

**EFEITOS DA PERCEÇÃO TEMPORAL
NO CONFLITO E SATISFAÇÃO DAS
EQUIPAS**

Catarina Botelho Neves Vaz

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:
Professora Doutora Ana Margarida Passos, Investigadora Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro 2011

Resumo

Objectivo – Perceber se a diversidade das percepções influencia a satisfação e a percepção de desempenho das equipas, através do conflito. Foi testada a mediação por parte do conflito relacional e de tarefa na relação entre a percepção temporal e a satisfação e a percepção temporal e a percepção de desempenho das equipas.

Método – A amostra do estudo engloba 581 indivíduos que compõem 127 equipas, participantes de uma competição de gestão. Foram enviados 5 questionários directamente por email aos membros das equipas em diferentes momentos da competição. Todas as respostas individuais foram agregadas ao nível de equipa para a análise estatística.

Resultados – Os resultados mostraram apenas uma mediação dos efeitos do conflito relacional na relação entre a percepção temporal e satisfação das equipas, não se tendo verificado uma mediação por parte do conflito nas outras relações enunciadas. A percepção temporal não revelou relações significativas com a satisfação e percepção de desempenho das equipas. Verificou-se uma relação negativa entre conflito relacional e a satisfação e uma ausência de relação entre esta forma de conflito e a percepção de desempenho e entre o conflito de tarefa e as medidas de eficácia das equipas enunciadas.

Limitações – Embora os participantes da competição de gestão estivessem organizados em 512 equipas, apenas foram utilizadas 127; a amostra era composta por participantes que apenas formaram uma equipa durante a duração da competição; as variáveis foram medidas em diferentes momentos da competição.

Palavras-chave – Percepção temporal, conflito, satisfação, percepção de desempenho

Abstract

Purpose – To test a model of the effects of time perception in satisfaction and perception of performance, through conflict.

Methodology – A sample of 581 individuals in 127 teams, involved in a management challenge. Five questionnaires were sent to team members at different times of the challenge period. All the individual responses were aggregated to the team level for statistical analysis.

Results – The results showed only a mediation effect of relationship conflict in the relationship between temporal perception and team satisfaction. Temporal perception showed no significant relationship with team satisfaction and team perception of performance. The results also showed a negative relationship between relationship conflict and team satisfaction and an absence of relationship between this type of conflict and team perception of performance, and between task conflict and satisfaction and team perception of performance.

Limitations – Although there were 512 teams in the competition, only 127 teams were used in this study; the members of the teams were only working together during the challenge; measurements were taken at different times of the competition.

Keywords – Temporal perception, Conflict, Satisfaction, Performance perception.

Agradecimentos

Agradeço principalmente à Professora Doutora Ana Margarida Passos por todos os conhecimentos e apoio que me transmitiu ao longo da realização deste trabalho.

Um agradecimento especial aos meus pais e amigos pelo companheirismo e apoio que sempre me deram, sem eles não teria sido possível alcançar esta vitória.

Índice

1. Introdução.....	6
2. O Conflito nas Equipas.....	9
3. Efeitos da Diversidade no Desempenho e Satisfação das Equipas.....	13
4. Conflitos resultantes das diferentes Percepções Temporais.....	15
5. Método.....	20
5.1.Amostra.....	20
5.2.Procedimento.....	20
5.3.Operacionalização de Variáveis.....	21
6. Resultados.....	25
6.1.Percepção Temporal – Conflito Relacional – Satisfação.....	26
6.2. Percepção Temporal – Conflito Relacional – Percepção de Desempenho.....	26
6.3. Percepção Temporal – Conflito de Tarefa – Satisfação.....	27
6.4. Percepção Temporal – Conflito de Tarefa – Percepção de Desempenho.....	27
7. Discussão.....	28
8. Bibliografia.....	30
9. Anexos.....	31

1. Introdução

Numa era de crescente globalização, em que o desenvolvimento dos produtos ocorre de forma acelerada e a combinação de diversas competências se torna fundamental, as equipas de trabalho constituem uma forma de as organizações lidarem com a incerteza e com a complexidade. Esta globalização tem-se traduzido ao nível dos Recursos Humanos por forças de trabalho mais diversificadas em termos de competências mas também de culturas, uma vez que as organizações têm optado cada vez mais por construir equipas de trabalho multidisciplinares, incorporando membros com diferentes *backgrounds* funcionais e educacionais.

A diversidade das equipas diz respeito ao nível de diferenciação que existe entre os membros de uma equipa no que se refere a características individuais (Jackson, 1992, citado em Mohammed & Angell, 2004) e pode manifestar-se de forma mais visível ou mais profunda. Enquanto que as pesquisas mais tradicionais estavam centradas na distinção das características mais visíveis que produzem diversidade, como o género, idade e raça, e que por sua vez influenciam o desempenho das equipas; actualmente, e cada vez mais, o foco está nos aspectos mais profundos como a personalidade, valores e atitudes. No entanto, o aspecto fundamental do estudo da diversidade das equipas é perceber de que forma as diferenças que existem entre os membros de uma equipa afectam os processos e o desempenho do grupo, assim como as atitudes e satisfação dos membros (Knippenberg & Schippers, 2007). Uma vez que os níveis de interacção presencial numa equipa são elevados, as diferenças que se verificam entre os membros têm um grande impacto na eficácia da equipa e a forma como os membros entendem essas diferenças pode potenciar o surgimento de conflitos intragrupais.

Neste trabalho serão então aprofundados dois conceitos fundamentais para explicar o desempenho das equipas, o conflito intragrupal e a noção de tempo. Os construtos temporais têm sido apontados como um dos aspectos fundamentais das diferenças individuais e são cada vez mais importantes num mundo de extrema competição e com avanços tecnológicos gigantescos. A importância do conflito centra-se na medida em que este é reconhecido como um dos processos básicos que ocorre dentro de um grupo e é um dos grandes desafios actualmente colocados às Organizações. Embora o estudo do conflito já exista na literatura, a percepção temporal

tem sido pouco explorada e ainda não foi possível verificar um consenso no que diz respeito às consequências que o conflito e as diferentes percepções temporais têm nas medidas de eficácia das equipas. A relação que este estudo se propõe a estudar surge como um tema relativamente recente, pouco explorado e inovador. Por isso, acredita-se na pertinência deste estudo, que pretende testar se a forma como os membros de uma equipa lidam com o tempo influencia o desempenho e a satisfação dos mesmos, através de processos de funcionamento interno, como é o caso do conflito.

Este estudo será então desenvolvido a partir do objectivo de perceber se a diversidade das percepções temporais dentro das equipas influencia a satisfação e a percepção de desempenho destas, através dos processos de conflito intragrupal. E serão analisadas as seguintes hipóteses:

H1: A percepção temporal está relacionada com a satisfação e percepção de desempenho das equipas.

H2: A percepção temporal está relacionada com o conflito intragrupal.

H3: Os conflitos relacional e de tarefa estão relacionados com a satisfação e desempenho das equipas.

H4: A relação entre a percepção temporal e a satisfação das equipas é mediada pelo conflito relacional.

H5: A relação entre a percepção temporal e a percepção de desempenho das equipas é mediada pelo conflito relacional.

H6: A relação entre a percepção temporal e a satisfação das equipas é mediada pelo conflito de tarefa.

H6: A relação entre a percepção temporal e a percepção de desempenho das equipas é mediada pelo conflito de tarefa.

Efeitos da Percepção Temporal no Conflito e Satisfação das Equipas

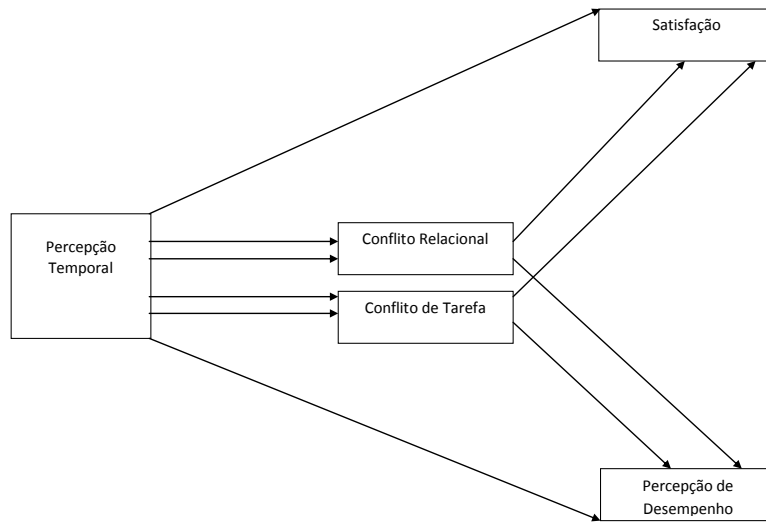


Fig. 1 – Modelo proposto do efeito da percepção temporal na satisfação e percepção de desempenho das equipas.

