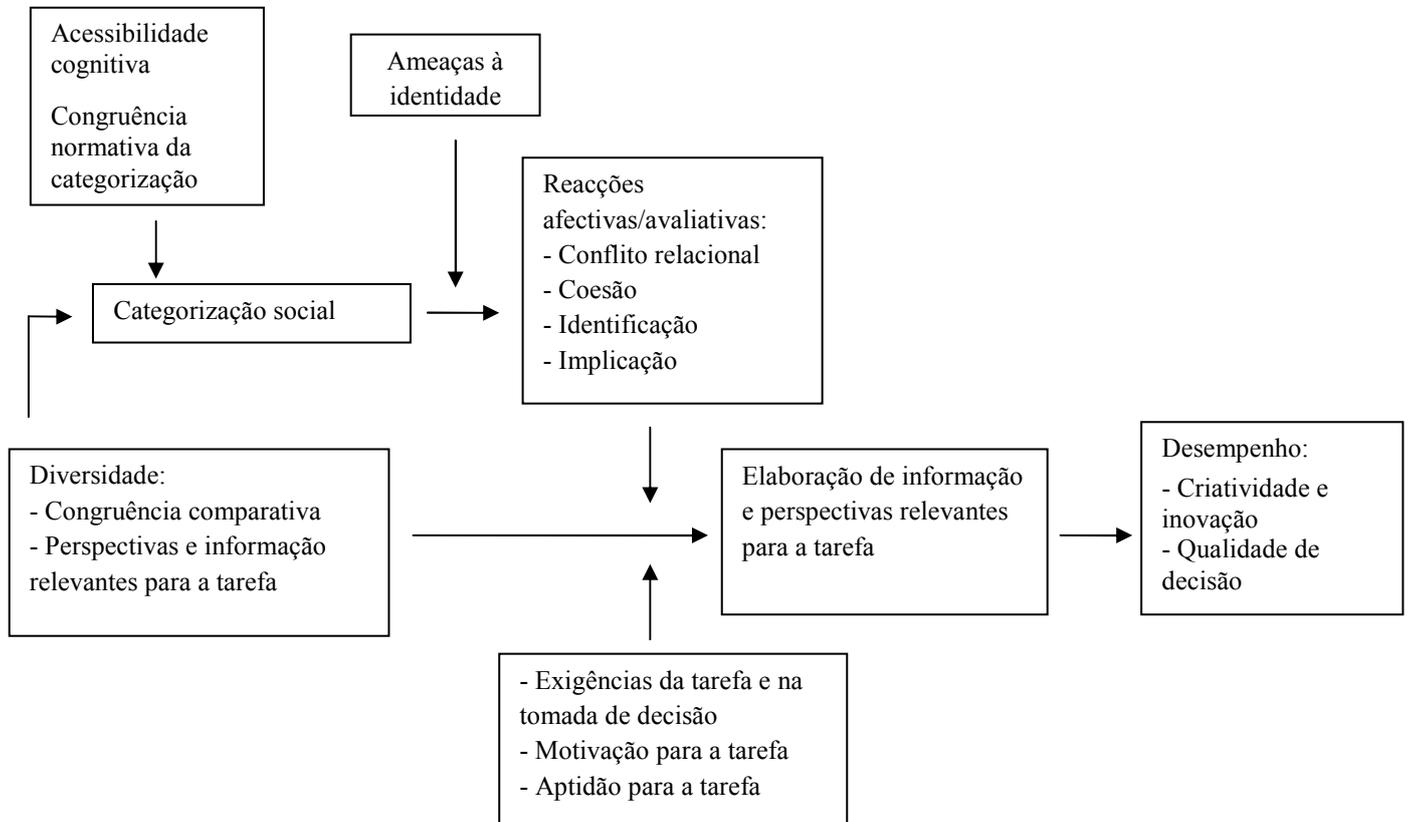


Figura 1. Modelo da categorização-elaboração da diversidade e do desempenho de equipa (adaptado de van Knippenberg et al., 2004, p.1010)

De acordo com os autores, a influência da diversidade não depende tanto do tipo de diversidade em si, mas dos processos de elaboração da informação e de categorização social que se desenvolvem no seio da equipa. Assim, o modelo assume que a diversidade tem sempre impacto no desempenho, nomeadamente ao nível da criatividade, inovação e qualidade de decisão. Por um lado, os efeitos positivos da diversidade dependem mais do processo de elaboração da informação por parte dos membros do que do tipo específico de diversidade. Por outro, a inexistência de uma relação ou a existência de uma relação negativa deve-se mais, segundo van Knippenberg et al. (2004), a reacções afectivas negativas e enviesamentos do que à categorização social em si. A categorização social desencadeada pelas diferenças entre os membros do grupo depende de aspectos como *acessibilidade cognitiva* (facilidade da activação cognitiva da categoria social), *congruência normativa* (até

que ponto a categorização faz sentido aos membros da equipa) e *congruência comparativa* (até que ponto a categorização conduz à identificação de semelhanças com o endogrupo e de diferenças com o exogrupo).

2.2 - Operacionalização da Diversidade

De que forma tem sido medida a diversidade? No âmbito da psicologia social e das organizações, a diversidade pode ser estudada ao nível individual, por exemplo, através do grau de satisfação e identificação de cada membro com a sua equipa, mas pode também ser estudada ao nível grupal analisando aspectos como o desempenho e a coesão da equipa (van Knippenberg & Haslam, 2003). Contudo, a literatura tem-se focado essencialmente no nível de análise grupal, procurando investigar de que forma as diferenças entre os membros de uma equipa afectam os seus processos e o seu desempenho, bem como as suas atitudes e comportamentos (van Knippenberg & Schippers, 2007).

De uma forma geral, os autores têm testado modelos de causalidade relativamente simples, não só pelo facto de analisarem a diversidade de uma maneira simplista, mas também pela sua operacionalização pouco complexa através de modelos de dispersão e de alinhamento. Estes modelos interpretam a diversidade como a dispersão de atributos pelos membros de uma equipa, isto é, de que forma os membros diferem entre si.

De facto, os modelos de dispersão analisam a composição das equipas ao nível da distribuição ou dispersão de um ou mais atributos entre os membros e de que forma esta dispersão afecta os resultados finais da equipa (Milliken & Martins, 1996). Nestes modelos, as diferenças entre os membros são analisadas através de índices que permitem averiguar quão os membros diferem entre si ou através da distinção entre grupos com elevada e baixa dispersão (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Os modelos de alinhamento analisam a interdependência entre os vários tipos de diversidade e de que forma essa interdependência contribui para os processos de grupo e o seu desempenho final. De acordo com os modelos de alinhamento, esta interdependência entre múltiplos atributos ou características demográficas pode conduzir a uma divisão da equipa em subgrupos, ou seja, podem conduzir a *faultlines* (Lau & Murnighan, 1998).

Enquanto os modelos de dispersão apenas observam quais as diferenças entre os membros de uma equipa num determinado atributo ou característica, os modelos de alinhamento não só observam quais as diferenças entre os membros mas também a interdependência dessas diferenças (Bezrukova, Thatcher, & Jehn, 2007).

As críticas feitas aos modelos de dispersão utilizados para operacionalizar a diversidade prendem-se com o facto de analisarem apenas os aspectos que contribuem para as diferenças entre os grupos, mais concretamente, pelo facto de apenas analisarem “the dispersion of group members’s positions on a given dimension of diversity” (van Knippenberg & Schippers, 2007, p.522). Assim, é possível compreender o porquê de estes modelos considerarem como igualmente diversas, por exemplo, uma equipa com cinco homens e uma mulher e outra equipa com cinco mulheres e um homem, uma vez que analisam a dispersão do atributo “sexo” pelos membros da equipa.

No entanto, uma equipa com minoria masculina pode não significar o mesmo que uma equipa com minoria feminina (van Knippenberg & Schippers, 2007). Ainda tendo em conta este exemplo, de acordo com os modelos de dispersão não é possível determinar se as duas equipas são iguais em termos de conteúdo de diversidade, uma vez que estes modelos não têm em consideração a própria composição da equipa. Contudo, se analisarmos as duas equipas do ponto de vista da sua composição poderíamos dizer que são totalmente opostas.

A composição das equipas tem sido um aspecto que nem sempre é tido em consideração no estudo da diversidade o que pode condicionar a forma como se tem operacionalizado esta variável. É necessário dar maior atenção ao modo de operacionalizar a diversidade tendo em conta a sua conceptualização e desenvolver modelos mais complexos que englobem relações de mediação e moderação (Harrison & Klein, 2007). Estes modelos irão permitir testar melhor os efeitos bem como os processos grupais que possam ser influenciados pela diversidade (van Knippenberg & Schippers, 2007).

De acordo com Harrison e Klein (2007), a diversidade pode ser analisada de três formas distintas, sendo que a definição, operacionalização e consequências ou efeitos de cada uma diferem entre si. Os autores propõem que a diversidade existente numa organização pode ser considerada como separação, variedade ou disparidade.

A diversidade enquanto *separação* refere-se às diferenças de posições dentro da equipa relativamente a uma determinada dimensão. À medida que a separação aumenta os membros da equipa vão-se afastando contrariamente em termos das suas opiniões e posições, sendo que a separação máxima ocorre quando as equipas estão igualmente separadas e em pontos opostos. Este tipo de diversidade está geralmente associado à perspectiva da categorização social (“Understanding the consequences”, *in press*), uma vez que quando existe reduzida separação, isto é, maior semelhança entre os membros de uma equipa, maior a cooperação, confiança e integração social dos membros (Locke & Horowitz, 1990). Por outro lado, quando existe maior separação entre os membros numa determinada dimensão, maior a

probabilidade de a equipa ter um baixo desempenho e menor coesão entre os membros, o que pode conduzir a conflitos.

A diversidade enquanto *variedade* está relacionada com as diferenças de conhecimentos, habilitações e experiência funcional dos membros de uma equipa. Segundo Harrison e Klein (2007), à medida que a variedade aumenta os membros vão-se diferenciando pelo seu conhecimento, experiência e perspectivas, sendo que existe máxima variedade numa equipa quando cada membro pertence a uma categoria podendo trazer contributos diferentes para a equipa. Nestes casos é possível dizer-se que a equipa é completamente heterogénea, pois cada membro tem um ponto de vista diferente. Este tipo de diversidade é geralmente estudado no âmbito das teorias cognitivas e do processamento de informação, que postulam que as equipas cujos membros possuem diferentes fontes de informação alcançam mais facilmente decisões eficazes (Jackson et al., 1995). A diversidade enquanto variedade assume, assim, um papel importante na tomada de decisão pois está associada aos vários recursos relevantes para a tarefa que estão disponíveis durante o processo de tomada de decisão.

