



UC/FPCE\_2014

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O desenvolvimento grupal como preditor da  
emergência de conflitos em equipas desportivas**

Miguel Ângelo Gonçalves (e-mail: miguel.gonsalves.aiesec@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do  
Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio  
Dimas

## **O desenvolvimento grupal como preditor da emergência de conflitos em equipas desportivas**

### **Resumo**

O objectivo primordial da presente investigação consistiu em analisar a relação existente entre as fases de desenvolvimento grupal, definidas pelo Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), e a emergência de conflitos (i.e., conflitos de tarefa e socioafectivos) em equipas desportivas. Com este estudo pretendemos expandir ao domínio do desporto, os estudos já realizados nesta linha de investigação (e.g., Monteiro, 2007; Dimas, Lourenço & Miguez, 2008; Guimarães, 2009).

Para tal, procedemos à realização de um estudo empírico, de cariz não experimental e focado no nível da análise grupal, no qual utilizando a Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (Pinto, 2011) e a Escala de Avaliação do Conflito Intrgrupal (Dimas, 2007), foram analisadas 47 equipas desportivas.

Os resultados obtidos através da técnica de análise de regressão linear múltipla, demonstraram que a segunda fase de desenvolvimento grupal é um preditor positivo da emergência de conflitos de tarefa e socioafectivos. Contrariamente, a primeira fase de desenvolvimento grupal revela ser um preditor negativo da ocorrência de ambos os tipos de conflito.

**Palavras-chave:** Grupos/equipas desportivas, desenvolvimento grupal, conflitos.

## **Group development as a predictor of the occurrence of conflicts in sports teams.**

### **Abstract**

The main goal of this research was to analyse the relationship between the stages of group development, described in the Integrated Model of Group Development (Lourenço & Miguez, 2001), and the occurrence of conflicts (i.e. task conflict and relationship conflict) in sports teams. With this research we intend to expand to the sports context, the previous studies already developed in this research line (e.g. Monteiro, 2007; Dimas, Lourenço & Miguez, 2008; Guimarães, 2009).

To do so, we began an empirical study with a non-experimental design centered on a team level analysis, in which 47 teams were analysed using the Scale of Group Development in Sports (Pinto, 2011) and the Scale of Intragroup Conflict Evaluation (Dimas, 2007).

The results were provided by a multiple linear regression analysis, and they proved that the second stage of group development is a positive predictor of the occurrence of task conflict and relationship conflict. Whereas, the first stage of group development appears to be a negative predictor of the occurrence of both types of conflict.

**Keywords:** Groups/Sports teams, group development; conflicts

## **Agradecimentos**

O meu mais sincero obrigado à minha orientadora, a Professora Isabel Dimas, pela compreensão, apoio, disponibilidade e auxílio prestado ao longo deste ano. E por me mostrar que os procedimentos estatísticos e o SPSS não são algo que eu deva temer.

Obrigado ao Professor Paulo Renato pela disponibilidade de materiais.

A todas as equipas e treinadores que prescindiram de algum tempo, no início ou fim dos treinos, para colaborarem na presente investigação.

Aos que facilitaram o processo de recolha de dados. Nomeadamente a Laura Marques, o Leonardo Santarino e a Débora Amorim.

Às minhas amigas da faculdade (célebres moradoras da Rua Padre António Vieira) que me acompanharam durante todo o curso, obrigado por lerem a minha tese, sugerirem mudanças de parágrafos, virgulas e vocabulário. E acima de tudo por confirmarem que os amigos são a família que nós escolhemos.

Me gustaría dar las gracias a la ciudad de Madrid, cuya experiencia de Erasmus me hizo un mejor estudiante y en última instancia, una mejor persona.

And last but not least I have to thank my mom, for always supporting me (in every meaning of the word), I love you and I would not be standing here if it wasn't for you.



## Índice

I – Enquadramento conceptual .....	3
1. Grupos e/ou Equipas .....	3
2. Modelos Teóricos de Desenvolvimento Grupal.....	5
2.1. O Desenvolvimento Grupal no Contexto Desportivo .....	6
2.2. Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).....	7
3. Conflitos .....	10
3.1. Tipos de Conflitos.....	12
3.2. Conflitos no Contexto Desportivo .....	16
4. Desenvolvimento Grupal e Conflitos.....	18
II – Objectivos .....	20
III - Metodologia.....	22
1. Caracterização da Amostra .....	22
2. Instrumentos de Medida.....	25
2.1 Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG_D).....	25
2.2 Escala de Avaliação de Conflitos Intregupais (EACI).....	28
3. Procedimento de recolha de dados.....	30
4. Procedimentos Estatísticos .....	32
IV- Resultados .....	36
V - Discussão .....	38
VI - Conclusões .....	40
Bibliografia .....	44
Anexos .....	50
Anexo A – Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto .....	51
Anexo B – Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal.....	53
Anexo C – Carta de apresentação às equipas.....	55
Anexo D – Projecto de investigação destinado às equipas .....	57

## Introdução

A sociedade é composta pelos mais diversos e distintos grupos, tal que qualquer indivíduo durante a sua vida integra e interage com uma multiplicidade de grupos (Vala & Monteiro, 2004).