2. O Conflito nas Equipas

As Organizações actuais estão cada vez mais a procurar construir equipas de trabalho diversificadas, quer a nível de *background* funcional como educacional, de modo a conseguir dar resposta aos desafios complexos com que se deparam continuamente. Deste modo, é possível constatar que as diferenças ao nível das equipas podem influenciar o desempenho do grupo, de uma forma positiva ou negativa (Pelled, 1996) e a forma como os membros entendem estas diferenças pode potenciar o conflito intragrupal. O *Conflito* é um dos processos centrais que ocorre dentro da dinâmica de uma equipa e define-se pela tensão que surge entre os membros devido a diferenças entre os mesmos (De Dreu & Weingart, 2003) Esta tensão pode ter efeitos negativos (como relações danificadas, maiores custos laborais, etc.) mas também pode ter efeitos positivos (como o aumento da criatividade, reconhecimento de perspectivas alternativas, melhor tomada de decisão, etc.).

Um grupo é considerado uma equipa quando os indivíduos são interdependentes nas suas tarefas, partilham responsabilidades pelos resultados, vêem-se a si próprios e são vistos pelos outros como uma entidade social intacta, num sistema social e gerem as suas relações de acordo com os limites organizacionais (Cohen & Bailey, 1997, citados por Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2009). O grau em que os indivíduos preferem trabalhar em equipa para o cumprimento de uma tarefa e a sua propensão para tal, é definido por Driskell & Sallas (1992, citado por Mohammed & Angel, 2004) como *orientação de equipa* e esta está negativamente relacionada com o conflito, ou seja, quanto maior a preferência pelo trabalho em equipa, menor a probabilidade de ocorrência de conflitos entre os membros (Jehn, 1995).

De acordo com as perspectivas mais tradicionais, os primeiros autores a estudarem o conflito entendiam-no como um constructo unidimensional, como algo negativo e disfuncional para o desempenho e satisfação das equipas, e acreditavam na importância de se estudarem as causas que levam ao conflito, de modo a preveni-las para evitar a tensão e antagonismo entre os membros. Outros autores (Bantel & Jackson, 1989, Mc Cain et al, 1983, citados em Pelled, 1996) também argumentaram que o conflito é um constructo unidimensional e que apenas pode assumir dois papéis, ou é completamente disruptivo resultando no *turnover* na organização ou é uma troca de ideias favorável ao desempenho. Estas assumpções foram suportadas pelos estudos

empíricos, no entanto, Deutsch, Coser e Walton (1973, 1956, 1969, respectivamente, citados em De Dreu & Weingart, 2003) apuraram que pequenos níveis de conflito podem ser benéficos para as equipas, uma vez que potenciam a criatividade, a constatação de diferentes perspectivas e a inovação na resolução dos problemas. Surge então, mais tarde, a perspectiva das relações humanas que defende que o conflito é algo natural ao funcionamento das equipas e pode mesmo ser, em alguns casos, benéfico e saudável. Com Lewicki *et al* (1992, citado em Passos & Caetano, 2004) surge a perspectiva interaccionista que considera o conflito um constructo multidimensional que deve ser encorajado no sentido de maximizar o desempenho das equipas, uma vez que sem conflito, a capacidade autocrítica e de inovação das equipas é diminuta. Carnevale e Probst (1998, citados em De Dreu & Weingart, 2003) também estudaram estas questões e defendem que pequenos conflitos estimulam efectivamente o desempenho das equipas mas o mesmo não acontece na presença de conflitos mais intensos. De acordo com a Perspectiva do Processamento da Informação, um pequeno conflito estimula esse processamento mas há medida que o conflito se intensifica o sistema cognitivo sofre perturbações, o processamento da informação é impedido e o desempenho da equipa é condicionado.

Com o nascimento da perspectiva interaccionista, surge a necessidade de se testarem os pressupostos defendidos por esta e alcançar um consenso no que diz respeito às circunstâncias em que o conflito pode ser, efectivamente, benéfico para o desempenho e satisfação das equipas. Estudos propostos por De Dreu & Weingart (2003) e Amason (1996, citado em Passos & Caetano, 2004) foram importantes neste âmbito, mas o estudo levado a cabo por Jehn (1994, 1995) foi particularmente marcante para o desenvolvimento das teorias sobre o conflito intragrupal. No âmbito da perspectiva interaccionista, Jehn (1994, 1995) distingue dois tipos de conflito: de tarefa e relacional. O primeiro conflito, de tarefa, define-se pelos desentendimentos que surgem entre os membros de uma equipa no que diz respeito ao conteúdo das suas decisões e à forma como a tarefa é executada, envolvendo diferenças de ideias, opiniões e pontos de vista. O conflito relacional, por outro lado, tem uma forte componente emocional e diz respeito às incompatibilidades de carácter interpessoal que surgem entre os membros. De acordo com a autora, enquanto que o conflito relacional pode ser prejudicial uma vez que diminui a satisfação e o desempenho da equipa, o conflito de tarefa pode ser benéfico para o desempenho das equipas se estivermos na presença de

tarefas não rotineiras, ou seja, tarefas complexas sem soluções padronizadas, em que é preferencial uma discussão entre os membros a fim de se alcançar a melhor solução possível. Neste sentido, as equipas que sofrem de conflitos de tarefa têm tendência para tomar melhores decisões pois estes conflitos encorajam um maior entendimento cognitivo do problema em questão e por outro lado, na presença de conflitos relacionais, as equipas concentram-se mais umas nas outras do que naquilo que verdadeiramente é o objectivo, a resolução de uma tarefa, de um problema.

Também Pelled, na sua obra de 1996 que teve como objectivo definir o papel do conflito enquanto mediador na relação entre a diversidade e o desempenho das equipas, assume o conflito de tarefa como benéfico para o desempenho de tarefas cognitivas, enquanto que o conflito relacional promove o *turnover* e piora o desempenho das equipas nestas tarefas. No entanto, Pelled não caracterizou os dois tipos de conflito desta forma, isto é, a autora utilizou a terminologia de Guetzkow & Gyr (1954, citados em Pelled, 1996) para os definir, ou seja, o conflito de tarefa foi caracterizado por conflito substantivo e o conflito relacional por afectivo. De acordo com a sua definição, o primeiro diz respeito à percepção entre os membros de que existem desentendimentos no que diz respeito à tarefa, nomeadamente, natureza e importância dos objectivos e áreas de decisão, procedimentos para atingir o objectivo da tarefa e escolha do curso de acção; o segundo refere-se à percepção dos membros da equipa de que existem desentendimentos interpessoais caracterizados por raiva, desconfiança, medo, frustração e outros sentimentos negativos.

Outros autores como Amazon e Turner & Pratkanis (1996 e 1994, respectivamente, citados em Passos & Caetano, 2004) estudaram as influências do conflito na tomada de decisões e na identidade social, respectivamente. Amazon verificou que na presença de conflitos de tarefa, os membros são dotados de uma melhor tomada de decisão, o que não se verifica na presença de conflitos relacionais; e Turner & Pratkanis defendem que, no que diz respeito à identidade social, o conflito relacional aumenta o pensamento de grupo e o conflito de tarefa diminui a identidade social entre os membros de uma equipa. Também De Dreu & Weingart na sua meta-análise (2003) testaram os efeitos dos dois tipos de conflito identificados por Jehn (1994, 1995) no desempenho e satisfação das equipas e concluíram que ambos os conflitos têm efeitos negativos nas medidas de eficácia identificadas.

De acordo os estudos já mencionados, os autores mais recentes entendem o conflito como um constructo multidimensional e a distinção entre os dois tipos de conflito é predominante, no entanto, estas duas dimensões do conflito podem não estar completamente independentes. O conflito de tarefa e relacional podem co-existir ao mesmo tempo na medida em que em alguns casos, quando os membros de uma equipa têm opiniões muito marcadas sobre uma tarefa, podem tornar-se muito emocionais e o conflito relacional toma o lugar do conflito de tarefa (Pelled, 1996). No entanto o oposto não se verifica, ou seja, o conflito relacional não está apto a potenciar o conflito de tarefa.

Posteriormente à sua primeira contribuição para a teoria do conflito intragrupal, Jehn identificou na sua obra de 1997 (citado em Passos & Caetano, 2004) outro tipo de conflito que, embora não seja trabalhado no presente estudo, importa definir. Esta nova abordagem diz respeito ao conflito de processo que é definido como o conflito que surge sobre a forma como a tarefa deve ser realizada pela equipa, relativamente à distribuição de tarefas e de responsabilidades pelos membros da equipa. Em conclusão, Jehn constatou que o desempenho das equipas é prejudicado na presença de elevados níveis de conflito de processo.