A diversidade enquanto *disparidade* prende-se com as diferenças em recursos socialmente valorizados como o estatuto e o poder económico entre os membros, sendo que a disparidade aumenta quando a concentração de um recurso, poder ou estatuto numa só pessoa se torna mais evidente (Harrison & Klein, 2007). Para que se possa dizer que uma equipa tem máxima disparidade é necessário que haja uma distribuição diferente de um atributo pelos membros, em que uma minoria tem maior representação desse atributo do que os restantes membros. Pelo contrário, uma equipa torna-se mais homogénea e menos dispersa quando todos os membros têm a mesma posição ou estatuto. Esta tipologia de diversidade está associada a teorias sobre equidade, justiça, estatutos e poder, no entanto, os efeitos que a diferença de estatuto ou poder podem provocar nas equipas têm sido pouco estudados. Estas teorias permitem-nos concluir que as diferenças de estatuto tendem a surgir pelo facto de os membros de uma equipa possuírem diferentes recursos ou características, sendo que essas diferenças são mais acentuadas em equipas heterogéneas (“Understanding the consequences”, *in press*).

(“Understanding the consequences”, *in press*), propuseram que as diferenças de estatuto podem ter consequências positivas e negativas no funcionamento e desempenho da equipa. Se as diferenças de estatuto forem ao nível da experiência profissional ou de posições de liderança, é possível que essas diferenças sejam benéficas para o desempenho da equipa. Contudo, se as diferenças de estatuto não estiverem directamente relacionadas com a tarefa podem inibir o desempenho da equipa.

É de notar que nenhum destes três tipos de diversidade remete para a diversidade demográfica, contudo, Harrison e Klein (2007) sugerem que a diversidade demográfica pode ser conceptualizada como separação, disparidade ou variedade. Como não existe consenso sobre a forma de operacionalizar este tipo de diversidade, os autores referem que esta pode ser considerada como qualquer um dos três tipos de diversidade referidos anteriormente e que cabe a cada autor especificar o atributo de diversidade e referir em que tipo o vai inserir para poder utilizar uma operacionalização adequada. Este facto é de extrema importância para que não ocorram situações como conceptualizar um tipo de diversidade e operacionalizar um outro.

Apesar da crescente investigação sobre a diversidade nas equipas, a verdade é que não existe ainda consenso sobre a forma como a diversidade afecta o funcionamento e o desempenho das mesmas. De acordo com Chermont (2008), as duas grandes limitações na investigação prendem-se, em primeiro lugar, com a falha em desenvolver teorias focadas não só nos efeitos da diversidade, mas principalmente nos processos em como esta afecta o funcionamento de uma equipa; e em segundo lugar, com a deficitária conceptualização do constructo de diversidade.

Com efeito, a inconsistência nos resultados deve-se em grande parte à própria inconsistência de teorias para estudar a diversidade, mas também à utilização de diferentes atributos para medir o mesmo tipo de diversidade. Se cada autor definir quais os atributos que são mais relevantes analisar apenas porque são mais acessíveis ou porque vão de encontro com o seu modelo teórico, a probabilidade de existirem diferentes operacionalizações da diversidade e de se chegar a resultados contraditórios é maior. Assim, o consenso na conceptualização e operacionalização das várias dimensões de diversidade é importante para compreender de forma clara os efeitos da diversidade no funcionamento e desempenho da equipa.

Outra limitação dos estudos é o facto de se analisarem atributos que são relevantes para os autores em vez de se analisar em que medida os atributos utilizados são relevantes para os membros da equipa. Desta forma, seria possível aceder às percepções dos membros relativamente à diversidade da sua equipa e à forma como a experienciam (Chermont, 2008).

A importância que as pessoas atribuem à diversidade e as percepções que possuem quanto ao facto de considerarem a sua equipa diversa são aspectos que têm merecido pouca atenção por parte dos investigadores. Neste estudo, pretendemos dar resposta a algumas destas limitações analisando de que forma estados emergentes como as crenças de diversidade e as percepções de diversidade podem influenciar a relação entre diversidade-

desempenho. Os estados emergentes representam estados cognitivos, motivacionais e afectivos que resultam da experiência da equipa e que por isso são dependentes do contexto, dos processos e dos resultados da mesma (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

Antes de apresentarmos as nossas hipóteses de estudo importa, primeiro que tudo, perceber o que são percepções e crenças de diversidade e qual a sua importância na explicação da relação entre diversidade e desempenho das equipas.

3. Percepções de Diversidade e o seu Impacto no Desempenho de Equipa

Um aspecto interessante relativamente às definições de diversidade é que muitas delas remetem para as percepções que as pessoas têm das diferenças existentes, mais concretamente, as percepções de quão diferentes os restantes membros da sua equipa são entre si. Alguns autores têm referido que as percepções individuais de semelhança ou diferença influenciam as atitudes das pessoas perante os membros da sua equipa e de outras e que essas percepções são uma das causas para que haja diferenças nos resultados relacionados com o trabalho (Tsui et al., 1992; Riordan, 2000). Contudo, a investigação tem dado pouca atenção à importância destas percepções individuais e aos seus efeitos no funcionamento da equipa.

A percepção é um processo cognitivo através do qual as pessoas interpretam os seus comportamentos e os dos outros. As pessoas tendem a processar cognitivamente o conjunto das diferenças e semelhanças dentro da sua equipa, isto é, desenvolvem percepções de diversidade da equipa (Riordan, 2000; Chermont, 2008). Estas percepções de diversidade são julgamentos individuais que partem da observação de cada membro dentro da equipa, sendo que cada pessoa pode perceber a mesma equipa de forma diferente no que se refere à diversidade.

Deste modo, é importante perceber se existem diferenças a nível individual que podem influenciar essas percepções. Para além disso, é também importante perceber até que ponto estas percepções variam entre os membros de uma equipa, ou seja, até que ponto todos os membros percebem a sua equipa como sendo ou não diversa, pois também pode ser um factor que pode comprometer o funcionamento da equipa.

Enquanto a diversidade objectiva representa a diversidade actual de uma equipa (as diferenças existentes entre os membros), a diversidade subjectiva ou percebida representa a forma como cada membro encara a diversidade existente na sua equipa. A diversidade percebida pode contribuir para uma melhor compreensão dos resultados

contraditórios no estudo da diversidade e, por isso, para além das medidas de diversidade objectiva devem utilizar-se medidas de diversidade subjectiva que permitam averiguar o impacto das percepções de diversidade que os membros possuem (Harrison & Klein, 2007).

De acordo com Harrison et al. (2002), se as diferenças existentes numa equipa são relevantes, então estas devem ser percebidas pelos membros, ou seja, a diversidade percebida pelos membros representa o impacto que a diversidade actual da equipa tem no funcionamento da mesma. Estes autores distinguem diversidade a um nível de superfície (*surface-level diversity*) – diferenças em aspectos mais visíveis, como o sexo e a raça – de diversidade a um nível mais profundo (*deep-level diversity*) – diferenças em aspectos mais subjacentes, como valores ou características de personalidade. Os dois tipos de diversidade estão ancorados em teorias da categorização social e da semelhança/atração, que como foi referido anteriormente, defendem que, por um lado, os atributos mais visíveis são mais facilmente percebidos entre os membros de uma equipa e, por outro, as pessoas preferem relacionar-se com alguém que partilhe as mesmas ideias ou que tenha características de personalidade semelhantes. Os autores verificaram que com o passar do tempo, a colaboração entre os membros das equipas é maior o que minimiza o efeito das percepções de diversidade de atributos mais salientes, mas intensifica as percepções de diversidade de atributos mais subjacentes.

À medida que os membros vão interagindo entre si as percepções das diferenças existentes podem alterar-se pois vão conhecendo outros aspectos mais subjacentes. Enquanto as percepções de diversidade em relação a atributos observáveis tendem a ser consistentes ao longo do tempo e da interacção com a equipa, as percepções de atributos mais subjacentes, como características de personalidade, tendem a sofrer alterações, sendo que os membros podem perceber menos diferenças com o passar do tempo (Chermont, 2008).

As percepções de semelhança ou de diferença entre os membros de uma equipa estão geralmente associadas aos processos de categorização social, uma vez que a exposição a atributos salientes leva a estas percepções de diversidade (Shrivastava & Gregory, 2009), o que por sua vez leva à categorização das pessoas em grupos.

Cunningham (2007) realizou um estudo com equipas de treinadores de desporto, em contexto académico, cujo objectivo era analisar de que forma as percepções de diversidade e a identidade grupal influenciavam a relação entre diversidade demográfica (sexo, raça e idade) e o desempenho da equipa. Os resultados revelaram que os três tipos de diversidade estavam relacionados com as percepções dos membros face a essas diferenças, mas o mais interessante foi o facto de que mesmo quando as equipas eram diferentes em vários aspectos,

as percepções de diversidade referiam-se apenas aos aspectos mais salientes. Assim, foi possível verificar que a diversidade actual levava à percepção das diferenças o que, conseqüentemente, conduzia a uma reduzida identificação grupal.

Para uma melhor compreensão dos efeitos da diversidade nas equipas é importante perceber quais os processos e estados subjacentes, ou seja, é importante analisar que factores podem moderar a relação entre diversidade-desempenho. Passos e Caetano (2009), realizaram um estudo onde procuraram analisar os efeitos da diversidade actual e da diversidade percebida em equipas de projectos de investigação e os resultados permitiram constatar que a diversidade percebida modera a relação entre diversidade de informação e desempenho da equipa. Os autores verificaram que a diversidade de informação tinha um efeito positivo no desempenho da equipa apenas quando a percepção de diversidade da equipa era reduzida.

Neste estudo as percepções de diversidade não serão consideradas como um processo resultante da categorização social, mas sim como um estado emergente da equipa que resulta da experiência dos membros enquanto equipa e que tem impacto no funcionamento e trabalho da mesma. Especificamente, a nossa abordagem centra-se nas percepções de diversidade entre os membros das equipas e de que forma estas podem afectar a relação entre a diversidade actual da equipa e o seu desempenho.

4. Crenças de Diversidade e o seu Impacto no Desempenho de Equipa

Será que as crenças que possuímos sobre a composição das equipas a que pertencemos afectam o seu funcionamento? As pessoas podem ter diferentes formas de encarar a diversidade, quer a nível das suas crenças sobre a importância e os possíveis efeitos (positivos ou negativos) desta, quer a nível das atitudes e comportamentos que manifestam. Essas crenças e atitudes sobre a composição dos grupos têm como ponto de partida estereótipos sobre o papel da diversidade, diferenças individuais ou exemplos de experiências passadas (van Knippenberg, Haslam, & Platow, 2007). Neste estudo pretendemos analisar os efeitos das crenças de diversidade e não a origem das suas causas.

De acordo com van Knippenberg e Haslam (2003), as crenças de diversidade representam o valor ou importância atribuído à diversidade para o funcionamento do trabalho em equipa. As crenças que os membros de uma equipa possuem sobre a importância da diversidade podem afectar as suas reacções e comportamentos em relação à própria composição da sua equipa, uma vez que permitem determinar se a diversidade é

compreendida como um aspecto da identidade da equipa e que pode ser positivo (van Knippenberg & Haslam, 2003). Se os membros de uma equipa acreditam que os factores e características que contribuem para a sua diversidade são positivos e potenciam o funcionamento e o desempenho da equipa, é possível que se identifiquem e sintam mais satisfeitos com a equipa quando, de facto, a equipa é heterogénea.