Na presente dissertação iremos analisar um tipo concreto de grupo - as equipas desportivas. O objectivo nuclear da presente investigação é estudar a relação existente entre as fases de desenvolvimento grupal preconizadas pelo Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) [MIDG] e a emergência de conflitos, de tarefa e socioafectivos, neste tipo de grupo. Assim, pretendemos investigar de que modo as diferentes fases de desenvolvimento grupal se revelam predictoras da emergência de ambos os tipos de conflito. Importa, ainda, acrescentar que com o presente estudo procuramos dar seguimento e expandir, ao contexto desportivo, os estudos previamente realizados nesta linha de investigação acerca dos conflitos em grupos (e.g., Monteiro, 2007; Dimas et al., 2008; Guimarães, 2009).

Analisar a relação que existe entre as fases de desenvolvimento de uma equipa desportiva e os conflitos constitui, na nossa concepção, um contributo pertinente. Apesar dos conflitos serem um fenómeno inevitável nas equipas desportivas (Lavoi, 2007), as reduzidas investigações produzidas no domínio do desporto têm-se focado, essencialmente, na relação existente entre os conflitos e a coesão grupal (e.g., Sullivan & Feltz, 2001; Paradis, Carron & Martin, 2014). Enquadrar os conflitos na fase em que estes emergem, oferece uma melhor compreensão deste fenómeno, proporcionando melhores estratégias de gestão dos conflitos que conduzirão a um maior êxito das equipas.

O presente estudo inicia-se com uma caracterização das equipas desportivas. Seguidamente, descrevemos de que modo o desenvolvimento grupal é perspectivado no contexto desportivo. Destacamos, também, o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) por se tratar do modelo de desenvolvimento grupal no qual a nossa investigação se apoia. Relativamente à temática dos conflitos, procurámos sintetizar os maiores contributos dados pela psicologia organizacional para a compreensão deste fenómeno, comparando com as investigações produzidas

no domínio desportivo. A parte final do enquadramento teórico deste trabalho, prende-se com a junção dos dois principais fenómenos em estudo (i.e., desenvolvimento grupal e conflitos).

Relativamente à parte empírica da presente dissertação, depois dos objectivos da investigação se encontrarem clarificados, relatamos na secção destinada à metodologia, a constituição da amostra, os instrumentos de medida usados, bem como os procedimentos de recolha de dados e os procedimentos estatísticos utilizados. Posteriormente, são expostos os resultados obtidos, que na seguinte secção irão ser analisados e discutidos. Por fim, o presente estudo termina com um resumo das principais conclusões encontradas ao longo da sua elaboração, procurando realçar as implicações teóricas e práticas do presente trabalho, como também as principais limitações e sugestões para investigações futuras.

## I – Enquadramento conceptual

### 1. Grupos e/ou Equipas<sup>1</sup>

As equipas/grupos de trabalho encontram-se de tal modo difundidas nas organizações que se tornaram parte integrante da estrutura das mesmas (Dimas, Lourenço & Miguez, 2008). Actualmente, os grupos são percebidos como recursos que asseguram a competitividade e promovem a inovação, pois integram distintos profissionais, com diversas competências difíceis de reunir num único indivíduo, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais. (Araújo, 2011). Com a presente dissertação pretendemos analisar um tipo de grupo específico, que apesar das suas particularidades, partilha bastantes semelhanças com os grupos de trabalho organizacionais: as equipas desportivas.

De acordo com a taxonomia integrativa dos grupos de trabalho elaborada por Devine (2002), há sete variáveis contextuais que distinguem as equipas desportivas das restantes: o ciclo mínimo de trabalho é um jogo; a exigência física que advém da execução da tarefa é elevada; a duração temporal deste tipo de grupo é indefinida; a dependência destas equipas face à tecnologia é baixa; o nível de estruturação da tarefa é igualmente baixo; enquanto o nível de resistência activa face ao(s) outro(s) é elevado e os riscos para a saúde, que o trabalho realizado comporta, são moderados.<sup>2</sup>

Hallman, Wicker, Breuer e Schönherr (2012) indicam igualmente que as equipas supramencionadas diferem das demais devido ao elevado nível de dependência das infraestruturas. Segundo os referidos autores os locais onde as equipas treinam são um importante preditor do desempenho e do sucesso destas em diversos desportos, pois ao contrário de outros grupos, as equipas desportivas necessitam e dependem de infraestruturas adequadamente apetrechadas para alcançarem o sucesso (e.g., ginásios, piscinas e campos de

---

<sup>1</sup> Apesar do termo equipa predominar na literatura referente ao desporto, na presente investigação tivemos como referência Miguez e Lourenço (2001) que afirmam que estes dois conceitos podem diferir em termos de terminologia, no entanto a nível de definição são equivalentes, descrevendo a mesma entidade, pelo que ao longo desta dissertação os conceitos de equipa e grupo serão usados como sinónimos.

<sup>2</sup> Na literatura revista encontramos diversas taxonomias usadas para classificar os grupos (e.g., Sundstrom et al, 1990). No entanto, optámos por utilizar a classificação proposta por Devine (op.cit.) por ser bastante inclusiva e facilmente compreensível.

futebol).

Por fim, a literatura de cariz desportivo distingue-se da de índole organizacional por privilegiar a análise individual, em detrimento de uma análise ao nível grupal, isto é, enfatiza o modo como as características do indivíduo influenciam o desempenho do grupo (Pinto, 2011)

Apesar das idiosincrasias que tornam uma equipa desportiva diferente de qualquer outra, a literatura de carácter desportivo (e.g., Rentsch & Davenport, 2006;) indica que este tipo de grupo comporta bastantes semelhanças com os grupos de trabalho organizacionais.