3. Efeitos da Diversidade no Desempenho e Satisfação das Equipas

Com a crescente globalização e a pressão constante, as organizações dependem cada vez mais da diversidade das equipas e por isso, torna-se cada mais importante perceber de que forma é que esta influencia o desempenho das equipas. A diversidade diz respeito ao nível de diferenciação que existe entre os membros de uma equipa no que se refere a características individuais (Jackson, 1992, citado em Mohammed & Angell, 2004) e pode manifestar-se de forma mais superficial ou profunda. As diferenças demográficas (Williams & O'Reilly, 1998, citado em Mohammed & Angell, 2004) ou visíveis (Pelled, 1996) incluem a idade, o género, a etnia e o *background* educacional e funcional e, quanto mais visíveis maior a probabilidade de aparecimento de conflitos entre os membros (Pelled, 1996) nomeadamente, conflito relacional. As diferenças entendidas como mais profundas estão relacionadas com aspectos como a personalidade, valores e atitudes.

De acordo com Harrison, Price, Gavin & Florey (2002, citados em Mohammed, 2010) as diferenças ao nível da personalidade, valores e atitudes ganham uma importância crescente na medida em que são reconhecidas como os factores que, efectivamente, explicam a performance das equipas, em detrimento dos aspectos superficiais, uma vez que dizem respeito a aspectos profundos e psicológicos dos indivíduos. É também este tipo de diversidade, ao nível mais profundo dos indivíduos, que prevalece à medida que os grupos interagem ao longo do tempo, na medida em que numa fase inicial são as diferenças demográficas e visíveis que têm mais importância mas à medida que o grupo persiste no tempo existe uma tendência para estas diferenças perderem valor.

As teorias da identidade social (Tajfel, 1978, citado em Mohammed & Angell, 2004) e da categorização (Turner, 1982, citado em Mohammed & Angell, 2004) são exemplos de teorias que explicam os *outcomes* negativos da diversidade nas equipas. Os indivíduos numa equipa tendem a categorizar-se em pequenos sub-grupos e a julgar negativamente aqueles que não fazem parte do mesmo círculo; da mesma forma que, os indivíduos de uma equipa tendem a manter as identidades sociais e têm atitudes positivas para aqueles que se apresentam com características semelhantes às suas. A

categorização ocorre com base nas características demográficas e existe a tendência para os membros de um sub-grupo julgarem mais positivamente os membros do seu sub-grupo do que de outro. A visibilidade imediata das características físicas leva a uma mais fácil categorização (Stephan & Stephan, 1985, Tsui e tal, 1992, citados em Pelled, 1996), o que potencia o conflito relacional, portanto, estas características aparentam ser preditoras deste tipo de conflito. No entanto, à medida que o tempo passa, a relação entre a visibilidade das características diferenciadoras e o conflito afectivo torna-se mais fraca, pois no processo de categorização, a identidade social do indivíduo na organização não é fixa e pode alterar-se ao longo do tempo (Kramer, 1990, citado em Pelled, 1996). Da mesma forma em que, à medida que a longevidade do grupo aumenta, a relação positiva entre as variáveis demográficas relacionadas com a tarefa e o conflito substantivo diminui.

Churchman (1971, citado em Pelled, 1996) defende que o conflito de tarefa, gerado pela diversidade entre os membros de uma equipa, potencia a melhoria do desempenho de tarefas cognitivas pois este tipo de conflito permite aos membros criarem soluções inovadoras para a realização das tarefas. Por outro lado, o conflito relacional, como consequência da diversidade, tem um papel diferente uma vez que pode prejudicar o desempenho da equipa através da interacção negativa com o conflito de tarefa (Pelled, 1996). Esta relação negativa entre o conflito relacional e o desempenho verifica-se pois a) quando os membros de uma equipa sentem ameaça e ansiedade têm dificuldade em processar informação nova e complexa, o que os impede de entenderem diferentes pontos de vista; b) devido à hostilidade característica do conflito relacional, os membros podem apresentar resistência às ideias expressadas pelos outros membros e c) o conflito relacional consome muito tempo e energia, o que potencia menos oportunidades para os membros resolverem os conflitos de tarefa (Zajonc, 1965 e Saw et al, 1981, citados em Pelled, 1996).

De acordo com o paradigma da atracção-similitude de Bryne (1971, citado em Mohammed, 2010), numa equipa, os indivíduos sentem-se atraídos por aqueles que lhes são semelhantes pois acreditam que desta forma, os seus valores serão partilhados e reforçados. Pode então assumir-se que em equipas fortemente heterogéneas, os membros têm menor tendência para ter atitudes positivas para com os outros, o que poderá gerar conflitos entre os membros (Harrison et al, 2002 e Tsui, Eagan & O'Reilly, 1992, citados em Mohammed, 2010).

4. Conflitos resultantes das Diferentes Percepções Temporais

A competição e os avanços tecnológicos criam para as organizações desafios ao nível do tempo, sob a forma de *deadlines* apertados que exigem uma coordenação complexa e dinâmica de múltiplos projectos e objectivos que são alterados constantemente (Fine, 1998 e Hamm, 2006, citados em Mohammed, 2011). Estes desafios implicam uma rigorosa gestão dos recursos temporais, cujos efeitos são fundamentais para os *outcomes* das equipas (Lientz & Rea, 2011, citado em Mohammed, 2011). De acordo com Bluedorn & Denhart (1988, citados em Mohammed, 2010) os construtos temporais são fundamentais para perceber as diferenças individuais pois estes estão enraizados nos indivíduos.

Uma vez que a literatura ainda está pouco clara no que diz respeito às condições em que o efeito da diversidade das equipas é positivo para o seu desempenho, a diversidade das percepções temporais surge como uma nova tentativa de explicar o desempenho e satisfação das equipas (Mohammed & Harrison, 2007, citados em Mohammed, 2010). Este tipo de diversidade tem cada vez mais importância nas organizações actuais em que os indivíduos estão organizados em equipas e trabalham de uma forma muito próxima, interagindo constantemente ao longo do tempo.

Apesar da sua importância, os construtos temporais e a sua implicação nas medidas de eficácia das equipas continuam muito pouco explorados na literatura, no entanto é possível observar que a diversidade das percepções temporais tem vindo a ser estudada de duas formas distintas; por um lado, como algo que potencia o desempenho das equipas (Bartel & Milliken, 2004; Bluedorn, 2002; Eisenhardt, 2004; Mohammed & Harrison, 2007, citados em Mohammed, 2011) e por outro lado, como algo que cria ambiguidade e conflitos entre os membros de uma equipa (McGrath, 1991, citado em Mohammed, 2011).

Equipas que apresentam diversidade ao nível das percepções temporais são úteis em ambientes complexos e dinâmicos que as obrigam a equilibrar vários requisitos das tarefas, como por exemplo, equilibrar rapidez de execução com qualidade (Eisenhardt, 2004; Mohammed & Harrison, 2007, citados em Mohammed, 2011). Mas por outro lado, esta diversidade pode causar efeitos negativos no seio da equipa ao criar

ambiguidade, conflito e insatisfação entre os membros (McGrath, Jansen & Kristof-Brown, 2005 citados em Mohammed, 2011) uma vez que estes não estão coordenados em termos de horários para atingir os objectivos e estabelecem diferentes prioridades entre si.

Neste estudo serão abordadas duas percepções temporais distintas, o sentido de urgência e a policronicidade, na medida em que o tipo de diversidade existente nas equipas molda os processos do grupo e afecta as experiências dos indivíduos dentro da equipa e portanto, cada uma destas noções temporais influencia de forma diferente o desempenho e satisfação das equipas. Estes dois conceitos são distintos e captam características do tempo importantes para as equipas e para o seu funcionamento.

O sentido de urgência é uma característica individual diferenciadora definida como a percepção de que os recursos temporais são escassos e devem ser conservados, existindo uma preocupação constante com o decorrer do tempo e com os *deadlines* (Landy, Rastegay, Thayer & Colvin, 1991, citados em Mohammed, 2010). O sentido de urgência é encarado como uma imposição interna e indivíduos que a sentem, mesmo quando estão na presença de um *deadline* imposto externamente, utilizam o seu sentido de urgência interno de modo a medir o tempo disponível para completar a tarefa (Rastegary & Landy (1993, citados em Mohammed, 2010). Indivíduos com esta percepção são orientados para uma execução mais rápida das tarefas e entendem o tempo como seu inimigo (Price, 1982, citado em Mohammed, 2010). Quando, dentro de uma equipa, os *deadlines* são encarados de forma diferente pelos membros desta, a capacidade das equipas em criar um entendimento comum dos recursos temporais e a coordenação das actividades para o cumprimento de uma tarefa é inibida (Waller et al, 2001, citados em Mohammed & Angel, 2004). Sentimentos como a frustração, desconforto e ansiedade são frequentes de existir dentro de uma equipa temporalmente diferente, o que prejudica o desempenho e potencia atrasos no cumprimento dos objectivos.