Contudo, nem todas as crenças de diversidade são a favor desta. As crenças são pró-diversidade quando as pessoas acreditam na importância e no valor da diversidade, mas são pró-semelhança quando as pessoas privilegiam uma equipa homogénea e acreditam na importância e no valor da semelhança entre os membros.

As crenças de diversidade referem-se a dimensões específicas da diversidade e ao contexto da tarefa e não apenas a crenças gerais sobre a diversidade, isto é, uma pessoa pode pensar que uma determinada dimensão da diversidade, como a raça, beneficia ou prejudica o funcionamento de uma equipa consoante o seu contexto e motivo para que foi criada (van Dick et al., 2008). Além disso, uma pessoa pode considerar que uma dimensão da diversidade beneficia o funcionamento da sua equipa e por outro lado, outra dimensão da diversidade pode prejudicar o seu funcionamento.

Um estudo de van Knippenberg, Haslam e Platow (2000) demonstrou que os membros de uma equipa identificavam-se mais com uma equipa homogénea ou heterogénea em função do tipo de tarefa que tinham de desempenhar, por considerarem essa determinada composição da equipa como a mais adequada para desempenhar a tarefa. O facto de as pessoas identificarem-se mais com uma equipa diversa está relacionado com as crenças que têm quanto à importância da diversidade numa equipa. Assim, as crenças pró-diversidade podem fazer com que os membros reajam de forma mais positiva ao facto de a sua equipa ser diversa (Homan et al., 2007).

As crenças não são o produto individual de cada elemento da equipa, mas sim “the product of group processes tied to the particular group in its particular context” (van Knippenberg & Haslam, 2003, p.73).

Tal como foi referido anteriormente, a relação diversidade-desempenho nem sempre é directa. Alguns autores constataram que as crenças sobre a diversidade são um importante moderador dessa relação, por exemplo, Homan et al. (2007) verificaram que as equipas com diversidade de informação e com crenças pró-diversidade tiveram um desempenho melhor do que as equipas com diversidade de informação e com crenças pró-semelhança, ou seja, as crenças de diversidade moderaram a relação entre diversidade de informação e o desempenho.

Van Dick et al. (2008) observaram em dois estudos longitudinais que as crenças de diversidade moderavam a relação entre a diversidade étnica percebida e a identificação com a equipa, ou seja, consoante as crenças dos membros fossem mais pró-diversidade ou pró-semelhança, os efeitos da diversidade percebida variavam. Para além disso, constataram também efeitos negativos indirectos entre a diversidade percebida, a intenção de permanecer na equipa e a elaboração de informação, quando as pessoas possuíam crenças pró-semelhança. Estes resultados demonstram a importância do estudo das crenças de diversidade, mais precisamente, dos seus efeitos moderadores que permitem uma melhor compreensão dos efeitos da diversidade.

5. O Presente Estudo

A força de trabalho tem vindo a sofrer alterações e a tornar-se cada vez mais diversa, o que se traduz num crescente desafio quer para os psicólogos sociais e das organizações, no sentido de compreender os seus efeitos, quer para os gestores, no sentido de conseguir gerir a diversidade da melhor forma não comprometendo o funcionamento das equipas.

Face à falta de consenso na conceptualização da diversidade, através da utilização de diferentes atributos para medir o mesmo tipo de diversidade, e na sua operacionalização, a investigação tem conduzido a resultados inconsistentes. Desta forma, Harrison e Klein (2007) propuseram uma tipologia de diversidade em que esta pode ser considerada como separação, variedade ou disparidade.

Esta tipologia, que segundo os autores, está implícita em alguns estudos embora de forma pouco consistente, é uma proposta para acrescentar significado ao estudo da diversidade, uma vez que irá permitir maior consenso e rigor quer na conceptualização quer na operacionalização da diversidade.

Deste modo, neste estudo utilizamos a conceptualização de diversidade proposta por Harrison e Klein (2007), em que analisamos a diversidade de uma forma alternativa que nos possa elucidar melhor sobre os potenciais efeitos de diferentes tipos de diversidade no funcionamento das equipas, mais concretamente, no desempenho de equipas envolvidas numa competição de gestão. Assim, um primeiro objectivo deste estudo é perceber de que forma os diferentes tipos de diversidade (separação, variedade e disparidade) afectam o desempenho da equipa (ver Figura 2).

Hipótese 1a: A diversidade de separação está associada ao desempenho da equipa.

Hipótese 1b: A diversidade de variedade está associada ao desempenho da equipa.

Hipótese 1c: A diversidade de disparidade está associada ao desempenho da equipa.

Como foi referido anteriormente, a maioria dos estudos procura avaliar os efeitos independentes das diversas dimensões de diversidade no desempenho das equipas. Contudo, o modelo da categorização-elaboração de van Knippenberg et al. (2004) remete-nos para a importância do estudo de moderadores e mediadores desta relação. De facto, alguns autores já têm demonstrado essa preocupação enriquecendo um pouco mais a investigação sobre este conceito.

Assim, este estudo pretende dar esse passo e contribuir para complementar a investigação, através da análise de duas moderadoras, nomeadamente as percepções e as crenças de diversidade. Deste modo, o nosso segundo objectivo de estudo é perceber de que forma as percepções dos membros quanto à diversidade da sua equipa e as suas crenças em relação à importância da diversidade podem afectar a relação entre os diferentes tipos de diversidade e o desempenho final (ver Figura 2).

Hipótese 2: A relação entre diversidade e desempenho da equipa é moderada pela forma como os membros percebem a sua equipa como sendo ou não diversa.

Hipótese 3: A relação entre diversidade e desempenho da equipa é moderada pelas crenças de diversidade dos membros da equipa.

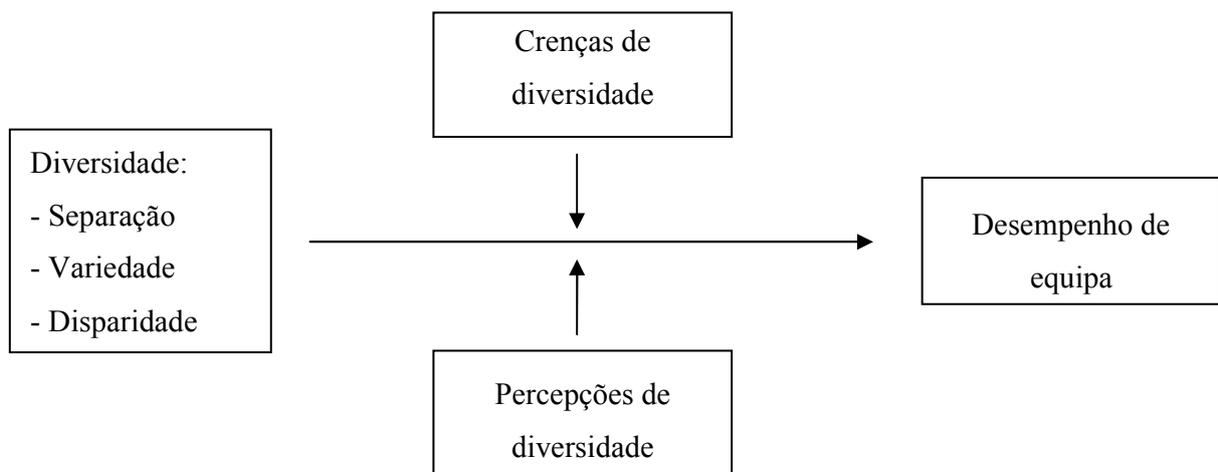


Figura 2. Modelo proposto: Relação da diversidade no desempenho da equipa e o efeito de moderação das crenças e das percepções de diversidade nesta relação

De acordo com o modelo da categorização-elaboração de van Knippenberg et al. (2004), a identificação, enquanto reacção afectiva da composição de uma equipa, pode ajudar a compreender melhor os efeitos positivos e negativos da composição das equipas. Como foi referido anteriormente, este modelo demonstra que a relação entre diversidade e desempenho é bastante complexa e que existem estados emergentes, mais precisamente, reacções afectivas, que afectam essa relação.

Neste sentido, o nosso terceiro e último objectivo de estudo é analisar o efeito da identificação da equipa na relação entre diversidade e desempenho (ver Figura 3). Desta forma, procuramos analisar o efeito da identificação da equipa, através de um ponto de vista diferente, em que propomos uma relação de mediação, ou seja, esperamos que os diferentes tipos de diversidade influenciem o desempenho da equipa em função da identificação dos membros com a sua equipa.

Hipótese 4: A identificação com a equipa é mediadora da relação entre diversidade e desempenho.

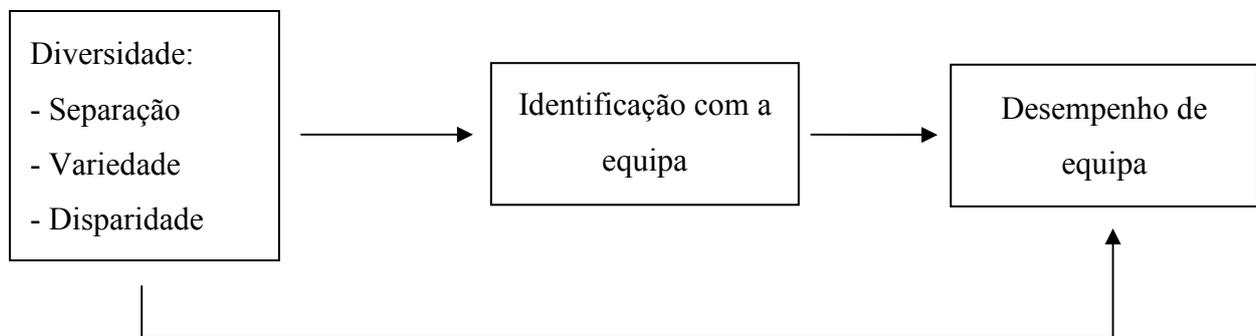


Figura 3. Modelo proposto para o estudo da relação da diversidade no desempenho da equipa e o efeito de mediação da identificação com a equipa nesta relação

Em suma, os diferentes tipos de diversidade podem ter um impacto mais positivo ou negativo no desempenho final através da identificação dos membros com a equipa.

6. Método

6.1 - Participantes

A amostra não probabilística foi constituída por 756 equipas (N= 3032 participantes) que participaram voluntariamente numa competição de gestão de âmbito nacional que decorreu ao longo de cinco semanas. Do total das 756 equipas, apenas 182 foram consideradas por terem pelo menos dois elementos que tivessem respondido aos questionários (N= 811 participantes), sendo que 46,61% eram quadros de empresas.

A média de idades dos membros era de 28,92 anos (d.p. = 8,77 anos), sendo que 69,23% eram do sexo masculino. Os participantes foram divididos em equipas (de estudantes, de quadros de empresa e mistas), que posteriormente foram organizadas por grupos, sendo que cada grupo constituía um mercado. A dimensão média das equipas era de 4,60 elementos (d.p.= 0,69).