Uma equipa desportiva assemelha-se a um grupo de trabalho por ser composta por um conjunto de indivíduos interdependentes, que interagem regularmente entre si, com o propósito de atingir um alvo comum reconhecido por todos. As equipas supramencionadas são também um sistema constituído por dois subsistemas dinâmicos, interactivos e indissociáveis, a saber: o subsistema tarefa, relativo ao conjunto de membros que trabalha, articuladamente, na realização de uma dada tarefa; e o subsistema socioafectivo, que comporta a realização das necessidades ao nível social e afectivo dos elementos da equipa (Lourenço & Dimas, 2011).<sup>3</sup>

Paralelamente, as equipas desportivas e os grupos de trabalho assemelham-se também no que diz respeito aos processos abordados pelos estudos que sobre eles se debruçam, entre os quais se destacam: a coesão (Carron, Bray & Eys, 2001); a comunicação (Cannon-Bowers & Bowers, 2006); a liderança (Paradis, Carron & Martin, 2014) e a análise do clima grupal (De La Torre-Ruiz & Aragon-Correa, 2012).

Por fim, as semelhanças entre os dois tipos de equipas têm gerado diversas investigações que, ao adoptarem um prisma multidisciplinar, com contributos de ambas as áreas (i.e., psicologia das organizações e psicologia desportiva), promovem uma melhor compreensão das dinâmicas e processos grupais comuns aos dois tipos de equipas (Lavoie, 2007).

---

<sup>3</sup> O modelo de desenvolvimento grupal de Miguez e Lourenço (2001) [que será posteriormente explicado] apoia-se na abordagem sociotécnica para definir o conceito de grupo. Ainda assim, comprovámos que vários autores do domínio desportivo (e.g., Cannon-Bowers & Bowers, 2006; Rentsch & Davenport, 2006), definem uma equipa desportiva como sendo um conjunto de dois ou mais indivíduos interdependentes que partilham objectivos em comum e usam padrões estruturados de comunicação para os alcançar. Comportando, deste modo as mesmas concepções de interdependência, interacção, alvo comum, subsistema tarefa e subsistema socioafectivo.

## 2. Modelos Teóricos de Desenvolvimento Grupal

O desenvolvimento grupal indica que os grupos, como um todo, se transformam sistematicamente ao longo do tempo (Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004). Sendo que é através deste processo que um conjunto de indivíduos, sem aparentes ligações entre si, se desenvolve até se tornar uma entidade unificada (Lourenço, 2002). Arrow et al. (2004) indicam que o estudo da dimensão temporal dos grupos oferece uma melhor compreensão sobre os diversos processos grupais (e.g., conflitos, comunicação, liderança) e possibilita, conseqüentemente, uma visão mais holística do fenómeno grupal. Assim, na presente dissertação, procuramos investigar de que modo a ocorrência de conflitos se relaciona com o momento temporal em que estes emergem.

Segundo Wheelan e Kaeser (1997) há quatro tipos de modelos que conceptualizam o desenvolvimento dos grupos: lineares, em espiral ou cíclicos, polares e de equilíbrio interrompido<sup>4</sup>.

Os modelos lineares descrevem o desenvolvimento de um grupo como sendo uma sequência ordenada de fases ou estádios em que o grupo inicia o seu desenvolvimento com uma fase de grande dependência face ao líder e vai, sucessivamente, evoluindo em direcção à maturidade e a uma maior independência (Guimarães, 2009; Dimas, 2007). Durante essa evolução, existem fases intermédias, pautadas por conflitos entre os vários membros do grupo e por tensão entre os membros e o próprio líder (Lourenço, 2002). De acordo com dos modelos em espiral ou cíclicos, os grupos encaram problemas que se repetem ao longo das diversas fases, tal que, mesmo depois da sua resolução, esses mesmos problemas podem voltar a surgir, verificando-se neste tipo de modelos uma lógica de avanços e retrocessos (Araújo, 2011).

Os modelos polares conceptualizam o desenvolvimento grupal como um campo contínuo de tensões entre forças que se opõem ou equilibram (e.g., individualidade vs. sociabilidade; dependência vs. independência) (Lourenço & Dimas, 2011). Apesar de estas dualidades não estarem

---

<sup>4</sup> De acordo com a literatura revista há muitas outras tipologias de modelos do desenvolvimento grupal (e.g., Arrow et al., 2004; Chang et al., 2008; Smith, 2001). Optámos pela tipologia usada por Wheelan e Kaeser (1994) por ser bastante integradora e acessível.

resolvidas, num dado momento o grupo terá de se posicionar algures nesse contínuo, sendo que, é da energia que resulta do confronto dos dilemas desenvolvimentais do grupo que emerge a mudança e a progressão. Por fim, conforme os modelos de equilíbrio interrompido o tempo é o principal factor de desenvolvimento de um grupo, ou seja, a consciência do tempo passado e do tempo futuro faz com que o grupo progrida e evolua, tal que, após momentos de inércia, seguem-se períodos de mudança radical (Arrow et al., 2004).