A natureza dos indivíduos com sentido de urgência é benéfica em actividades cujo cumprimento do objectivo tem de ser atingido rapidamente mas por outro lado, em tarefas que exigem uma resolução criativa do problema e cujo processamento da informação é complexo, o sentido de urgência é impeditivo. No entanto, uma vez que grande parte das tarefas envolvem actividades de rápida resolução mas também

requerem soluções criativas, é vantajoso existir diversidade ao nível do sentido de urgência no seio de uma equipa, de modo a que esta consiga sempre dar uma resposta aos problemas (Mohammed & Harrison, 2007, citados em Mohammed, 2011).

Uma outra perspectiva temporal que importa agora definir é a policronicidade. Esta diz respeito à preferência do indivíduo em estar envolvido em mais do que uma tarefa simultaneamente, acreditando que esta é, de facto, a melhor forma de trabalhar (Bluedorn, 2002; Kalliath, Strude, & Marin, 1999, citados em Mohammed, 2010). Indivíduos policrónicos têm maior tendência para considerar formas alternativas e criativas para a resolução de um problema. No pólo oposto à policronicidade encontra-se a monocronicidade (preferência por desempenhar apenas uma tarefa de cada vez, de acordo com Bluedorn, 2002, citado em Mohammed, 2010) e quando indivíduos destes dois pólos, monocrónicos e policrónicos, trabalham em conjunto existe grande potencial para o surgimento de conflitos entre eles. Indivíduos monocrónicos dedicam especial atenção e dedicação a uma só tarefa, planeam e dão uma finalidade a cada um dos projectos em que se envolvem; estes indivíduos adequam-se bastante a tarefas que envolvam seguir um único curso de acção e com rigorosos *deadlines*.

As diferenças nas percepções temporais podem ter efeitos negativos no desempenho das equipas, nomeadamente: a) membros com diferentes percepções temporais orientam o seu trabalho e estabelecem prioridades que podem ser inconsistentes com as necessidades dos restantes membros da equipa, o que potencia o conflito (Jansen & Kristof-Brown, 2005 citados em Mohammed, 2010; Mohammed & Angell, 2004); b) conseqüentemente, demasiado tempo é dispendido na resolução destes conflitos, o que diminui o tempo disponível para a resolução da tarefa e cumprimento dos objectivos. Estes efeitos negativos e as tensões geradas entre os membros têm sequelas na produtividade e no desempenho da equipa (McGrath, 1991, citado em Mohammed, 2010). Por outro lado, é possível identificar alguns efeitos positivos das diferenças temporais no desempenho das equipas, nomeadamente, a existência de diferentes percepções temporais no seio de uma equipa potencia sinergias que são fundamentais na resolução de problemas complexos e dinâmicos, e permite aos membros das equipas reconhecerem formas alternativas de abordar uma tarefa (Eisenhardt, 2004; Mohammed & Harrison, 2007, citados em Mohammed, 2010).

Na sua obra de 2010, Susan Mohammed propõe que a cognição temporal partilhada (entendimento comum sobre os aspectos temporais na execução de tarefas colectivas, Gevers *et al*, 2006, citado em Mohammed, 2010) pode moderar a relação entre o sentido de urgência e a polícronicidade e o desempenho das equipas. As cognições temporais são partilhadas quando os membros têm as mesmas percepções sobre o tempo, ou seja, os membros de uma equipa concordam com os *deadlines*, com a forma como o trabalho deve ser desenvolvido ao longo do tempo e com a velocidade com que cada um desempenha as suas tarefas (Gevers *et al*, 2009, citados em Mohammed, 2010). A convergência das percepções temporais é especialmente importante em tarefas extremamente interdependentes que requerem muita colaboração e partilha de informação entre os membros (Bartel & Milliken, 2004; Standifer & Bluedorn, 2006, citados em Mohammed, 2010). A cognição temporal quando partilhada é, sem dúvida, positiva uma vez que prevê o desempenho, estados de motivação e processos (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010, citados em Mohammed, 2010) e este entendimento entre os membros de uma equipa sobre as questões temporais ajuda à redução dos conflitos que surgem como consequência das diferenças individuais nestes aspectos (McGrath, 1991, 1986, 1983, citado em Mohammed, 2010).

Os desafios com que as organizações actuais se deparam constantemente, no que diz respeito a *deadlines* apertados, coordenação dinâmica e complexa de projectos múltiplos e objectivos que são alterados constantemente (Fine, 1998; Hamm, 2006, citados em Mohammed, 2011) obrigam-nas a adaptarem-se a estes parâmetros temporais externos de modo a maximizarem o desempenho das equipas (Ancona et al, 2001; Bluedorn & Denhart, 2002; Halbesleben et al, 2003; Okhuysen & Waller, 2002, citados em Mohammed, 2010). Nesse sentido, uma organização onde exista uma cognição temporal partilhada tem uma percepção comum sobre o ambiente temporal externo e entende e adapta-se mais facilmente aos *deadlines* e ciclos de trabalho. A cognição temporal partilhada modera os efeitos da polícronicidade e sentido de urgência no desempenho das equipas e tem efeitos positivos no desempenho das equipas (Mohammed, 2010).

Os aspectos de diferenciação individual abordados, polícronicidade e sentido de urgência, afectam a forma como cada um dos membros de uma equipa interpreta, entende e utiliza o tempo em nome do grupo (Mohammed, 2010). Estas duas características potenciam sinergias ou desentendimentos, em função do nível de

cognição temporal partilhada. Quando os membros estão de acordo no que diz respeito aos parâmetros temporais (cumprimento de horários, velocidade de trabalho, *deadlines*, etc) o sentido de urgência e a policronicidade afectam positivamente o desempenho; quando os membros estão em desacordo nestas questões, a eficácia da equipa vê-se diminuída. De forma a evitar potenciais conflitos, as equipas devem ser encorajadas a discutir abertamente as questões temporais com o objectivo de alcançarem um equilíbrio no que diz respeito aos parâmetros temporais, o que irá fomentar a produtividade e o empenho de todos (Mohammed, 2010).

5. Método

5.1. Amostra

Este estudo engloba 581 indivíduos que compõem 127 equipas participantes do Global Management Challenge® na edição de 2009, dos quais 82,6% estavam na competição pela primeira vez. A maioria dos inquiridos é do sexo masculino, cerca de 67.5%, e em média os participantes tinham 26 anos. As equipas inquiridas eram compostas por estudantes, 47.2%, quadros, 41.1% e ainda 11.7% das equipas englobavam estudantes e quadros.

5.2. Procedimento

O ponto de partida para a construção da amostra foram os dados recolhidos na edição de 2009 do Global Management Challenge®. Ao longo da competição foram enviados, por email, 5 questionários aos participantes que compunham 512 equipas, no entanto, apenas 127 equipas foram consideradas no presente estudo, tendo em conta o número de questionários respondidos por membro de cada equipa.

O Global Management Challenge® é a uma competição internacional de estratégia e gestão e consiste numa simulação empresarial em que cada equipa deve gerir uma Empresa com o objectivo de obter a mais elevada cotação das suas acções na Bolsa de Valores. É disputado em duas voltas (entre Maio e Junho e entre Setembro e Outubro) e uma final realizada em Novembro. A equipa vencedora da Final Nacional representa Portugal na Final Internacional do Global Management Challenge®, em Março/Abril do ano seguinte, defrontando as equipas vencedoras dos outros países participantes.

Foram utilizadas duas bases de dados, uma composta pelas equipas e que dava conta das respostas da equipa como um todo e outra composta pelos indivíduos das equipas e que dava conta das respostas individuais. Aquelas equipas que não foram consideradas tendo em conta os questionários respondidos, foram eliminadas da base de dados individual.

5.3. Operacionalização de variáveis

O questionário enviado aos participantes era composto por 41 questões que pretendiam avaliar a forma como os indivíduos organizam o tempo, a forma como lidam com o tempo, a existência de conflitos entre os membros da equipa, a expectativa de classificação na competição e a satisfação.