6.2 - Procedimento

Os dados para este estudo foram recolhidos através de uma competição de gestão organizada por uma empresa especialista na utilização de simulações empresariais, a SDG – Simuladores e Modelos de Gestão, Lda. O *Global Management Challenge* (GMC) consiste numa competição de estratégia e gestão que envolve vários sectores da vida empresarial e universitária, no qual diversas empresas representadas por equipas competem entre si. A missão de cada equipa é gerir uma empresa com o objectivo de obter a melhor cotação das suas acções na bolsa de valores. Para isso, têm de tomar decisões de gestão de topo em diversas áreas como Marketing, Produção, Recursos Humanos e Finanças, ao longo de cinco semanas, ou seja, uma decisão por semana. Após cada decisão, as equipas recebiam um relatório de gestão com o resultado da sua estratégia. Este ciclo de cinco decisões pretendia simular um ano e um trimestre de actividade da empresa. A simulação decorreu através da Internet, sendo que cada equipa tinha acesso à informação e aos materiais necessários para tomar e submeter as suas decisões e consultar o relatório de gestão.

Durante as cinco semanas da competição, foram enviados dois questionários por e-mail para todos os membros das equipas. Foi enviado um primeiro questionário, na primeira semana da competição, para recolher informação sobre diversos aspectos relacionados com o seu funcionamento, nomeadamente sobre as crenças de diversidade. O segundo questionário foi enviado na penúltima semana e pretendia recolher informação sobre outros aspectos relacionados com o funcionamento das equipas, nomeadamente as percepções de diversidade

e a identificação com a equipa, uma vez que as equipas já tinham estabelecido um maior contacto entre si. Como o nível de análise neste estudo é a equipa, era necessário que todos os membros respondessem aos questionários. Neste sentido, as equipas em que pelo menos dois dos seus membros não tivessem respondido aos questionários não foram consideradas neste estudo por não transmitirem a realidade de equipa.

O GMC apesar de ser uma simulação é uma metodologia apropriada para estudar processos de equipa, pois permite o acesso a uma amostra de grande dimensão que engloba estudantes e quadros de empresa que trabalham em equipa num ambiente organizacional simulado. De facto, este tipo de simulação tem inúmeras vantagens uma vez que pretende recriar o contexto organizacional, onde é possível simular a interacção entre diversos departamentos de uma empresa, as relações de concorrência do mercado, o impacto das decisões de cada equipa tendo em conta a situação económica real e a satisfação do cliente (Passos, 2005).

Segundo Tasa, Taggar e Seijts (2007), as vantagens de uma simulação deste tipo prendem-se com: 1) a simulação implica tarefas complexas em que o desempenho da equipa depende não só do esforço comum, mas também da gestão da mudança em alguns indicadores específicos simulados e do *feedback* transmitido ao longo da competição sobre o desempenho de cada equipa; 2) o carácter longitudinal da simulação que permite a procura de novas soluções para a resolução de problemas e estimular o esforço de equipa na criação de ideias e reformulações de problemas; e 3) a simulação permite recriar cenários reais e frequentes nos quais as equipas tomam decisões em conjunto com base em poucos recursos, o que permite uma maior generalização dos resultados.

6.3 - Operacionalização das variáveis

6.3.1 - Diversidade objectiva.

De acordo com a sugestão de Harrison e Klein (2007), a diversidade nas equipas que participaram na competição foi operacionalizada enquanto separação, variedade e disparidade, tendo em conta as variáveis sexo, idade, curso (área de estudo) e experiência no GMC (número de participações em edições anteriores desta competição).

As variáveis sexo e idade foram operacionalizadas como diversidade enquanto separação, pois embora sejam variáveis demográficas consideramos que permitem descrever as diferenças ou oposições entre os membros de uma equipa. Para obtermos a diversidade de sexo utilizámos o índice de Blau (1977), que apesar de ser o índice mais utilizado para a

diversidade como variedade, é também indicado para a análise de variáveis categoriais. Primeiro, foi necessário recodificar as categorias da variável sexo com os valores 1 para mulher e 2 para homem. De seguida, agregou-se a variável sexo através de percentagens para o nível de equipa, para que, depois de calcular as proporções dividindo as percentagens por 100, fosse possível calcular o índice de Blau com a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Blau} = 1 - \sum p_k^2$$

Em que p é a proporção de membros da equipa numa categoria da variável sexo. Ou seja:

$$1 - [(\text{proporção de homens})^2 + (\text{proporção de mulheres})^2]$$

Os valores deste índice variam entre 0 e 1, sendo que quanto maior o valor, maior a diversidade. O índice de Blau permite captar a possibilidade de os membros de uma equipa pertencerem a categorias diferentes.

Para a diversidade de idade foi calculado o coeficiente de variação (desvio-padrão da variável na equipa dividido pela média da variável na equipa), ou seja, a diversidade de idade para cada equipa foi calculada pelo desvio-padrão da idade em cada equipa dividido pela média de idade dos membros de todas as equipas. Apesar de o coeficiente de variação ser mais utilizado para a diversidade enquanto disparidade e a diversidade de idade ser operacionalizada como separação, dado que a idade é uma variável contínua é adequado utilizar este coeficiente.

A variável curso foi operacionalizada como diversidade enquanto variedade, uma vez que representa as diferenças qualitativas e diferentes fontes de conhecimento entre os membros de uma equipa que permitem uma variedade de informação. Para obtermos a diversidade de curso utilizámos o índice de Blau, e tal como para a variável sexo, foi necessário recodificar primeiro as categorias da variável por cursos (Administração, Gestão e Economia = 1; Engenharias = 2; Ciências Sociais = 3; Ciências Naturais e da Saúde = 4; Outro = 5).

A variável experiência em edições anteriores do GMC foi operacionalizada como diversidade enquanto disparidade, pois um elemento com participações em competições anteriores pode ser visto pelos restantes membros como alguém que possui um recurso ou um estatuto valorizado pela equipa. Tal como a idade, a experiência na competição é uma variável contínua e por isso, para obtermos a diversidade de experiência foi também calculado o coeficiente de variação dividindo o desvio-padrão do número de participações

anteriores na competição em cada equipa pela média do número de participações dos membros de todas as equipas. A utilização do coeficiente de variação para a diversidade enquanto disparidade é adequada, pois permite capturar a assimetria, ou seja, as distâncias entre os membros de uma equipa em relação à predominância de um atributo. No entanto, é de referir que o coeficiente de variação é sensível ao tamanho dos grupos, sendo que é mais provável que equipas muito dispersas com poucos membros sejam vistas como tendo menos disparidade do que equipas com muitos membros (Harrison & Klein, 2007). Quanto mais elevado for o coeficiente de variação maior a distância entre os membros em relação a um atributo, neste caso, ao número de participações em competições anteriores.

6.3.2 - Desempenho.

Ao longo das cinco semanas da competição, as equipas tiveram que tomar decisões de forma a conseguir gerir uma empresa virtual com o objectivo de obter a melhor cotação das suas acções na bolsa. Todas as semanas as equipas tomavam uma decisão e após a análise da mesma por parte do simulador, cada equipa recebia *feedback* (relatório de gestão) sobre a sua cotação na bolsa e a sua posição face à concorrência. A posição ocupada, no final da competição, por cada equipa no grupo (mercado) que representava foi utilizada com um indicador de desempenho. As expectativas de desempenho também foram consideradas como indicador de desempenho, em que os participantes tinham de estimar em que posição (1º ao 7º posição) a sua equipa iria ficar depois de tomada a sua decisão. As expectativas foram medidas na primeira e na penúltima semana da competição (tempo 1 e tempo 2, respectivamente). Quer a posição ocupada quer as expectativas de classificação foram recodificadas para que posições mais elevadas reflectissem um melhor desempenho.

6.3.3 - Percepções de diversidade.

As percepções de diversidade foram avaliadas através de um único item (adaptado de Passos & Caetano, 2009), em que era perguntado aos participantes para considerarem a sua equipa na globalidade e indicarem em percentagem (0 a 100%) em que medida esta era heterogénea. A escolha de uma medida só com um item permite minimizar as não respostas e reduzir os custos com o processamento de dados (Bergkvist & Rossiter, 2007).

6.3.4 - Crenças de diversidade.

As crenças de diversidade foram medidas através de uma escala de sete pontos (1= *Discordo totalmente* a 7= *Concordo totalmente*) adaptada de van Dick et al. (2008), composta

por sete itens em que quatro referem-se a crenças de diversidade de uma forma geral (por exemplo, “Considero que a diversidade dos membros da equipa é um aspecto chave para aumentar o desempenho no GMC”) e três referem-se a crenças de diversidade enquanto separação, disparidade e variedade (por exemplo, “Pertencer a uma equipa constituída por homens e mulheres pode ser a receita para o sucesso no GMC”). O coeficiente de Alfa de Cronbach foi de .790, indicando boa consistência interna entre os itens e possibilitando a construção de um índice para esta escala. Alguns itens foram invertidos de forma a que valores mais elevados em todos os itens reflectissem crenças pró-diversidade.

6.3.5 - Identificação com a equipa.

A identificação dos membros com as suas equipas do GMC foi medida através de uma escala de sete pontos (1= *Discordo totalmente* a 7= *Concordo totalmente*), adaptada de Allen e Meyer (1990), sendo que valores mais elevados reflectem maior identificação com a equipa. A escala era composta por sete itens, onde era pedido aos participantes que considerassem os seus sentimentos em relação à sua equipa e que indicassem em que medida concordavam ou discordavam com cada uma das afirmações (por exemplo, “Quando alguém diz bem da minha equipa, sinto como se fosse um elogio pessoal” e “Sinto-me identificado(a) com esta equipa”). O coeficiente de Alfa de Cronbach para esta escala foi de .769, o que revela uma boa consistência interna entre os itens da escala e permitiu a construção de um índice com os mesmos.

7. Agregação

O nível de análise neste estudo foi a equipa, por isso todas as respostas individuais foram agregadas para o nível de equipa para se proceder à análise estatística. A agregação dos dados tem como objectivo reduzir o impacto das diferenças individuais dentro de uma equipa. Para medidas que foram recolhidas inicialmente ao nível individual (cada participante respondia aos questionários), é necessário que as respostas dos membros de cada equipa mostrem concordância e consenso antes de se poder agregar os dados para o nível de equipa (Harrison et al., 2002). Deste modo, foi calculado o índice $R_{wg(j)}$ de James, Demaree e Wolf (1984, 1993), que varia entre 0 e 1, em que valores mais próximos de 1 reflectem uma correlação positiva entre as respostas dos membros da equipa. A média do índice $R_{wg(j)}$ para as crenças de diversidade foi de .91 e para a identificação com a equipa foi de .83. Assim, considerámos adequado agregar as variáveis para o nível de equipa, uma vez que ultrapassam o critério

mínimo de .70 (Cohen, Doveth & Eick, 2001). No entanto, considerámos necessário retirar duas equipas por apresentarem valores inferiores aos valores críticos apresentados na literatura, dado que a análise procedeu com 180 equipas.