Adicionalmente, Arrow et al. (2004) indicam que existem modelos que comportam diferentes características dos diferentes tipos, e como tal são designados de modelos integradores ou híbridos. Sendo que, o modelo por nós utilizado, Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) [MIDG] apresenta-se como um exemplo do que acabámos de descrever pois contém contribuições de diferentes tipos de modelos.

### **2.1. O Desenvolvimento Grupal no Contexto Desportivo**

Ao rever a literatura de cariz desportivo averiguámos que vários autores (e.g., Danish, Owens, Greens & Brunelle, 1997; Weinberg & Gould, 1999) se ancoram no modelo linear de Tuckman (1965) para explicar o desenvolvimento grupal das equipas desportivas. Segundo este modelo as equipas atravessam uma sucessão de quatro fases: *forming*, *storming*, *norming* e *performing*.

No primeiro estágio - *forming* - os elementos não têm uma noção clara do seu papel no grupo e procuram familiarizar-se uns com os outros, embora não compreendam totalmente o objectivo comum do grupo. De acordo com Danish et al. (1997) as características do estágio *forming* podem ser observadas nos primeiros treinos da equipa.

No seguinte estágio- *storming*- verifica-se uma elevada competição, emergem mais conflitos, os membros tentam determinar a sua posição no grupo e obter algum poder. Tal que, o clima de tensão característico deste estágio tende a coincidir com o início da época desportiva.

No decorrer do terceiro estágio -*norming* – os membros começam a cooperar e a entretajudar-se, o objectivo comum da equipa é agora percebido e aceite por todos, bem como as normas grupais. Assim, o terceiro estágio

remete para as primeiras competições da época desportiva.

Finalmente, na fase *performing* os elementos da equipa encontram-se mais motivados e empenhados do que em qualquer fase anterior, sendo que o sucesso da equipa é agora um objectivo partilhado por todos. Ainda de acordo com Danish et al. (1997) a fase *performing* tende a coincidir com o final da época desportiva.

Ainda que, regra geral, o desenvolvimento das equipas desportivas seja explicado com base no modelo de Tuckman (1965), este modelo tem evidenciado um suporte empírico reduzido (Danish et al., 1997) e perspectiva o desenvolvimento grupal através de um prisma redutor, ao presumir que a evolução das equipas decorre linearmente segundo um percurso invariante e previamente estabelecido.

## **2.2. Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)**

O modelo de desenvolvimento grupal no qual nos apoiamos é o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (doravante MIDG) de Miguez e Lourenço (2001). A nossa escolha é fundamentada com base na diversidade de estudos empíricos produzidos, que apoiam as propostas descritas no MIDG, acerca das especificidades de cada fase de desenvolvimento grupal (e.g., Dimas, 2007; Monteiro, 2007; Pinto, 2011).

O MIDG comporta a acrescida vantagem de perspectivar os grupos de acordo com a perspectiva sociotécnica, pois neste modelo, o grupo enquanto realidade intersubjectiva vai operando em torno de dois subsistemas fundadores – socioafectivo e tarefa. Ao analisar o referido modelo podemos verificar a existência de dois ciclos distintos, o afectivo (constituído pelas duas primeiras fases de desenvolvimento grupal em que o grupo se centra com mais intensidade no subsistema afectivo) e o de tarefa (que engloba os dois últimos estádios de desenvolvimento grupal em que o grupo foca as suas energias no subsistema de tarefa) [Araújo, 2011; Pinto, 2011].

Ainda que o objectivo primordial do MIDG não seja o estudo restrito dos conflitos, autores como Dimas (2007) e Guimarães (2009) têm utilizado este modelo, indicando que o mesmo proporciona uma boa compreensão

deste processo grupal ao enquadrar os conflitos no contexto dos quatro estádios que o compõem.

Referimos anteriormente que o modelo por nós usado é um modelo integrador ou híbrido, pois comporta uma visão integradora de diversos modelos presentes na literatura (Araújo, 2011). Assim tal como o modelo de Tuckman (1965), o modelo de Miguez e Lourenço (2001) adquire contornos dos modelos lineares, pois perspectiva o desenvolvimento grupal como uma sucessão de quatro fases previamente definidas – *Estruturação*, *Reenquadramento*, *Reestruturação*, *Realização* – sendo estas concebidas como um percurso através do qual o grupo evolui de uma dependência face à figura de autoridade até à verdadeira interdependência, pressupondo ainda um período intermédio e turbulento de contradependência.

No primeiro estádio – *Estruturação* – os membros procuram agradar uns aos outros, e também ao líder de quem estão bastante dependentes. O clima grupal vivido pelos membros é de ansiedade, devido ao desejo de inclusão. Como tal, o grupo procura anular as suas diferenças individuais promovendo um clima de conformidade e aparente harmonia, direccionando as suas preocupações para o sistema socioafectivo.

Relativamente aos processos grupais, neste estádio a comunicação é do tipo superficial e pautada pela cordialidade (Miguez & Lourenço 2001); os conflitos são evitados por todos os elementos por constituírem uma ameaça à estabilidade do grupo; a coesão grupal é bastante reduzida, e o estilo de liderança é diretivo, pois o líder providencia todas as instruções e respostas para as questões e preocupações dos membros (Lourenço & Dimas, 2011).