As questões que pretendiam avaliar a organização do tempo foram respondidas pelos participantes numa escala de 7 pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente) em que estes indicavam em que medida estavam de acordo com cada uma das afirmações. As variáveis consideradas para avaliar a organização do tempo dos participantes foram as seguintes: “Eu prefiro fazer uma coisa de cada vez”, “Gosto de fixar prazos para a maioria dos meus projectos”, “Fico aborrecido/a quando alguém se atrasa para um compromisso”, “Gosto de conjugar várias actividades ao mesmo tempo”, “Se alguém se atrasa para um compromisso, sinto que o encontro está estragado”, “Gosto de trabalhar devagar e de forma planeada”, “Falo mais depressa do que a maioria das pessoas”, “As pessoas que me conhecem dizem que eu tenho por hábito fazer a maior parte das coisas apressadamente”, “Costumo trabalhar depressa”, “Costumo manter o meu dia-a-dia bastante organizado”, “É importante ser pontual em tudo”, “Cumprir horários é muito importante”, “Quando trabalho sozinho/a costumo levar a cabo um projecto de cada vez” e “Estabeleço prazos a mim mesmo/a”. As variáveis “Eu prefiro fazer uma coisa de cada vez”, “Gosto de trabalhar devagar e de forma planeada” e “Quando trabalho sozinho/a costumo levar a cabo um projecto de cada vez” foram recodificadas de modo a inverter a escala (1 = Concordo totalmente e 7 = Discordo totalmente).

Com estas variáveis, que analisam a organização do tempo, foi realizada uma Análise das Componentes Principais, com rotação varimax, a fim de se agruparem as mesmas. Foram eliminados os itens considerados ambíguos na solução factorial, ou seja, apenas foram considerados os itens cuja saturação era superior a 50% e cuja diferença entre os pesos factoriais era superior a 20%. Portanto, dos 17 itens iniciais retiveram-se 14 que saturaram a solução em 4 componentes distintas e no total estas componentes explicavam 61,75% da variância. No Quadro 1 está representada a solução final onde é possível verificar que foram construídas 6 componentes principais através da agregação das variáveis iniciais que dizem respeito à organização do tempo pelos

participantes do estudo. Estas novas componentes foram então denominadas de: *Pontualidade* (agregação dos 4 itens da componente 1); *Planificação* (agregação dos 3 itens da componente 2); *Sentido de Urgência* (agregação dos 3 itens da componente 3) e *Policronicidade* (agregação dos 4 itens da componente 4). Estas novas componentes são as novas variáveis que serão utilizadas a fim de se testar o pressuposto deste estudo.

	Componente 1 Pontualidade	Componente 2 Planificação	Componente 3 Sentido de Urgência	Componente 4 Policronicidade
Fico aborrecido/a quando alguém se atrasa para um compromisso	,793	,144	,059	-,044
É importante ser pontual em tudo	,753	,309	-,006	,010
Cumprir horários é muito importante	,695	,326	-,054	-,064
Se alguém se atrasa para um compromisso, sinto que o encontro está estragado	,676	-,192	,222	-,134
Estabeleço prazos a mim mesmo	,148	,825	-,050	-,089
Costumo manter o meu dia-a-dia bastante organizado	,055	,772	,027	-,022
Gosto de fixar prazos para a maioria dos meus projectos	,280	,733	-,069	-,144
As pessoas que me conhecem dizem que eu tenho por hábito fazer a maior parte das coisas apressadamente	,057	-,078	,856	,085
Falo mais depressa que a maioria das pessoas	,032	-,096	,820	-,065
Costumo trabalhar depressa	,094	,140	,742	,318
Quando trabalho sozinho/a costumo levar a cabo um projecto de cada vez (invertida)	-,034	-,072	,016	,732
Eu prefiro fazer uma coisa de cada vez (invertida)	-,159	-,209	-,088	,732
Gosto de conjugar várias actividades ao mesmo tempo	,038	,220	,166	,648
Gosto de trabalhar devagar e de forma planeada (invertida)	-,072	-,192	,171	,614

Quadro 1 – Análise das Componentes Principais – Organização do Tempo

As questões que pretendiam avaliar a forma como os participantes lidam com o tempo foram respondidas numa escala de 15 pontos que definia espaços temporais (1 dia, 1 semana, 2 semanas, 1 mês, 3 meses, 6 meses, 9 meses, 1 ano, 3 anos, 5 anos, 10 anos, 15 anos, 20 anos, 25 anos e mais de 25 anos) e foram as seguintes: “Quando pensa num futuro a curto prazo normalmente pensa em”, : “Quando pensa num futuro a médio prazo normalmente pensa em”, “Quando pensa num futuro a longo prazo normalmente pensa em”, “Quando pensa num passado recente normalmente pensa em”, “Quando pensa num passado a médio prazo normalmente pensa em” e “Quando pensa num passado distante normalmente pensa em”.

As questões que pretendiam avaliar a existência de conflitos na equipa foram respondidas numa escala de 7 pontos (1 = Nunca; 7 = Sempre) e foram as seguintes: “Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa?”, “Existe atrito entre os membros da equipa”, “Os conflitos pessoais são evidentes?”, “Os membros da equipa são postos em causa por expressarem as suas opiniões pessoais?”, “Existe conflito de ideias entre os membros da equipa?”, “Existe conflito de opiniões sobre as decisões a tomar?”, “Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros?” e “Os membros da equipa manifestam desacordo acerca do conteúdo das decisões?”. Também foi realizada uma Análise das Componentes Principais, com rotação varimax, aos itens que analisam a existência de conflitos no seio da equipa. Uma vez que todos os itens tinham uma saturação superior a 50%, retiveram-se os 8 itens iniciais que analisam a existência de conflitos e que saturam a solução em 2 componentes distintas. No total estas componentes explicavam 67,63% da variância. Foi então possível distinguir os dois tipos de conflito identificados por Jehn (1994,1995) e as duas componentes resultantes da agregação das variáveis foram designadas por *conflito relacional* (agregação dos 4 itens da componente 1) e *conflito de tarefa* (agregação dos 4 itens da componente 2).

	Componente 1 Conflito Relacional	Componente 2 Conflito de Tarefa
Os conflitos pessoais são evidentes	,883	,110
Existe atrito entre os membros da equipa	,866	,208
Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa	,862	,152
Os membros da equipa são postos em causa por expressarem as suas opiniões pessoais	,778	,127
Existe confronto de opiniões sobre as decisões a tomar	-,142	,829
Existe conflito de ideias entre os membros da equipa	,158	,780
Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros	,344	,686
Os membros da equipa manifestam desacordo acerca do conteúdo das decisões	,325	,633

Quadro 2 – Análise das Componentes Principais – Conflito Intragrupal

Relativamente às expectativas de classificação na competição os participantes responderam numa escala de 8 pontos que indicava a posição em que esperavam ficar no final da competição (da 1^a posição à 8^a posição) e as questões que pretendiam avaliar a satisfação dos participantes foram respondidas numa escala de 7 pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente) em que estes indicavam em que medida estavam de acordo com cada uma das afirmações. As questões neste caso pretendiam avaliar a satisfação ao nível da “Equipa em que está inserido/a”, “Funcionamento da equipa”, “Participação na competição”, “Decisões tomadas pela sua equipa”, “Comunicação entre os membros da equipa”, “Actuação do chefe da equipa”, “Estratégia definida pela equipa”, “Clima das relações entre os membros da sua equipa” e “Tudo somado, e considerando todos os aspectos da sua participação na equipa, diria que está”.

6. Resultados

O objectivo do presente estudo é testar se a forma como os membros de uma equipa lidam com o tempo influencia o desempenho e a satisfação dos mesmos, através de processos de funcionamento interno, como é o caso do conflito. Neste sentido, após terem sido realizadas as Análises das Componentes Principais às questões das percepções temporais e conflito, foram testadas as relações entre as percepções temporais, o conflito, a satisfação e a percepção de desempenho das equipas. Todas as análises foram efectuadas ao nível grupal.

O quadro seguinte apresenta as médias, desvio-padrão, Rwg e correlações entre as variáveis em estudo.

	M	Sd	Rwg	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Policronicidade	3,8515	,58276	,7535	1								
Pontualidade	5,3031	,62625	,7960	-,166	1							
Planificação	5,4941	,64766	,7733	-,161	,385**	1						
Urgência	3,8958	,83333	,6262	,142	,168	,154	1					
Conflito de Tarefa	3,3633	,92345	,7762	,040	-,005	,002	,083	1				
Conflito Relacional	1,6733	,81887	,8392	-,058	,018	-,073	,055	,408**	1			
Satisfação	5,7447	,94357	,8589	-,020	,003	,062	-,131	-,139	-,459**	1		
Percepção de Desempenho	2,7275	1,90967	,6931	,003	,086	,029	,082	,079	,174	-,505**	1	
Desempenho	1,21012	,395362	-	-,006	-,060	,025	,015	,071	,151	-,062	-,044	1

** A correlação é significativa para $p < 0,01$

Quadro 3 – Médias (M), Desvio-Padrão (Sd), Rwg e correlações entre as variáveis.