Foi também calculado o ICC (Coeficientes de Correlação IntraClasse), para as crenças de diversidade e a identificação com a equipa, em que se compara a variância nas respostas dentro da equipa com a variância das respostas entre equipas para averiguar até que ponto é adequado fazer a análise estatística ao nível de equipa (Deshon et al., 2004). O ICC(1) é uma medida de fiabilidade cujos valores variam entre .05 e .20, sendo que os valores para estas duas variáveis de estudo foram aceitáveis situando-se dentro dos valores critério (.11 para a identificação com a equipa e .14 para as crenças de diversidade). O ICC(2) permite testar se as equipas podem ser diferenciadas, pois é uma medida de fiabilidade das médias de equipa e não de apenas um membro. Os valores são muito superiores aos do ICC(1), sendo de .35 para a identificação e .43 para as crenças de diversidade. Deste modo, estes valores vieram reforçar a adequação de agregar as variáveis para o nível de equipa.

8. Resultados

No quadro 1 apresentamos a matriz de correlações, bem como as médias e desvios-padrão das variáveis em estudo. Os resultados permitiram concluir que as equipas apresentam os diferentes tipos de diversidade, no entanto, tendo em conta que os valores variam entre 0 (total homogeneidade) e 1 (total heterogeneidade), existe maior diversidade de experiência e de sexo nas equipas ($M=0,65$ e $M=0,25$, respectivamente). Relativamente às percepções de diversidade, em média as equipas consideraram que a sua equipa apresentava elevada heterogeneidade ($M=61,65$, numa escala de 0 a 100%). As equipas revelaram em média maior nível de concordância em relação à identificação com a equipa ($M=5,59$), e um nível de concordância ligeiramente inferior das crenças de diversidade ($M=4,79$).

No que se refere às expectativas de desempenho, as equipas revelaram em média esperar uma classificação bastante elevada nos dois momentos de avaliação, contrastando com o desempenho objectivo, em que em média as equipas alcançaram classificações altas mas abaixo das suas expectativas. Quanto às correlações entre as variáveis de estudo, verifica-se que apenas algumas variáveis estão correlacionadas significativamente entre si, salientando-se a relação positiva de intensidade elevada entre a expectativa de desempenho medida nos dois tempos.

Quadro 1. Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Diversidade de idade	0.11	0.09	-						
2. Diversidade de experiência	0.63	0.85	.13	-					
3. Diversidade de sexo	0.25	0.21	.11	.00	-				
4. Diversidade de curso	0.19	0.24	.26**	.05	.15	-			
5. Percepções de diversidade	61.65	13.56	.13	.12	-.01	.19**	-		
6. Crenças de diversidade	4.79	0.53	.14	.01	.08	.17*	.05	-	
7. Identificação com a equipa	5.59	0.56	.03	-.07	.02	.01	.02	.24**	-
8. Expectativa de desempenho (T1)	6.37	0.90	-.08	.09	.18*	.09	.11	.10	.15
9. Expectativa de desempenho (T2)	6.24	0.99	-.18*	.13	.18*	.06	.03	.04	.12
10. Desempenho objectivo (T2)	4.24	2.04	.04	.08	-.14	-.06	-.07	-.11	-.03
									.29**
									.51**

Nota: ** $p < .01$ * $p < .05$

De modo a testar as nossas hipóteses de estudo relativamente aos efeitos de moderação das crenças e das percepções de diversidade na relação entre os diferentes tipos de diversidade e o desempenho de equipa realizámos várias análises de regressão múltipla hierárquica. Para proceder à análise, foi necessário centrar as variáveis preditoras e moderadoras, isto é, estandardizar as variáveis que entraram na análise tal como sugerido por Aiken e West (1996), com a excepção da variável critério (variável dependente) que não foi necessário centrar. Além de centrar as variáveis, foi necessário criar variáveis que representassem a interacção entre cada variável preditora e a moderadora. Para que haja uma relação de moderação é necessário que a relação causal entre a variável preditora e a variável critério mude em função da variável moderadora, ou seja, que a relação entre diversidade e desempenho mude em função das crenças e das percepções de diversidade.

Como tínhamos duas variáveis moderadoras as análises foram realizadas separadamente para cada uma. Deste modo, em primeiro lugar, introduzimos os diferentes tipos de diversidade centradas (variáveis preditoras centradas) para medir os seus efeitos no desempenho (variável critério). Num segundo passo, testámos o efeito da variável moderadora na variável critério, e, por fim, num terceiro passo introduzimos as variáveis de interacção entre as variáveis preditoras e as moderadoras.

No que se refere aos efeitos dos vários tipos de diversidade na expectativa de desempenho e no desempenho objectivo (ver quadro 2), verificou-se que apenas a diversidade de sexo e a diversidade de experiência têm efeitos significativos.

Quadro 2. Resumo das análises de regressão múltipla hierárquica para o efeito de moderação das percepções de diversidade

Variáveis	Expectativa de desempenho (tempo 1)		Expectativa de desempenho (tempo 2)		Desempenho objectivo (tempo 2)	
	Beta	SE B	Beta	SE B	Beta	SE B
<i>Passo 1 – Efeitos na variável critério</i>						
Diversidade de sexo (DS)	-.42	.32	-.92**	.34	2.40**	.72
Diversidade de idade (DI)	.53	.81	1.30	.88	-1.63	1.85
Diversidade de curso (DC)	.32	.29	.23	.32	-.61	.67
Diversidade de experiência (DE)	.18*	.09	.18*	.09	-.28	.18
R ² Ajustado		.03		.06		.06
F		2.28		3.78		3.74
<i>Passo 2 - Efeitos Principais</i>						
Diversidade de sexo	-.40	.32	-.92**	.35	2.40**	.73
Diversidade de idade	.48	.81	1.32	.89	-1.64	1.86
Diversidade de curso	.27	.30	.24	.33	-.62	.68
Diversidade de experiência	.17*	.08	.19*	.09	-.28	.18
Percepções de diversidade	.01	.01	-.01	.01	.01	.01
R ² Ajustado		.03		.05		.05
F Change		.93		.09		.00
F		2.01		3.02		2.98
<i>Passo 3 – Efeitos de Interação</i>						
Diversidade de sexo	-.41	.32	-.93**	.35	2.32**	.72
Diversidade de idade	.36	.88	1.27	.96	-1.81	1.98
Diversidade de curso	.28	.31	.29	.34	-.71	.70
Diversidade de experiência	.17*	.01	.20*	.09	-.35	.18
Percepções de diversidade	.01	.01	.00	.01	-.01	.01
DS X Percepções	-.01	.03	-.01	.03	.04	.06
DI X Percepções	.02	.06	-.01	.07	.08	.14
DC X Percepções	-.01	.02	-.02	.02	.03	.05
DE X Percepções	.00	.01	-.01	.01	.03*	.01
R ² Ajustado		.01		.04		.07
F Change		.06		.38		1.76
F		1.12		1.82		2.47

Nota: Como todas as variáveis foram centradas, são apresentados os beta não estandardizados.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

A diversidade de sexo teve uma influência negativa significativa na expectativa de desempenho no tempo 2 ($F_{(4,175)} = 3.78, p < .01$), explicando 6% da variância na expectativa de desempenho. Este efeito significa que quanto maior a diversidade de sexo, pior a expectativa de desempenho das equipas face à posição que irão obter. Por outro lado, demonstrou um

efeito positivo significativo no desempenho objectivo ($F_{(4,175)} = 3.74, p < .01$), explicando 6% da variância no desempenho. A diversidade de experiência influenciou positiva e significativamente as expectativas de desempenho nos dois momentos ($F_{(4,175)} = 2.28, p < .05$) e ($F_{(4,175)} = 3.78, p < .05$), respectivamente. Deste modo, as hipóteses 1a e 1c foram suportadas, ou seja, as diversidades enquanto separação e disparidade influenciaram o desempenho das equipas. Apesar de a diversidade de idade não se ter relacionado com o desempenho da equipa, mesmo tendo sido medida como diversidade de separação, podemos dizer que a hipótese 1a foi suportada pelo efeito significativo da diversidade de sexo. Os resultados não suportaram a hipótese 1b, o que significa que a diversidade de curso (disparidade) não se relacionou de forma significativa nem com a expectativa de desempenho nem com o desempenho objectivo.

No segundo modelo, foram novamente introduzidos os preditores e a moderadora a fim de se analisarem os efeitos principais. Tal como podemos verificar, do primeiro para o segundo modelo voltam a surgir os mesmos efeitos significativos apenas das diversidades de sexo e de experiência em competições anteriores. A diversidade de sexo relacionou-se de forma negativa significativa com a expectativa de desempenho no tempo 2 ($F_{(5,174)} = 3.02, p < .01$), explicando 5% da variância na expectativa de desempenho, e relacionou-se de forma positiva significativa com o desempenho objectivo ($F_{(5,174)} = 2.98, p < .01$), explicando 6% da variância no desempenho. A diversidade de experiência influenciou positiva e significativamente as expectativas de desempenho nos dois momentos ($F_{(5,174)} = 2.01, p < .05$) e ($F_{(5,174)} = 3.02, p < .05$), respectivamente.

No terceiro modelo foram introduzidos os termos de interacção entre os diferentes tipos de diversidade e as percepções para testar o efeito moderador. Verificou-se um efeito de interacção positivo significativo entre a diversidade de experiência e as percepções de diversidade no desempenho objectivo ($\Delta R^2 = .02, F_{(9,170)} = 2.47, p < .05$), suportando parcialmente a hipótese 2. Este modelo aumentou ligeiramente em 2% a variância explicada do desempenho objectivo.

Na figura 4 apresentamos as rectas de regressão relacionadas com o efeito de interacção entre a diversidade de experiência e as percepções de diversidade no desempenho objectivo. Os resultados sugerem que quando há baixa percepção de diversidade, a diversidade de experiência reduz o desempenho final da equipa. Por outro lado, quando há elevada percepção de diversidade, a diversidade de experiência demonstra ter pouca influência no desempenho objectivo. Isto permite concluir que a diversidade de experiência apenas está

relacionada negativamente com o desempenho final quando os membros percebem baixa diversidade na sua equipa.