A segunda fase de desenvolvimento grupal – *Reenquadramento* – é pautada por um clima grupal de contestação e tensão, no qual as relações interpessoais se tornam mais hostis, surgindo frequentemente subgrupos (Araújo, 2011). Os membros da equipa demonstram a sua insatisfação perante as normas e papéis atribuídos, resultando em confrontos com o líder e entre si mesmos.

Quanto aos processos grupais, a comunicação transita de uma postura passiva para uma postura activa, ainda que seja pouco profunda e marcada por mal entendidos; o clima de contestação, aliado às relações tempestuosas, propicia a ocorrência de conflitos, que é característica desta fase; os níveis

de coesão grupal são ainda reduzidos e, relativamente à liderança, os indivíduos procuram a sua autonomia e adoptam uma posição de contradependência face ao líder (Dimas, 2007).

No estágio – *Reestruturação* – depois da aceitação das diferenças, e findado o clima tempestuoso vigente na fase anterior, o grupo vive agora num clima onde impera a confiança e o desejo de cooperação, sendo que os membros se encontram mais comprometidos com o grupo e desenvolvem relações interpessoais mais profundas entre si. Ao contrário do que ocorre nas fases anteriores, o grupo centra-se predominantemente no sistema tarefa, até então secundarizado (Pinto, 2011).

As mudanças que surgem nesta fase refletem-se ao nível dos processos grupais, sendo que a comunicação é mais aberta e mais centrada na tarefa e nos objectivos do grupo. Relativamente aos conflitos, estes deixam de ser encarados como um ataque, conduzindo a equipa a procurar estratégias de gestão de conflitos mais maduras (Guimarães, 2009). Os níveis de coesão grupal encontram-se em crescimento e a liderança é do tipo participativa, pois ao reajustarem-se as normas e os papéis a desempenhar, os membros do grupo operam mais autonomamente, necessitando de menos auxílio do líder.

No último estágio de desenvolvimento grupal – *Realização* – é vivido um clima de elevada confiança e cooperação, sendo que o grupo canaliza a sua energia para a execução das tarefas e o alcance dos seus objectivos, sem descurar as relações interpessoais.

A comunicação envolve mais partilha de informação pessoal, sendo também mais íntima e profunda. Relativamente aos conflitos, o grupo já dispõe da experiência passada e lida com os mesmos da melhor maneira, adoptando estratégias baseadas no expoente máximo da cooperação. Consequentemente, a coesão grupal é agora mais elevada e funcional que em qualquer outro estágio. Os papéis dos membros são flexíveis e funcionais, levando o líder a optar por um estilo de delegação adequado ao elevado grau de maturidade do grupo (Araújo, 2011). É nesta última fase que o grupo é mais grupo do que foi em qualquer outro momento da sua história, e concomitantemente, o indivíduo é, nesta fase, também mais indivíduo (Lourenço & Dimas, 2011).

O MIDG ao perspectivar o desenvolvimento grupal como uma

sequência de estádios, no qual o grupo evolui de um período de dependência até à interdependência, equipara-se ao modelo linear de Tuckman (1965). Porém ao tratar-se de um modelo híbrido ou integrador, o MIDG, comporta igualmente particularidades dos modelos cíclicos, ao considerar que durante o seu desenvolvimento o grupo está subjugado a avanços e retrocessos, podendo mesmo, estagnar numa dada fase, retroceder para estádios anteriores, ou não conseguir atingir a maturidade (Dimas, 2007; Pinto, 2011).

Adicionalmente, o MIDG partilha semelhanças com os modelos polares, pois é composto por um primeiro ciclo de desenvolvimento notoriamente tenso, no qual forças antagónicas como a dependência e a interdependência, ou a individualidade e a sociabilidade, se rivalizam, tal que a energia resultante desse duelo de forças opostas possibilita a transição do grupo para o segundo ciclo de desenvolvimento, caracterizado pela interdependência e harmonia entre o indivíduo e o grupo. (Araújo, 2011)

Deste modo, o MIDG destaca-se por ser um modelo híbrido que contém contributos de outros modelos, conferindo-lhe uma visão mais integradora e holística do desenvolvimento grupal. Esta riqueza conceptual, aliada aos resultados obtidos nos diversos estudos empíricos (e.g., Dimas, 2007; Monteiro, 2007; Pinto, 2011), justificam a escolha de nos ancorarmos a este modelo.

### **3. Conflitos**

O conflito é um fenómeno inerente a todas as interacções humanas, podendo surgir nas relações entre indivíduos do mesmo grupo, entre equipas, e entre diferentes organizações, sendo, deste modo, inevitável a sua emergência no contexto grupal (Dimas et al, 2008).

Não existe uma definição simples de conflito, pois o interesse pelo estudo deste fenómeno originou uma multiplicidade de definições, dificultando a delimitação deste constructo. De acordo com Thomas (1992) o conflito é um processo que se inicia quando uma das partes envolvidas se apercebe que a outra parte a afectou, ou irá afectar, negativamente. Na linha de De Dreu e Weingart (2003) o conflito é definido como sendo uma divergência de perspectivas que causa tensão a pelo menos uma das partes envolvidas numa dada interacção. Greer, Jehn e Mannix (2008) descrevem o

conflito como um processo que deriva de incompatibilidades ou diferenças percebidas pelos membros de uma equipa. Por fim, Greenberg (2011) perspectiva o conflito como um processo no qual um agente *A* percebe que um agente *B* terá acções incompatíveis com os seus interesses.