De acordo com o Quadro 3, verificamos que existe consenso ao nível de todas as componentes ($Rwg > 0.7$), excepto na Urgência ($Rwg = 0.6262$) e Percepção de Desempenho ($Rwg = 0.6931$). No entanto, como estas duas componentes apresentem valores de Rwg próximos de 0.7 serão consideradas no estudo. Tendo como ponto de partida as Hipóteses 1, 2 e 3 enunciadas, constatamos que apenas existem quatro relações entre as variáveis em estudo, nomeadamente, observamos uma relação entre as variáveis pontualidade e planificação, conflito de tarefa e conflito relacional, conflito relacional e satisfação, e satisfação e percepção de desempenho. No entanto, algumas destas interações produzem efeitos negativos, como é o caso da relação entre conflito relacional e satisfação, e satisfação e percepção de desempenho. Portanto, podemos verificar que quando o conflito relacional aumenta a satisfação da equipa diminui e quando a satisfação aumenta, a percepção do desempenho diminui, o que significa que,

quando a satisfação aumenta os membros da equipa têm uma percepção de que ficarão nos primeiros lugares de classificação.

O presente estudo tem como objectivo testar se a forma como os membros de uma equipa lidam com o tempo influencia o desempenho e a satisfação dos mesmos, através de processos de funcionamento interno, como é o caso do conflito. De modo a testar os efeitos das novas variáveis das questões temporais na satisfação e desempenho das equipas, tendo o conflito a funcionar como mediador, foram realizadas quatro análises de regressão linear. Foram então analisados os efeitos entre percepção do tempo, conflito relacional e satisfação; percepção do tempo, conflito relacional e percepção de desempenho; percepção do tempo, conflito de tarefa e satisfação; e, percepção do tempo, conflito de tarefa e percepção de desempenho;

6.1. Percepção Temporal – Conflito Relacional – Satisfação

Ao realizar a regressão linear obtemos dois modelos, em que no primeiro o conflito relacional não consta e no segundo esta variável é introduzida. No modelo 1 constatamos que as diferentes percepções temporais não contribuem para explicar a satisfação (adjusted R Square = 0). No entanto, quando se introduz o conflito relacional na regressão a variância explicada aumenta significativamente para 19.3%, ou seja, o conflito relacional explica 19.3% da satisfação das equipas. Ao analisar a Anova, apuramos que o primeiro modelo não é significativo para explicar a relação entre as variáveis ($F = 0.824$; $p > 0.05$) enquanto que quando o conflito relacional é introduzido, o modelo linear torna-se significativo para explicar a relação entre as variáveis ($F = 6.532$; $p < 0.05$). Quando analisamos os betas observamos que não existe relação entre as variáveis que dizem respeito às questões temporais e a satisfação ($p > 0.05$) mas existe uma relação negativa entre o conflito relacional e a satisfação ($\beta = - 0.450$; $p < 0.05$), ou seja, quanto maior o conflito relacional menor a satisfação.

6.2. Percepção Temporal – Conflito Relacional – Percepção de Desempenho

Nesta regressão linear é possível apurar que nem as diferentes percepções do tempo nem o conflito relacional contribuem para explicar a percepção de desempenho (adjusted R Square = 0). Relativamente à explicação por parte do modelo linear, verificamos que o mesmo não é significativo para explicar a relação entre as variáveis nem mesmo quando é introduzido o conflito relacional ($F = 0.271$ e $p > 0.05$; $F = 0.904$ e $p > 0.05$). Através da análise aos betas constatamos que não existe relação entre as variáveis que dizem respeito às questões temporais, o conflito relacional e a percepção de desempenho ($p > 0.05$).

6.3. Percepção Temporal – Conflito de Tarefa – Satisfação

Ao realizar a regressão linear com as variáveis percepção temporal, conflito de tarefa e satisfação é possível apurar que nem as diferentes percepções do tempo nem o conflito de tarefa contribuem para explicar a satisfação (adjusted R Square = 0). O modelo linear não é significativo para explicar a relação entre as variáveis nem mesmo quando é introduzido o conflito de tarefa ($F = 0.824$ e $p > 0.05$; $F = 1.044$ e $p > 0.05$) e ao analisamos os betas observamos também que não existe relação entre as variáveis que dizem respeito às questões temporais, o conflito de tarefa e a satisfação ($p > 0.05$).

6.4. Percepção Temporal – Conflito de Tarefa – Percepção de Desempenho

Nem a percepção temporal nem o conflito de tarefa contribuem para explicar a percepção do desempenho (adjusted R Square = 0). O modelo linear não é significativo para explicar a relação entre as variáveis nem mesmo quando é introduzido o conflito de tarefa ($F = 0.271$ e $p > 0.05$; $F = 0.324$ e $p > 0.05$). Ao analisamos os betas observamos novamente que não existe relação entre as variáveis que dizem respeito às questões temporais, o conflito de tarefa e a percepção de desempenho ($p > 0.05$).

7. Discussão

Neste estudo procurou perceber-se se as diferentes percepções do tempo por parte dos membros das equipas influenciam a satisfação e a percepção de desempenho das mesmas, através de dois tipos de conflito intragrupal. Por um lado, esperava-se que o conflito mediasse a relação entre a percepção temporal e a satisfação e a relação entre a percepção temporal e a percepção de desempenho. Por outro lado, esperava-se que a percepção temporal tivesse um efeito directo no conflito intragrupal. Os resultados mostraram apenas uma mediação dos efeitos do conflito relacional na relação entre a percepção temporal e satisfação das equipas.

Embora a diversidade das perspectivas temporais tenha sido seleccionada com base em estudos empíricos e teóricos, não se verificaram relações significativas desta com a satisfação e percepção de desempenho das equipas. Relativamente à influência dos dois tipos de conflito na satisfação e percepção de desempenho, os resultados revelaram uma relação negativa entre conflito relacional e a satisfação e uma ausência de relação entre esta forma de conflito e a percepção de desempenho e entre o conflito de tarefa e as medidas de eficácia das equipas enunciadas. Estes resultados vão ao encontro do que foi enunciado por Jehn (1995), nem o conflito de tarefa nem o relacional causam impacto no desempenho das equipas pois os membros da equipa envolvidos nesses conflitos escolhem afastarem-se e evitam trabalhar com membros com que partilham conflitos emocionais. O facto de os resultados terem revelado uma relação entre o conflito relacional e a satisfação das equipas contribuiu para a mediação já enunciada, mas o mesmo não aconteceu com as outras relações pois não se verificaram quaisquer correlações entre as variáveis em causa.

A correlação entre o conflito relacional e o conflito de tarefa revelou alguns aspectos diferentes daquilo que tem sido apontado pela literatura. De Dreu & Weingart (2003) apontaram na sua meta-análise uma correlação média de 0.52 entre estes dois tipos de conflito, no entanto no presente estudo esta correlação foi de apenas 0.41.

Poderá ser considerada uma limitação a validade externa deste estudo, ou seja, embora os participantes da competição de gestão estivessem organizados em 512 equipas, apenas foram utilizadas 127 tendo em conta o número de questionários respondido por cada membro das equipas. O facto da amostra deste estudo ter sido

recolhida a partir dos participantes de um concurso de gestão, que apenas formaram uma equipa durante a duração do mesmo, poderá ter contribuído para que não se tenham observado relações entre as variáveis em estudo, o que impede então que se possa generalizar estas conclusões para o universo das equipas que trabalham juntas durante longos períodos de tempo. Uma outra possível limitação foi o facto de as variáveis terem sido medidas em diferentes momentos da competição.

As diferenças no que diz respeito às percepções temporais têm cada vez mais importância nas organizações actuais em que os indivíduos estão organizados em equipas e trabalham de uma forma muito próxima, interagindo constantemente ao longo do tempo. Consideramos o estudo realizado inovador na medida em que estas questões têm sido pouco exploradas na literatura e continua a ser necessário compreender a influência do tempo nos processos e resultados do trabalho em equipa. Em futuros estudos poderá apostar-se na análise de mediação por outros factores, que não o conflito e poderá também ser pertinente a utilização de uma amostra seleccionada a partir de equipas que trabalhem juntas há mais tempo.