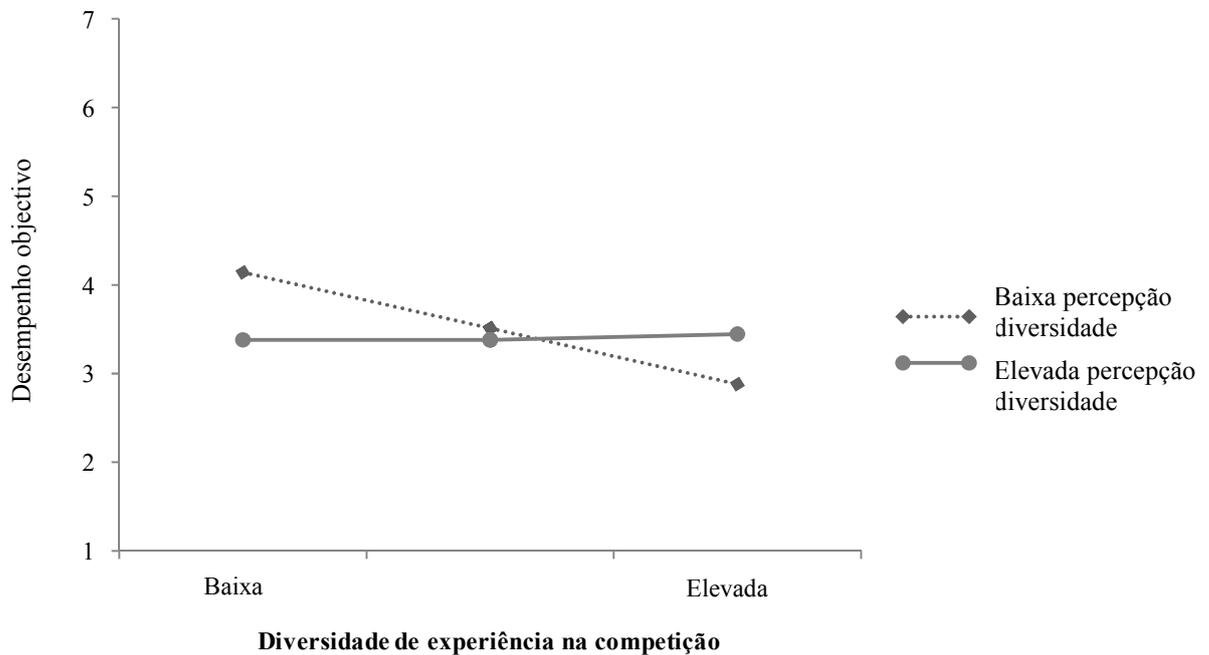


Figura 4. Expectativa de desempenho em função da diversidade de sexo e das crenças

Para testar o efeito moderador das crenças de diversidade foi utilizado o mesmo procedimento das percepções, em que foram estimados três modelos de regressão múltipla hierárquica. Em relação aos efeitos dos vários tipos de diversidade na expectativa de desempenho e no desempenho objectivo (ver quadro 3), constatou-se novamente que apenas a diversidade de sexo e a diversidade de experiência têm efeitos significativos.

A diversidade de sexo relacionou-se negativamente com a expectativa de desempenho no tempo 2 ($F_{(4,173)} = 3.76, p < .01$), explicando 6% da variância na expectativa de desempenho, mas relacionou-se de forma positiva com o desempenho objectivo ($F_{(4,173)} = 3.93, p < .01$), explicando 6% da variância no desempenho. A diversidade de experiência relacionou-se positiva e significativamente com as expectativas de desempenho nos dois momentos ($F_{(4,173)} = 2.29, p < .05$) e ($F_{(4,173)} = 3.76, p < .05$), respectivamente. Estes resultados permitem-nos concluir, mais uma vez, que as hipóteses 1a e 1c foram suportadas pelos efeitos significativos das diversidades enquanto separação (apenas a diversidade de sexo) e disparidade no desempenho das equipas.

No modelo dos efeitos principais, voltaram a surgir os mesmos efeitos significativos apenas das diversidades de sexo e de experiência na competição. A diversidade de sexo

relacionou-se de forma negativa significativa com a expectativa de desempenho no tempo 2 ($F_{(5,172)}= 3.02, p<.01$), explicando 5% da variância na expectativa de desempenho, e teve um efeito positivo significativo no desempenho objectivo ($F_{(5,172)}= 3.21, p<.01$), explicando 6% da variância no desempenho. A diversidade de experiência relacionou-se positiva e significativamente com as expectativas de desempenho nos dois momentos ($F_{(5,172)}= 2.12, p<.05$) e ($F_{(5,172)}= 3.02, p<.05$), respectivamente.

Com a introdução dos termos de interacção entre os diferentes tipos de diversidade e as crenças, verificou-se que a diversidade de sexo deixa de ter efeito significativo no desempenho objectivo. Quanto ao efeito moderador das crenças, verificou-se um efeito de interacção positivo significativo entre a diversidade de sexo e as crenças de diversidade na expectativa de desempenho no tempo 1 ($F_{(9,168)}= 1.99, p<.01$), suportando parcialmente a hipótese 3.

Quadro 3. Resumo das análises de regressão múltipla hierárquica para o efeito de moderação das crenças de diversidade

Variáveis	Expectativa de desempenho (tempo 1)		Expectativa de desempenho (tempo 2)		Desempenho objectivo (tempo 2)	
	Beta	SE <i>B</i>	Beta	SE <i>B</i>	Beta	SE <i>B</i>
Passo 1 – Efeitos na variável critério						
Diversidade de sexo (DS)	-.44	.31	-.93**	.35	2.26**	.72
Diversidade de idade (DI)	.32	.83	1.17	.90	-1.07	1.88
Diversidade de curso (DC)	.35	.30	.26	.32	-.75	.68
Diversidade de experiência (DE)	.18*	.08	.19*	.07	-.30	.18
R ² Ajustado		.03		.06		.06
F		2.29		3.76		3.93
Passo 2 - Efeitos Principais						
Diversidade de sexo	-.44	.32	-.93**	.34	2.44**	.73
Diversidade de idade	.32	.83	1.13	.91	-1.18	1.90
Diversidade de curso	.30	.30	.24	.33	-.81	.69
Diversidade de experiência	.18*	.08	.19*	.09	.31	.18
Crenças de diversidade	.16	.13	.06	.14	.18	.30
R ² Ajustado		.03		.05		.06
F <i>Change</i>		1.44		.15		.39
F		2.12		3.02		3.21
Passo 3 – Efeitos de Interação						
Diversidade de sexo	-.44	.31	-.93**	.35	2.42	.73
Diversidade de idade	.27	.85	1.19	.95	-1.44	1.99
Diversidade de curso	.32	.30	.23	.33	-.75	.70
Diversidade de experiência	.19*	.08	.20*	.09	-.31	.19
Crenças de diversidade	.13	.13	.01	.15	.28	.31
DS X Crenças	1.76**	.63	.99	.70	-.60	1.46
DI X Crenças	-.56	1.58	-.78	1.75	.74	3.67
DC X Crenças	-.17	.55	.39	.61	-1.27	1.27
DE X Crenças	.09	.17	-.04	.19	.22	.39
R ² Ajustado		.05		.05		.05
F <i>Change</i>		1.97		.74		.40
F		2.08		1.99		1.94

Nota: Como todas as variáveis foram centradas, são apresentados os beta não estandardizados.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Na figura 5 apresentamos as rectas de regressão relacionadas com o efeito de interacção entre a diversidade de sexo e as crenças de diversidade na expectativa de desempenho no tempo 1.

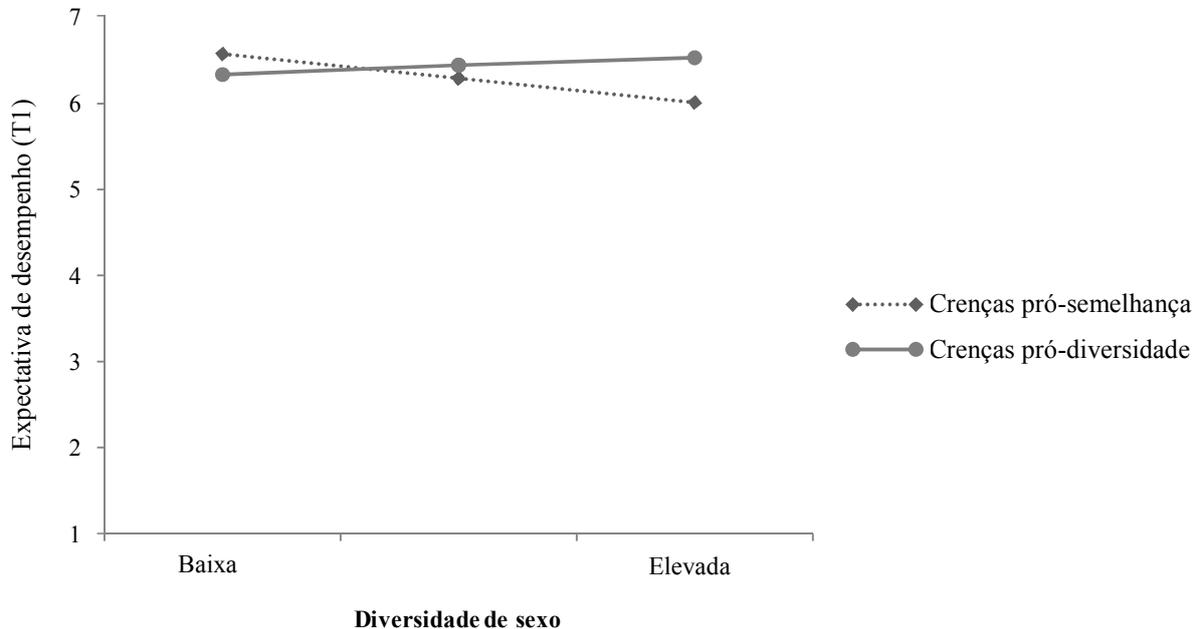


Figura 5. Expectativa de desempenho em função da diversidade de sexo e das crenças

Os resultados demonstram que quando se verificam crenças pró-semelhança, a diversidade de sexo reduz a expectativa de desempenho, ou seja, o efeito que a diversidade de sexo produz na expectativa de desempenho é reduzido devido às crenças serem pró-semelhança. Por outro lado, quando as crenças são pró-diversidade, a diversidade de sexo tem um efeito positivo na expectativa de desempenho, levando a equipa a esperar uma melhor classificação. Isto significa que a diversidade de sexo apenas aumenta a expectativa dos membros quanto à classificação da sua equipa apenas quando estes possuem crenças que valorizam a diversidade. A diversidade de sexo está negativamente relacionada com a expectativa de desempenho quando as crenças são pró-semelhança.

Para testar se a relação entre os vários tipos de diversidade e o desempenho das equipas na competição se altera com o nível de identificação dos membros com a sua equipa (hipótese 4), ou seja, se a relação diversidade-desempenho é mediada pela identificação com a equipa, foi realizado o procedimento de regressão linear múltipla. Através do método desenvolvido por Baron e Kenny (1986), é necessário realizar três passos, ou seja, realizar três modelos de regressão. Em primeiro lugar, deve-se testar se os diferentes tipos de

diversidade (variáveis predictoras) têm efeitos significativos na identificação com a equipa (variável mediadora). De seguida, é necessário testar se os diferentes tipos de diversidade têm efeitos significativos no desempenho de equipa (variável critério). Por fim, o terceiro modelo de regressão testa se as variáveis predictoras e mediadoras têm efeitos significativos na variável critério, isto é, se os diferentes tipos de diversidade e a identificação com a equipa têm efeitos significativos no desempenho de equipa. Existe efeito de mediação quando o efeito da variável preditora na variável critério é menor na terceira equação, em relação à segunda, denominando-se mediação total. Por sua vez, a mediação total ocorre se este efeito deixar de ser significativo.

Através da análise do quadro 4, que corresponde ao primeiro passo, conclui-se que nenhum preditor teve efeito significativo na variável mediadora ($p > .05$), e por isso, não é possível existir um efeito de mediação. Deste modo, não foi possível prosseguir pelos passos seguintes, sendo que a hipótese 4 não foi suportada, ou seja, a identificação com a equipa não mediou a relação entre diversidade-desempenho.