Apesar de diferentes, as várias definições apresentadas partilham entre si algumas ideias base que nos permitem delimitar um conjunto de características essenciais de uma situação de conflito: existência de interacção; divergência e tensão percebida por, pelo menos, uma das partes envolvidas (Dimas et al., 2008). De acordo com Dimas et al. (2005) uma situação de conflito não implica necessariamente incompatibilidade, contudo é mais do que um simples desacordo entre membros de um grupo: um conflito implica um elevado envolvimento na situação; a emergência de uma intensidade de emoções e a percepção da existência de tensão entre as partes<sup>5</sup>.

Este construto, intensamente estudado nas Ciências Organizacionais, sofreu alterações e foi perspectivado de maneira diferente no decurso do tempo, como resultado das mudanças nas teorias e paradigmas dominantes, sendo possível identificar três linhas de investigação no estudo dos conflitos: a abordagem clássica; a perspectiva das relações humanas e a abordagem interaccionista (Rahim, 1992).

De acordo com a perspectiva clássica o conflito é descrito como algo disfuncional, que reduz a qualidade das relações e deteriora as redes de comunicação. Segundo esta perspectiva, o fenómeno conflitual acarreta: lutas internas pelo poder; decréscimo da produtividade e diminuição da satisfação no trabalho. Esta abordagem sugere que somente num contexto harmonioso, de cooperação e ausência de divergências, seria possível atingir os resultados organizacionais pretendidos.

---

<sup>5</sup> Robbins (1996) perspectiva os conflitos como sendo mais do que acções ou comportamentos. Segundo o autor os conflitos são um processo, como tal, desenrolam-se ao longo de cinco etapas - *oposição potencial; cognição e personalização; intenção de agir; comportamento*, e por fim, *consequências*. Tanto ao nível dos conflitos como dos desacordos verifica-se a existência de oposição potencial (condições precedentes que farão eclodir o conflito), partilham, igualmente, a percepção de condições para o conflito (cognição). Porém, o desacordo difere do conflito, por não existir um envolvimento emocional intenso que leva os seus membros a experienciarem níveis de elevada ansiedade, tensão ou frustração; os desacordos, ou invés dos conflitos, não são personalizados (a situação é vivida como um desacordo sem repercussões ao nível da satisfação dos interesses de cada um).

Contrariamente, o prisma adoptado pela Escola das Relações Humanas, indica que o conflito é uma ocorrência natural nas organizações e nos grupos, devendo ser aceite como um fenómeno inevitável (Robbins, 1993). Embora reconhecendo o seu carácter incontornável, os conflitos continuavam a ser associados a comportamentos disruptivos como discussões, perda de tempo e diminuição de produtividade, devendo ser eliminados.

A perspectiva interaccionista declara que os conflitos são algo natural, e necessário para que haja incrementos de produtividade e inovação. Ao invés das abordagens anteriores – no paradigma mais recente – reconhece-se a necessidade absoluta do conflito, cuja resolução beneficiará todas as partes, sendo este fenómeno, conceptualizado de um modo mais positivo e passível de fomentar a eficácia organizacional (Dimas, 2007).

### 3.1. Tipos de Conflitos

Foi previamente mencionado que os conflitos surgem em qualquer nível organizacional (e.g., entre indivíduos do mesmo grupo, entre grupos distintos, entre organizações). Deste modo, acreditamos que a identificação do nível em que os conflitos ocorrem, constitui um pré-requisito importante para a compreensão e gestão deste fenómeno.

No presente trabalho propusemo-nos a analisar os conflitos ao nível intragrupal, ou seja, os conflitos que emergem no seio de uma equipa. A este nível, o conflito envolve situações de tensão entre os membros do grupo, ou entre dois ou mais subgrupos, podendo surgir devido a: diferentes concepções acerca de como o trabalho deverá ser organizado; ideias divergentes sobre o modo de execução da tarefa; ou diferenças de valores, expectativas e personalidades dos membros que constituem a equipa (De Dreu & Beersma, 2005).

Relativamente aos conflitos, a sua classificação pressupõe dois tipos de conflitos intragrupais- conflitos de tarefa e conflitos socioafectivos<sup>6</sup>; esta

---

<sup>6</sup> Vários autores (e.g., Bendersky & Hays, 2012; De Wit, Greer & Jehn, 2011) acrescentam um terceiro tipo de conflito, os *conflitos de processo*, definidos como conflitos acerca de como as tarefas deverão ser distribuídas e que meios logísticos deverão ser utilizados, no entanto por ser muito semelhante ao conflito de tarefa, essa distinção não será feita na presente dissertação

terminologia é utilizada e sugerida por diversos autores (e.g. De Dreu & Van Vianen, 2001; Dimas, 2007; Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008) por proporcionar uma melhor conceptualização e compreensão deste processo e das dimensões que o compõem.