8. Bibliografia

- Baron, R.M., & D.A. Kenny (1986) The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No 6, 1173-1182.
- De Dreu CKW, LR. Weingart (2003) Task and relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–49
- Desivilya, H.S., A. Somech & H. Lidgoster (2010) Innovation and Conflict Management in Work Teams: The Effects of Team Identification and Task and Relationship Conflict, 2010 International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals, vol. 3, no 1, 28–48
- Knippenberg, V.D. & M.C. Schippers (2007) Work group diversity, *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541
- Jehn, K.A. (1994) Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict, *Internacional Journal of Conflict Management*, vol. 5, no 3.
- Jehn, K.A. (1994) A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 40.
- Mohammed, S. & C.L. Angell (2004) Surface and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015-1039.
- Mohammed, S. & S. Nadkarni (2010) Are we all at the same page? Shared temporal cognition as a moderator of the temporal diversity-team performance relationship, *70th Academy of Management Annual Meeting*.
- Mohammed, S. & S. Nadkarni (2011) Temporal Diversity and team performance: the moderating role of team temporal leadership, *Academy of Management Journal*, vol. 54, no. 3, 489-508.
- Passos, A. & A. Caetano, (2005) Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness, *Journal of Managerial Psychology*, 20, 3/4.
- Pelled, L.H. (1996) Demographic Diversity, Conflict and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, *Organization Science*, vol. 7, no. 6
- Passos, A. & A. Caetano, (2004) *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, Lisboa, Edições Colibri, 109-122
- Raes, A., M. Heijltjes, U. Glunk & R. Roe (2009) Exploring temporal patterns of conflict and trust in teams, *Time in Organizational Research: Approaches and Methods*.

9. Anexos

Variável: Organização do Tempo		
Q1_P8_1	Eu perfiro fazer uma coisa de cada vez.	1-Discordo
Q1_P8_2	Gosto de fixar prazos para a maioria dos meus projectos.	totalmente
Q1_P8_3	Fico aborrecido/a quando alguém se atrasa para um compromisso.	2-Discordo muito
Q1_P8_4	Sinto-me frequentemente pressionado/a pelo tempo.	3-Discordo em parte
Q1_P8_5	Gosto de conjugar várias actividades ao mesmo tempo.	4-Não concordo nem
Q1_P8_6	Se alguém se atrasa para um compromisso, sinto q o encontro está estragado.	discordo
Q1_P8_7	Gosto de trabalhar devagar e de forma planeada.	5-Concordo em parte
Q1_P8_8	Falo mais depressa q a maioria das pessoas.	6-Concordo muito
Q1_P8_9	As pessoas q me conhecem dizem que eu tenho por habito fazer a maior parte das coisas apressadamente.	7-Concordo
Q1_P8_10	Costumo trabalhar depressa.	totalmente
Q1_P8_11	Costumo manter o meu dia-a-dia bastante organizado.	
Q1_P8_12	É importante ser pontual em tudo.	
Q1_P8_13	Eu preferia completar um trabalho inteiro num só dia do que completar partes de diferentes projectos.	
Q1_P8_14	Cumprir horários é muito importante.	
Q1_P8_15	Quando trabalho sozinho/a costumo levar a cabo um projecto de cada vez.	
Q1_P8_16	Estabeleço prazos a mim mesmo/a.	
Q1_P8_17	Nunca me sinto com pressa, nem mesmo quando estou sob pressão.	
Variável: Forma como lida com o tempo		
Q1_P9_1	Quando pensa num futuro a curto-prazo normalmente pensa em:	1 dia 1 semana
Q1_P9_2	Quando pensa num futuro a médio-prazo normalmente pensa em:	2 semanas 1 mês
Q1_P9_3	Quando pensa num futuro a longo-prazo normalmente pensa em:	3 meses 6 meses
Q1_P9_4	Quando pensa no passado recente normalmente pensa em	9 meses 1 ano
Q1_P9_5	Quando pensa no passado a médio prazo normalmente pensa em	3 anos 5 anos
Q1_P9_6	Quando pensa no passado distante normalmente pensa em	10 anos 15 anos 20 anos 25 anos + de 25 anos

Efeitos da Percepção Temporal no Conflito e Satisfação das Equipas

Conflito intragrupal (Conflito relacional)		
Q4_P2_1	Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa?	1- Nunca
Q4_P2_3	Existe atrito entre os membros da equipa?	2- Raramente
Q4_P2_11	Os conflitos pessoais são evidentes?	3- Poucas vezes
Q4_P2_13	Os membros da equipa são posto em causa por expressarem as suas opiniões pessoais?	4- Às vezes 5- Muitas vezes 6- Quase sempre 7- Sempre
Conflito intragrupal (Conflito de tarefa)		
Q4_P2_4	Existe conflito de ideias entre os membros da equipa?	1- Nunca
Q4_P2_5	Existe confronto de opiniões sobre as decisões a tomar?	2- Raramente
Q4_P2_6	Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros?	3- Poucas vezes 4- Às vezes
Q4_P2_7	Os membros da equipa manifestam desacordo acerca do conteúdo das decisões	5- Muitas vezes 6- Quase sempre 7- Sempre
Expectativa de classificação		
Q5_P2	Em que posição pensa que a sua equipa vai ficar no Final da 1ª Volta	1º lugar 2º lugar 3º lugar 4º lugar 5º lugar 6º lugar 7º lugar 8º lugar
Variável: Satisfação		
Q5_P5_1	Equipa em que está inserido(a)	
Q5_P5_2	Funcionamento da equipa	
Q5_P5_3	Participação na competição	
Q5_P5_4	Decisões tomadas pela sua equipa	
Q5_P5_5	Comunicação entre os membros da equipa	
Q5_P5_6	Actuação do chefe de equipa	
Q5_P5_7	Estratégia definida pela equipa	
Q5_P5_8	Clima das relações entre os membros da sua equipa	
Q5_P5_9	Tudo somado, e considerando todos os aspectos da sua participação na equipa, diria que está:	

Caracterização da Amostra

Statistics

		idade	Sexo	participacoes
N	Valid	581	581	581
	Missing	0	0	0
Mean		26,42	1,67	,25
Std. Deviation		7,495	,469	,696

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FEMININO	189	32,5	32,5	32,5
	MASCULINO	392	67,5	67,5	100,0
Total		581	100,0	100,0	

Statistics

idade

N	Valid	581
	Missing	0
Mean		26,42
Minimum		3
Maximum		57

Tipo_equipa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ESTUDANTES	274	47,2	47,2	47,2
	MISTA	68	11,7	11,7	58,9
	QUADROS	239	41,1	41,1	100,0
Total		581	100,0	100,0	

Participacoes em edições anteriores do GMC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	480	82,6	82,6	82,6
1	79	13,6	13,6	96,2
2	13	2,2	2,2	98,5
3	2	,3	,3	98,8
4	2	,3	,3	99,1
5	4	,7	,7	99,8
6	1	,2	,2	100,0
Total	581	100,0	100,0	

Análise das Componentes Principais – Questões Temporais

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Q1P8_3	,793	,144	,059	-,044
Q1P8_12	,753	,309	-,006	,010
Q1P8_14	,695	,326	-,054	-,064
Q1P8_6	,676	-,192	,222	-,134
Q1P8_16	,148	,825	-,050	-,089
Q1P8_11	,055	,772	,027	-,022
Q1P8_2	,280	,733	-,069	-,144
Q1P8_9	,057	-,078	,856	,085
Q1P8_8	,032	-,096	,820	-,065
Q1P8_10	,094	,140	,742	,318
Q1P8_1r	-,034	-,072	,016	,732
Q1P8_15r	-,159	-,209	-,088	,732
Q1P8_5	,038	,220	,166	,648
Q1P8_7r	-,072	-,192	,171	,614

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Efeitos da Percepção Temporal no Conflito e Satisfação das Equipas

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,320	23,717	23,717	3,320	23,717	23,717	2,285	16,321
2	2,449	17,492	41,209	2,449	17,492	41,209	2,242	16,012	32,334
3	1,647	11,765	52,974	1,647	11,765	52,974	2,083	14,882	47,215
4	1,229	8,779	61,753	1,229	8,779	61,753	2,035	14,537	61,753
5	,919	6,564	68,316						
6	,766	5,473	73,789						
7	,615	4,392	78,181						
8	,573	4,096	82,277						
9	,522	3,726	86,003						
10	,500	3,568	89,571						
11	,428	3,056	92,628						
12	,376	2,687	95,314						
13	,333	2,377	97,692						
14	,323	2,308	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Componente 1 : Pontualidade

“Fico aborrecido/a quando alguém se atrasa para um compromisso”;

“Se alguém se atrasa para um compromisso, sinto que o encontro está estragado”;

“É importante ser pontual em tudo”;

“ Cumprir horários é muito importante”.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,723	4

Componente 2: Planificação

“Gosto de fixar prazos para a maioria dos meus projectos”;

“Costumo manter o meu dia-a-dia bastante organizado”;

“Estabeleço prazos a mim mesmo/a”.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,755	3

Componente 3: Sentido de Urgência

“Falo mais depressa do que a maioria das pessoas”;

“As pessoas que me conhecem dizem que eu tenho por hábito fazer a maior parte das coisas apressadamente”;

“Costumo trabalhar depressa”.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	3

Componente 4: Policronicidade

“Eu prefiro fazer uma coisa de cada vez” (recode - invertida);

“Gosto de conjugar várias actividades ao mesmo tempo”;

“Gosto de trabalhar devagar e de forma planeada” (recode- invertida);

“Quando trabalho sozinho/a costumo levar a cabo um projecto de cada vez” (recode - invertida).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,648	4

Análise das Componentes Principais – Conflito

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
Q4P2_11	,883	,110
Q4P2_3	,866	,208
Q4P2_1	,862	,152
Q4P2_13	,778	,127
Q4P2_7	-,142	,829
Q4P2_4	,158	,780
Q4P2_8	,344	,686
Q4P2_14	,325	,633

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,757	46,958	46,958	3,757	46,958	46,958	3,147	39,343	39,343
2	1,653	20,667	67,626	1,653	20,667	67,626	2,263	28,283	67,626
3	,642	8,023	75,648						
4	,553	6,913	82,561						
5	,474	5,925	88,486						
6	,446	5,579	94,065						
7	,264	3,296	97,361						
8	,211	2,639	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Componente 1: conflito relacional

“Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa?”