Quadro 4 – Análise da regressão das variáveis predictoras na identificação com a equipa

	Beta
Diversidade de sexo	.014
Diversidade de idade	.034
Diversidade de curso	-.047
Diversidade de experiência	.004
R ² Ajustado	-.02
F _(4,75)	.26

Nota: são apresentados os beta estandardizados.

Em suma, os resultados do estudo demonstraram que a diversidade de separação (apenas a diversidade de sexo) relacionou-se negativamente com a expectativa de desempenho na penúltima semana da competição (tempo 2), mas relacionou-se de forma positiva significativa com o desempenho objectivo. A diversidade de disparidade (diversidade de experiência em edições anteriores da competição) relacionou-se positivamente com as expectativas de desempenho nos dois tempos. Estes resultados permitiram suportar as

hipóteses 1a e 1c, ainda que quanto à diversidade de separação, apenas o sexo estivesse relacionado com o desempenho. As hipóteses 2 e 3 também foram parcialmente suportadas, uma vez que verificou-se um efeito de moderação das percepções na relação entre diversidade de experiência e desempenho objectivo e um efeito de moderação das crenças na relação entre diversidade de sexo e a expectativa de desempenho (tempo 1). Relativamente à hipótese 4, esta não foi suportada pelos resultados, ou seja, não se verificou uma relação entre os diferentes tipos de diversidade e a identificação com a equipa, impossibilitando assim uma relação de mediação.

9. Discussão

Neste estudo procurámos testar o impacto das crenças e das percepções de diversidade na relação entre diferentes tipos de diversidade e o funcionamento das equipas, bem como o facto de a diversidade poder afectar o desempenho das equipas em função do nível de identificação dos seus membros. Os resultados permitiram suportar parcialmente quer a influência da diversidade no desempenho, quer o facto de as percepções e as crenças de diversidade moderarem esta relação.

Relativamente aos efeitos dos diferentes tipos de diversidade no desempenho, a hipótese 1a foi suportada uma vez que a diversidade de separação relacionou-se com o desempenho da equipa. Mais concretamente, verificou-se que a diversidade de sexo relacionou-se de forma negativa com a expectativa de desempenho, ou seja, quanto maior a diversidade de sexo pior a expectativa que os membros tinham sobre o desempenho final da sua equipa. Por outro lado, relacionou-se de forma positiva com o desempenho objectivo, sendo que neste caso, quanto maior a diversidade melhor o desempenho de equipa. Não se verificou nenhuma relação entre a diversidade de idade e o desempenho, contudo, de uma forma geral, podemos dizer que a diversidade de separação estava associada ao desempenho da equipa. O facto de a diversidade de sexo, medida como diversidade de separação, relacionar-se negativamente com a expectativa de desempenho é consistente com a teoria da categorização social que postula que existe uma tendência para que atributos mais visíveis, como a idade e o sexo, origem e enquadramento e estereótipos que dificultam o funcionamento da equipa diminuindo o seu desempenho (Turner et al., 1987; Jenh et al., 1999). Uma possível explicação para que a relação negativa tivesse sido em relação à expectativa que os membros tinham sobre o desempenho final da sua equipa, e não em relação ao desempenho objectivo, é o facto de este efeito negativo poder diminuir ou mesmo desaparecer ao longo do tempo devido ao aumento

da colaboração entre os membros da equipa para alcançar o resultado pretendido (Harrison et al., 2002; Passos & Caetano, 2005).

Os resultados também foram consistentes com a hipótese 1c, pois verificou-se que a diversidade de disparidade (experiência em competições anteriores) relacionou-se de forma positiva com as expectativas de desempenho medidas quer na primeira quer na penúltima semana da competição. Este efeito da diversidade de experiência, medida como diversidade de disparidade, refuta a linha de investigação sobre poder e estatuto nas equipas que defende que a disparidade de recursos, estatutos ou poderes dentro de uma equipa reduzem o desempenho (Harrison & Klein, 2007), e demonstra que se as diferenças de estatuto forem ao nível da experiência relevante para a tarefa, estas podem ser benéficas para o desempenho.

Quanto à diversidade de curso, medida como diversidade de variedade, não se verificou qualquer relação com o desempenho, o que não permitiu suportar a hipótese 1b, talvez devido ao facto de existir reduzida diversidade de variedade.

Nas hipóteses 2 e 3 testámos o efeito de moderação das percepções e das crenças de diversidade na relação entre diversidade e desempenho de equipa. Em relação às percepções, verificou-se que moderaram a relação apenas entre diversidade de experiência e desempenho objectivo, o que permitiu suportar parcialmente o efeito de moderação das percepções. De facto, os resultados demonstraram que quando há baixa percepção de diversidade e a diversidade actual é reduzida, as equipas tendem a ter um desempenho superior do que quando a percepção é baixa e a diversidade actual é elevada. Por outras palavras, a diversidade de experiência relacionou-se de forma positiva com o desempenho da equipa apenas quando a percepção de diversidade da equipa era reduzida. Esta relação é compreensível, pois se existir pouca diferença no número de participações em competições anteriores, os membros tendem a perceber baixa diversidade, o que leva a um melhor desempenho final da equipa. O facto de existir elevada percepção de diversidade e o desempenho manter-se quer nas equipas com elevada diversidade de experiência quer nas com baixa diversidade, pode estar relacionado com o tipo de diversidade em questão. Este aspecto vai ao encontro da literatura, no sentido em que, mesmo que haja diferentes estatutos dentro da equipa, se estes estiverem directamente relacionados com a tarefa não afectam o desempenho (Harrison & Klein, 2007; “Understanding the consequences”, *in press*).

Quanto às crenças, constatou-se um efeito de moderação destas na relação entre diversidade de sexo e a expectativa de desempenho medida na primeira semana da competição, também suportando parcialmente a hipótese 3. Mais concretamente, a diversidade de sexo relacionou-se de forma positiva com a expectativa de desempenho,

levando a equipa a esperar uma melhor classificação quando os membros acreditavam na importância da diversidade (crenças pró-diversidade) do que quando acreditavam na importância da semelhança entre os membros de uma equipa. Os resultados permitiram suportar a literatura no que se refere ao papel moderador das crenças de diversidade e que a relação entre diversidade e desempenho é complexa e vai para além de uma relação directa (Homan et al., 2007; van Dick et al., 2008; van Knippenberg et al., 2007).

Não existiu qualquer relação de moderação nem das percepções nem das crenças na relação entre a diversidade de idade (medida de separação) e o desempenho, e a diversidade de curso (medida de variedade) e o desempenho da equipa. Uma explicação possível para a falta de relações significativas é que estes dois tipos de diversidade estiveram menos presentes nas equipas estudadas. Neste sentido, não foi possível suportar os resultados obtidos em outros estudos de que a diversidade relacionada com diferentes conhecimentos e perspectivas potencia o desempenho das equipas, isto é, que a diversidade de variedade é benéfica para o desempenho (Anaconda & Caldwell, 1992; De Dreu et al., 1999; Harrison & Klein, 2007).

Por fim, com a hipótese 4 procurámos testar o efeito de mediação da identificação com a equipa na relação entre os diferentes tipos de diversidade, no entanto, os resultados não permitiram suportar esta hipótese, ou seja, a identificação com a equipa não teve qualquer impacto. Deste modo, não foi possível ir ao encontro dos resultados encontrados em outros estudos. Uma possível explicação é que embora se tivesse observado um nível médio de identificação com a equipa, em muitos dos casos, as equipas foram desenvolvidas especificamente para a competição, sem estarem habituadas a trabalhar em conjunto, o que pode ser factor suficiente para que as pessoas não se identifiquem com a equipa em que estão inseridas. Se os membros das equipas estão pouco identificados entre si, é possível que estejam mais indiferentes aos possíveis factores que remetem para a diversidade da sua equipa. Esta é apenas uma explicação para o facto de não se ter verificado uma relação entre a diversidade e a identificação e, consequentemente, o papel mediador da identificação na relação entre diversidade-desempenho. Por outro lado, talvez a inexistência de mediação se deva ao facto de que outros factores externos, que não foram controlados neste estudo, possam estar a afectar essa relação.

9.1 – Implicações Teóricas

Neste estudo demonstrámos a importância que factores moderadores podem ter na relação entre diversidade e desempenho. Através de uma metodologia alternativa e inovadora

da diversidade, que ainda não foi muito estudada empiricamente, procurámos testar o efeito de estados emergentes moderadores e mediadores na relação entre diversidade e desempenho das equipas.

A literatura tem-se focado em modelos de dispersão e alinhamento, analisando apenas a distribuição de atributos que geram diversidade nas equipas (van Knippenberg & Schippers, 2007). Deste modo, tendo como argumento a pouca literatura sobre percepções e crenças de diversidade, procurámos ir mais além com base numa nova tipologia da diversidade e testar o impacto destas duas variáveis. Podemos concluir que é, por isso, um estudo inovador, uma vez que as crenças e as percepções têm sido estudadas isoladamente. Outro aspecto relevante deste estudo, é que analisamos as crenças e as percepções como moderadores da relação entre diversidade e desempenho, ao contrário da literatura, em que estas são estudadas como moderadores de variáveis como a identificação com a equipa ou a intenção de permanecer na equipa. Além disso, acrescentamos ainda outra variável no nosso estudo, a identificação com a equipa, como mediadora da relação entre diversidade e desempenho, que por si só costuma ser estudada como variável dependente dos efeitos da diversidade.

Por outro lado, é inovador no sentido em que é talvez um dos primeiros estudos a testar a diversidade com base numa nova tipologia, que tem como objectivo clarificar a forma como definimos e operacionalizamos a diversidade. É uma tipologia que encara a diversidade como separação, variedade e disparidade. Dado que a literatura tem-se focado mais nos dois primeiros tipos de diversidade, este estudo é também um contributo para a investigação do papel de diferenças de estatuto no desempenho das equipas.

9.2 – Implicações Práticas

Como já foi referido anteriormente, a realidade da maioria das organizações passa pela adopção de um modelo organizativo e de gestão do trabalho que aposta em equipas de trabalho. Com o passar do tempo, a globalização e a competitividade foram-se tornando pressões externas cada vez mais presentes, levando as organizações a privilegiar equipas multifacetadas e diversificadas, em detrimento de equipas demasiado homogéneas.

De facto, a literatura tem demonstrado que a diversidade pode potenciar o desempenho em equipa, contudo se não for compreendida e gerida de forma correcta pode conduzir a conflitos, chegando mesmo a impedir um bom desempenho (Jehn et al., 1999). Deste modo, o estudo da diversidade é de grande importância quer ao nível teórico, para que os psicólogos organizacionais possam compreender melhor os efeitos subjacentes da diversidade, quer ao

nível prático, no sentido de fornecer conhecimento aos gestores para que possam compreender melhor as suas equipas e geri-las da melhor forma.