Os conflitos de tarefa poderão ser definidos como situações de tensão, que ocorrem no seio de um grupo, devido à existência de diferentes perspectivas acerca de como as tarefas deverão ser desempenhadas (Jehn et al., 2008). Esta dimensão do conflito traduz-se em disputas acerca da distribuição e alocação de recursos, visões opostas acerca de políticas organizacionais e procedimentos, ou ainda, diferentes interpretações acerca do que é necessário para o bom desempenho das tarefas e alcance dos objectivos organizacionais (De Dreu & Beersma, 2005). De acordo com Bendersky e Hays (2012) um conflito de tarefa puro é aquele que surge quando indivíduos que trabalham em conjunto num projecto têm diferentes opiniões e visões acerca de como poderão realizar o trabalho e atingir os objectivos grupais.

Os conflitos socioafectivos são, igualmente, descritos como situações de tensão interpessoal. Porém, diferem da dimensão anterior, ao serem baseados em diferenças de valores, de personalidades e de atitudes perante a vida (DeWit, Greer & Jehn, 2011). De Dreu e Van Vianen (2001) referem que esta dimensão do conflito, ao reflectir desacordos relativamente a crenças pessoais, visões políticas e diferentes maneiras encarar a vida, acarreta um conjunto de emoções passíveis de constituírem uma ameaça à identidade pessoal e ao auto-conceito, originando, desta forma, uma personalização do conflito.

De acordo com o paradigma actual, o tipo de conflito que é vivenciado pelo grupo – conflito de tarefa ou conflito socioafectivo – terá diferentes consequências ao nível da eficácia e coesão grupal.

A literatura aponta inúmeros resultados benéficos advindos do conflito de tarefa, tais como: aumento da criatividade; multiplicidade de pontos de vista; diferentes soluções para o problema em causa; evitamento do pensamento de grupo e o conformismo; gera maior quantidade e qualidade de informação e impede o consenso prematuro. Vários autores (e.g., Bendersky & Hays, 2012; DeWit et al., 2011; Jehn et al., 2008) referem, também, que este tipo de conflito permite que os membros

expressem as suas diferentes ideias e opiniões acerca das tarefas que irão realizar, fomentando um maior comprometimento para com as mesmas e, conseqüentemente, maiores níveis de satisfação para com o trabalho. Este tipo de conflito, acarreta menos emoções negativas e não é tão ameaçador para a identidade pessoal dos membros da equipa, pois ao estar circunscrito a divergências acerca da realização do trabalho, o conflito de tarefa, se for bem gerido, poderá melhorar substancialmente o desempenho e eficácia de um grupo devido à riqueza e à diversidade de informação produzida.

Relativamente às conseqüências que advêm dos conflitos socioafectivos, podemos identificar o surgimento de emoções negativas que fazem com que os membros se sintam atacados. Ainda relacionado com os efeitos produzidos por este tipo de conflito, as discordâncias que o causam, ao serem baseadas em matérias pessoais, podem aumentar a ansiedade dos elementos da equipa, e por conseguinte, afectar o ego dos mesmos, culminando numa maior hostilidade que torna mais difícil a gestão dos conflitos socioafectivos. (DeDreu & Beersma, 2005; Greer Jehn & Mannix, 2008). Deste modo, a possibilidade dos membros trabalharem em conjunto na resolução de problemas, e discutirem abertamente entre si as tarefas e os objetivos fica comprometida. Aliado a uma degradação do clima grupal e da qualidade das relações, os conflitos socioafectivos convergem para uma diminuição do desempenho e eficácia grupal.

A literatura de cariz organizacional tem difundido uma perspectiva *pró* conflito de tarefa e *anti* conflito socioafectivo. Contudo, as conseqüências advindas deste fenómeno não podem ser perspectivadas tão linearmente devido a quatro razões essenciais: os dois tipos de conflito intragrupal têm na génese os mesmos antecedentes; os estudos realizados no âmbito do conflito intragrupal indicam correlações positivas significativas entre as duas dimensões, sugerindo a impossibilidade de experienciar cada uma de forma isolada; são poucos os dados empíricos que comprovam o efeito positivo dos conflitos de tarefa na eficácia grupal; e por fim, os conflitos têm um carácter transformacional, que faz com que este fenómeno se metamorfoseie com o passar do tempo (Dimas, 2007).

Seguidamente, iremos desenvolver cada uma das razões mencionadas com o propósito de esclarecer, a razão pela qual estas constituem um impedimento à estratégia de, estimular o conflito de tarefa e inibir o conflito

socioafectivo, para criar equipas mais eficazes.

Segundo Greer et al. (2012), os dois tipos de conflito intragrupal têm na génese antecedentes comuns, ou seja, em qualquer dimensão deste fenómeno verifica-se um envolvimento emocional intenso que conduz os membros a sentirem níveis de elevada ansiedade e tensão.

As investigações desenvolvidas por De Dreu e Weingart (2003) no âmbito do conflito intragrupal evidenciaram correlações positivas e significativas, de magnitude elevada, entre as duas dimensões, indicando que as equipas que experienciam muitos conflitos de tarefa, acabam por experienciar igualmente, muitos conflitos socioafectivos, sugerindo que estas duas dimensões são indissociáveis.

De acordo De Dreu e Beersma (2005) não há suporte empírico suficiente para comprovar a hipótese de que o conflito de tarefa melhora o desempenho de uma equipa, pois ambas as dimensões se encontram negativamente correlacionadas com a satisfação no trabalho, e positivamente correlacionadas com sintomas de *stress* e *burnout*, sugerindo que qualquer conflito pode constituir um impedimento ao bom desempenho da tarefa.