“Existe atrito entre os membros da equipa”

“Os conflitos pessoais são evidentes?”

“Os membros da equipa são postos em causa por expressarem as suas opiniões pessoais?”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	4

Componente 2: conflito de tarefa

“Existe conflito de ideias entre os membros da equipa?”

“Existe conflito de opiniões sobre as decisões a tomar?”

“Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros?”

“Os membros da equipa manifestam desacordo acerca do conteúdo das decisões?”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	4

Satisfação

8 itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	8

RWG – avaliar o consenso

(Agregação para o nível de equipa)

		rwg_cr	rwg_ct	rwg_poli	rwg_pont	rwg_plan	rwg_urg	rwg_satif	rwg_desemp
N	Valid	68	68	120	120	120	120	77	77
	Missing	444	444	392	392	392	392	435	435
Mean		,8392	,7762	,7535	,7960	,7733	,6262	,8589	,6931
Std. Deviation		,28445	,24659	,27810	,19106	,27634	,41433	,19643	,87299

Estatística Descritiva

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Accao5	512	,000	1,812	1,21012	,395362
cr_Q4_mean	123	1,00	4,38	1,6733	,81887
ct_Q4_mean	123	1,00	5,92	3,3633	,92345
satisf_Q5_mean	121	3,05	7,00	5,7447	,94357
poli_mean	127	2,25	5,75	3,8515	,58276
pontualidade_mean	127	3,33	7,00	5,3031	,62625
planificação_mean	127	3,22	6,83	5,4941	,64766
urgência_mean	127	1,56	6,33	3,8958	,83333
Q5P2_recode_mean	121	1,00	8,00	2,7275	1,90967
Valid N (listwise)	117				

Modelo

Percepção do Tempo – Conflito Relacional – Satisfação

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,169 ^a	,029	-,006	,93424	,029	,824	4	112	,512
2	,477 ^b	,227	,193	,83694	,199	28,553	1	111	,000

a. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean

b. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean, cr_Q4_mean

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,878	4	,720	,824	,512 ^a
	Residual	97,754	112	,873		
	Total	100,632	116			
2	Regression	22,879	5	4,576	6,532	,000 ^b
	Residual	77,753	111	,700		
	Total	100,632	116			

a. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean

b. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean, cr_Q4_mean

c. Dependent Variable: satisf_Q5_mean

Efeitos da Percepção Temporal no Conflito e Satisfação das Equipas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,594	1,173		4,770	,000		
poli_mean	,006	,153	,004	,041	,968	,930	1,075
pontualidade_mean	,054	,159	,035	,336	,738	,808	1,238
planificação_mean	,103	,148	,073	,699	,486	,795	1,258
urgência_mean	-,183	,108	-,165	-1,694	,093	,917	1,090
2 (Constant)	6,822	1,075		6,344	,000		
poli_mean	-,042	,138	-,026	-,303	,763	,926	1,080
pontualidade_mean	,061	,143	,039	,424	,672	,808	1,238
planificação_mean	,030	,133	,021	,226	,822	,787	1,271
urgência_mean	-,135	,097	-,121	-1,388	,168	,910	1,099
cr_Q4_mean	-,519	,097	-,450	-5,344	,000	,982	1,018

a. Dependent Variable: satisf_Q5_mean

Percepção do Tempo – Conflito Relacional – Percepção de Desempenho

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,098 ^a	,010	-,026	1,90452	,010	,271	4	112	,896
2	,198 ^b	,039	-,004	1,88435	,030	3,410	1	111	,067

a. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean

b. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean, cr_Q4_mean

Efeitos da Percepção Temporal no Conflito e Satisfação das Equipas

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,935	4	,984	,271	,896 ^a
	Residual	406,244	112	3,627		
	Total	410,179	116			
2	Regression	16,043	5	3,209	,904	,481 ^b
	Residual	394,136	111	3,551		
	Total	410,179	116			

a. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean

b. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean, cr_Q4_mean

c. Dependent Variable: Q5P2_recode_mean

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1 (Constant)	1,090	2,391		,456	,649			
	poli_mean	,015	,313	,005	,048	,962	,930	1,075
	pontualidade_mean	,177	,325	,057	,545	,587	,808	1,238
	planificação_mean	,006	,302	,002	,018	,985	,795	1,258
	urgência_mean	,153	,220	,068	,694	,489	,917	1,090
2 (Constant)	,134	2,421		,055	,956			
	poli_mean	,052	,310	,016	,168	,867	,926	1,080
	pontualidade_mean	,172	,321	,055	,534	,594	,808	1,238
	planificação_mean	,063	,300	,022	,208	,835	,787	1,271
	urgência_mean	,115	,219	,051	,528	,599	,910	1,099
	cr_Q4_mean	,404	,219	,173	1,847	,067	,982	1,018

a. Dependent Variable: Q5P2_recode_mean

b.

Percepção do Tempo – Conflito de Tarefa – Satisfação

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,169 ^a	,029	-,006	,93424	,029	,824	4	112	,512
2	,212 ^b	,045	,002	,93052	,016	1,896	1	111	,171

a. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean

b. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean, ct_Q4_mean

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,878	4	,720	,824	,512 ^a
	Residual	97,754	112	,873		
	Total	100,632	116			
2	Regression	4,520	5	,904	1,044	,396 ^b
	Residual	96,112	111	,866		
	Total	100,632	116			

a. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean

b. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean, ct_Q4_mean

c. Dependent Variable: satisf_Q5_mean

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,594	1,173			4,770	,000		
	poli_mean	,006	,153	,004	,041	,968	,930	1,075
	pontualidade_mean	,054	,159	,035	,336	,738	,808	1,238
	planificação_mean	,103	,148	,073	,699	,486	,795	1,258
	urgência_mean	-,183	,108	-,165	-1,694	,093	,917	1,090
2 (Constant)	5,922	1,192			4,968	,000		
	poli_mean	,015	,153	,009	,095	,924	,929	1,077
	pontualidade_mean	,066	,159	,043	,417	,677	,805	1,242
	planificação_mean	,099	,147	,070	,669	,505	,795	1,258
	urgência_mean	-,172	,108	-,155	-1,591	,114	,912	1,096
	ct_Q4_mean	-,133	,097	-,129	-1,377	,171	,987	1,013

a. Dependent Variable: satisf_Q5_mean

Percepção do Tempo – Conflito de Tarefa – Percepção de Desempenho

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,098 ^a	,010	-,026	1,90452	,010	,271	4	112	,896
2	,120 ^b	,014	-,030	1,90845	,005	,538	1	111	,465

a. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean

b. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean, ct_Q4_mean

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,935	4	,984	,271	,896 ^a
	Residual	406,244	112	3,627		
	Total	410,179	116			
2	Regression	5,896	5	1,179	,324	,898 ^b
	Residual	404,283	111	3,642		
	Total	410,179	116			

a. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean

b. Predictors: (Constant), urgência_mean, poli_mean, pontualidade_mean, planificação_mean, ct_Q4_mean

c. Dependent Variable: Q5P2_recode_mean

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	1,090	2,391		,456	,649			
	poli_mean	,015	,313	,005	,048	,962	,930	1,075
	pontualidade_mean	,177	,325	,057	,545	,587	,808	1,238
	planificação_mean	,006	,302	,002	,018	,985	,795	1,258
	urgência_mean	,153	,220	,068	,694	,489	,917	1,090
2 (Constant)	,731	2,445		,299	,766			
	poli_mean	,006	,314	,002	,018	,985	,929	1,077
	pontualidade_mean	,163	,326	,053	,500	,618	,805	1,242
	planificação_mean	,011	,302	,004	,035	,972	,795	1,258
	urgência_mean	,140	,221	,063	,635	,527	,912	1,096
	ct_Q4_mean	,145	,198	,070	,734	,465	,987	1,013

a. Dependent Variable: Q5P2_recode_mean