Neste sentido, este estudo pretende dar esse contributo e transmitir a importância que factores como as crenças e as percepções de diversidade têm na relação entre diversidade e desempenho das equipas. De uma perspectiva prática, a gestão eficaz de equipas diversas pode estar relacionada com uma melhor compreensão sobre as crenças de diversidade que os trabalhadores têm sobre as equipas em que estão inseridos (Homan, et al., 2007).

Apesar de algumas organizações começarem a dar mais atenção a este tipo de fenómenos, é muito importante que as organizações apoiem e fomentem programas de formação para a gestão da diversidade, propondo soluções para um melhor funcionamento e aceitação das diferenças da equipa. Uma vez que os resultados deste estudo sugerem que a diversidade está associada a um melhor desempenho quando as equipas têm crenças pró-diversidade, se as organizações desenvolverem uma cultura em que a diversidade é valorizada, maior a probabilidade de os seus trabalhadores aceitarem esses valores como seus e desenvolverem crenças pró-diversidade. Por outro lado, uma forma de desenhar um programa de formação eficaz passa também pela compreensão das percepções individuais sobre a diversidade existente nas equipas, a fim de perceber até que ponto as pessoas percebem a sua equipa como um todo.

Em suma, se aliarmos o conhecimento dos estudos empíricos sobre a diversidade com a prática da gestão de equipas, podemos arriscar dizer que, através de uma perspectiva de gestão estratégica das organizações, os gestores deveriam apostar não só na diversidade de produtos e serviços, mas também na diversidade do capital social das suas empresas. Assim, a gestão de recursos humanos deve apostar na selecção de pessoas com competências diversificadas, que acreditem na importância da diversidade e que percepcionem as diferenças existentes numa equipa como uma vantagem para aumentar o desempenho. No caso dos trabalhadores actuais de uma empresa com crenças que favoreçam a homogeneidade, deve-se incentivar e incutir valores de aceitação da diversidade como um aspecto positivo para a identidade de equipa.

9.3 - Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Uma vez que este estudo era de carácter correlacional, a principal limitação prende-se com o facto de não se poder estabelecer relações de causalidade para os resultados encontrados. Embora os resultados revelassem efeitos significativos, trata-se apenas de relações entre as variáveis, não podendo inferir que existe uma relação de causa efeito entre

os diferentes tipos de diversidade e o desempenho destas equipas na competição. Neste sentido, é necessária investigação experimental que replique este estudo a fim de corroborar os nossos resultados.

Outra limitação deste estudo relaciona-se com o facto de não terem sido controlados possíveis factores externos que podem afectar as relações de associação entre variáveis que esperámos obter. De facto, é possível que o efeito das crenças na relação entre diversidade-desempenho se deva a outras variáveis, como por exemplo, as normas estabelecidas ou implícitas na equipa, no sentido em que se for norma do grupo valorizar a diversidade, os membros do grupo podem ficar mais predispostos a valorizar a diversidade. Este aspecto remete-nos para a importância de, em estudos futuros, analisar o impacto das normas da equipa e de modelos mentais sobre a diversidade da equipa, bem como a partilha desses modelos entre membros da equipa.

Da mesma forma, o facto de não se ter verificado o papel mediador da identificação com a equipa na relação entre os diferentes tipos de diversidade e o desempenho da equipa pode implicar que outras variáveis estejam por detrás desta relação. Talvez as crenças e as percepções de diversidade possam ter um papel determinante nesta relação, ou seja, talvez esta relação de mediação seja moderada pelas crenças ou pelas percepções de diversidade. Como o nosso objectivo principal era averiguar o impacto das crenças e das percepções de diversidade na relação entre diferentes tipos de diversidade e o desempenho das equipas, não analisámos se estas variáveis podiam influenciar a relação de mediação que propusemos.

De facto, de acordo com a perspectiva da categorização social, a identificação que os membros sentem face à sua equipa depende das percepções de diversidade que estes possuem, pois quando os membros de uma equipa percebem diferenças entre alguns membros tendem a categorizá-los como diferentes de si (van Dick et al., 2008), o que por sua vez afecta a sua coesão e a identificação com a equipa. Assim, seria interessante analisar em estudos futuros uma combinação de mediação e moderação, para averiguar se as crenças e as percepções de diversidade moderam a relação entre a diversidade e a identificação com a equipa, que por sua vez medeia o desempenho da equipa.

No que se refere à validade externa deste estudo, ou seja, a possibilidade de generalização dos resultados obtidos, embora os participantes estivessem envolvidos numa competição de gestão, esta simulava a realidade de uma organização, uma vez que implicava tarefas complexas que exigiam a tomada de decisão em equipa para alcançar um resultado esperado. Deste modo, ainda que tivessem participado estudantes e quadros de empresa num contexto fora da esfera organizacional, é possível inferir, através dos resultados obtidos,

implicações práticas para as organizações. No entanto, não deixa de ser interessante poder comparar estes resultados num estudo futuro em que se analisasse o impacto das crenças e das percepções de diversidade num contexto organizacional.

Neste estudo apenas estudámos os efeitos da diversidade na expectativa de desempenho e no desempenho objectivo da equipa, mas existem outras variáveis de eficácia do trabalho em equipa que podem enriquecer os resultados obtidos. Assim, sugerimos em estudos futuros que se considerem outras medidas de eficácia como a satisfação dos membros com a equipa e a motivação para permanecer na equipa.

De forma a aprofundar os resultados obtidos numa óptica temporal, seria interessante, realizar estudos longitudinais, combinando metodologias quantitativas (e.g. questionários) e qualitativas (e.g. entrevistas) em diferentes momentos, para avaliar o impacto do tempo nas crenças de diversidade. Como já existem alguns estudos que demonstram que as percepções sobre a diversidade de atributos mais visíveis tendem a diminuir com o tempo (Harrison et al., 2002), seria interessante perceber se as crenças pró-semelhança podem diminuir ao longo do tempo, em equipas com elevada diversidade.

Outro aspecto interessante para analisar em estudos futuros é investigar a importância dos atributos utilizados na óptica da equipa e avaliar a diversidade entre equipas sobre a percepção destes atributos. Assim, para além de se analisar a percepção que os membros têm sobre a sua equipa ser ou não diversa, seria interessante analisar a percepção que estes têm dos atributos que levam a que haja diversidade nas equipas e fazer uma comparação inter-equipas.

Conclusão

Cada vez mais as equipas multifacetadas têm ganho destaque em detrimento das equipas mais homogéneas. Perceber como é que as pessoas percebem a sua equipa e que tipo de crenças têm em relação à importância da diversidade vs. homogeneidade pode ajudar a clarificar os efeitos que a diversidade tem no desempenho de uma equipa. Deste modo, as organizações podem beneficiar deste conhecimento e podem desenvolver planos de acção alinhados com uma visão estratégica competitiva, no sentido de inculcar valores pró-diversidade. Assim, divulgar e enraizar estes valores nos trabalhadores e nas organizações seria um meio para promover os efeitos positivos da diversidade de modo a manter ou aumentar o desempenho e a eficácia das equipas e da própria organização.

Referências

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1996). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. California: Sage Publications.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anacona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- 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, 107-124.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bergkvist, L., & Rossiter, J. R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 175, Vol. XLIV, 175-184.
- Bezrukova, K., Thatcher, S., & Jehn, K. (2007). Group heterogeneity and faultlines: Comparing alignment and dispersion theories of group composition. In K. J. Behfar, & L. L. Thompson (Eds.), *Conflict in Organizational Groups: New Directions in Theory and Practice* (pp.57-92). Evanston: Northwestern University Press.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
- Chermont, K. (2008). *Diversity in work groups: The impact of actual and perceived differences on group functioning and performance*. Manuscrito não publicado, Rice University, Texas.
- Cohen, A., Doveth, E., & Eick, U. (2001). Statistical properties of the rwg (*J*) index of agreement. *Psychological Methods*, 6, 297-310.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
- Cunningham, G. B. (2007). Opening the black box: The influence of perceived diversity and a common in-group identity in diverse groups. *Journal of Sport Management*, 21, 58-78.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2005). *Fundamentals of human resource management*. New York: John Wiley.

- De Dreu, C. K., Harnick, S., van Vianen, A. E. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 369-414.
- Deshon, R. P., Kozlowski, S.W. J., Schmidt, A. M., Milner K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1035–1056.
- 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 of group functioning. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 1029-1045.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1189-1199.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51 (6), 1204-1222.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. In S. Worchel, W. Wood, & J. Simpson (Eds.), *Group Process and Productivity* (pp. 138-173). Newbury Park, CA: Sage.
- Jackson, S., Stone, V., & Alvarez, E. (1992). Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. *Research in Organizational Behavior*, 15, 45-109.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R .A. Guzzo & E. Salas (Eds.) *Team decision-making effectiveness in organizations* (pp.204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. A. West (Ed.). *Handbook of work group psychology* (pp.53-75). Chichester: John Wiley.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801–30
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology, 78*, 306-309.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*, 256-282.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*, 741-763.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*, 325-340.
- Locke, K. D., & Horowitz, L. M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*, 823-831.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26* (3), 356-376.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review, 21* (2), 402-433.
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training, 23*, 4/5, 208 – 218.
- Passos, A. (2001). Grupos e equipas de trabalho. In J.M.C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.335-356). Lisboa: McGraw-Hill.
- Passos, A. M. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Manuscrito não publicado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Passos, A. M., & Caetano, A. (2005). Effects of multi-dimension diversity on intragroup conflict and performance. In F. Avallone, H. K. Sinangil, & A. Caetano (Eds.). *Convivence in Organizations and Society* (pp.145 -152). Milão: Guerini Studio.
- Passos, A. M. & Caetano, A. (2009). The role of perceived diversity on the relationship between team diversity and performance on R&D teams. Comunicação apresentada no *14th EAWOP Congress*. Santiago de Compostela, Espanha, 13 – 16 de Maio.

- 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, 1-28.
- Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 342-358.
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel & Human Resource Management*, 19, 131-173.
- Shrivastava, S., & Gregory, J. (2009). Exploring the antecedents of perceived diversity. *Journal of Management & Organization*, 15, 526–542.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13, 65-93.
- Tajfel, H. (1983). *Grupos Humanos e Categorias Sociais: Estudos em Psicologia Social - II* (L. Amâncio, Trad.). Lisboa: Livros Horizonte. (Obra original publicada em 1981).
- Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, No. 1, 17–27.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Understanding the consequences of work group diversity: The role of status*. (In press) Paper submitted to the Annual Congress of Academy of Management 2010.
- van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 532-547.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61 (10), 1463-1492.
- van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2009). Work group diversity and performance: A meta-analysis. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.

- van Knippenber, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2000). *A social identity perspective on organizational diversity. When is being different not a problem?* Paper presented at the EAESP Small Group Meeting on Social Identity Processes in Organizations, Amesterdam.
- van Knippenberg, D., & Haslam, S. A. (2003). Realizing the diversity dividend: Exploring the subtle interplay between identity, ideology, and reality. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 61–77). New York: Psychology.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, (6), 1008–1022.
- van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11 (3), 207-222.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20 (pp. 77-140). Greenwich: JAI Press.