Por fim, Greer et al (2012) assinalam que os conflitos possuem um cariz transformacional, e que algo que foi proferido, inicialmente, como uma sugestão ou outro modo de executar o trabalho, poderá ser percebido como uma crítica pessoal, fazendo com que, o que inicialmente seria um conflito de tarefa, se transforme num conflito socioafectivo.

Assim, as consequências advindas de um conflito de tarefa não podem ser perspectivadas linearmente, pois a literatura indica que este tipo de conflito poderá surtir efeitos benéficos, caso a relação entre o conflito de tarefa e o desempenho assumam a forma de uma curva em U-invertido, na qual, a ausência total de conflitos de tarefa cria um clima de acomodação e conformismo prejudicando o desempenho do grupo. Por seu lado, o excesso de conflitos de tarefa gera stress, que diminui a capacidade de análise e pensamento crítico, afectando, igualmente a performance grupal (DeDreu & Beersma, 2005).

Cada grupo, ao ser constituído por indivíduos diferentes, que interagem na execução de tarefas distintas, nas mais diversas culturas organizacionais, encontra-se subordinado a conjunto de variáveis contextuais que impossibilita prever com exactidão as consequências do fenómeno

conflitual.

### 3.2. Conflitos no Contexto Desportivo

O estudo dos conflitos tem suscitado durante décadas o interesse de várias áreas de conhecimento, como é o caso da psicologia das organizações. No entanto, o estudo dos conflitos no contexto na psicologia desportiva tem sido quase inexistente, exceptuando alguns estudos (e.g., Holt, Knight & Zukiwski, 2012; Paradis et al, 2014; Sullivan & Feltz, 2001).

Lavoi (2007) ao pesquisar o termo conflito intragrupal nos manuais de desporto verificou que este construto, não só não figura na literatura desportiva, como não tem gerado investigações. De acordo com o autor supramencionado a negligência do estudo dos conflitos é algo surpreendente, pois considera que o conflito é algo inevitável em qualquer grupo.

No contexto desportivo, podemos encontrar duas linhas de investigação acerca deste fenómeno, que posteriormente descreveremos com mais detalhe: a primeira consiste em realizar entrevistas semi-estruturadas a jogadores de diferentes equipas, de modo a delimitar o construto de conflito neste contexto (Holt et al., 2012; Paradis et al., 2014); a segunda linha de investigação consiste em analisar que estratégias implementar (e.g., *team building*, mediação) quando emerge um conflito, e como minimizar os efeitos negativos que este fenómeno acarreta para a coesão e sucesso da equipa (Holt et al., 2012; Sullivan & Feltz, 2001).

Paradis et al. (2014) e Holt et al. (2012) afirmam que existem muitas semelhanças entre os grupos de trabalho organizacionais e as equipas desportivas. Ainda que úteis, os modelos teóricos e definições da psicologia das organizações, não podem ser generalizados para o contexto desportivo, por não haver uma definição consensual de conflito e por este fenómeno estar associado à emergência de emoções negativas.

Com o objectivo de colmatar as lacunas existentes, os autores supracitados, encetaram um conjunto de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas pré-estabelecidas de resposta aberta de forma a gerar o máximo de informação qualitativa acerca dos conflitos. Esta investigação incluiu um guia de entrevista piloto ou teste, um *debriefing* habitual no final de cada sessão de modo a melhorar este processo, e uma agregação final dos dados

qualitativos através da técnica de análise de conteúdo.<sup>7</sup>

Relativamente aos resultados encontrados, Paradis et al. (2014) verificaram que a grande maioria dos entrevistados relataram que os conflitos no desporto tinham uma componente cognitiva, afectiva e comportamental, assemelhando-se às descrições encontradas na literatura de cariz organizacional. Após delimitarem os componentes base deste constructo, os autores comprovaram que, os atletas distinguem os conflitos que emergiam nas suas equipas, em dois tipos: conflitos relacionados com a performance (i.e, conflitos de tarefa), que surgem devido a diferentes ideias acerca dos treinos, jogos e estratégias de equipa; e conflitos pessoais (i.e., conflitos socioafectivos) definidos como disputas interpessoais fundadas em diferenças de personalidades.

Relativamente às consequências que cada tipo de conflito acarreta, através dos dados recolhidos nas entrevistas semi-estruturadas, Holt et al. (2012) comprovaram que os atletas acreditam que os conflitos de performance podem melhorar o desempenho do grupo, dependendo das circunstâncias em que surgem. Já os conflitos pessoais podem conduzir ao isolamento e exclusão de alguns membros, levando-os a abandonar a equipa nos casos mais extremos.

A segunda linha de investigação do fenómeno conflitual em contexto desportivo, tem como premissa base a noção de que os conflitos poderão prejudicar a coesão da equipa. Assim, o mais importante será compreender quais as estratégias de gestão de conflitos que poderão minimizar os efeitos causados por este fenómeno (Sullivan & Feltz, 2001).

Entre as estratégias mais mencionadas encontra-se o *team building*<sup>8</sup>, que fomenta a união e a coesão entre jogadores, enquanto ajuda a clarificar o papel desempenhado por cada um no seio da equipa (Danish et al, 1997). Outra estratégia mencionada é a mediação, na qual uma terceira parte não envolvida no conflito (e.g., treinador, capitão de equipa) intervem, de forma

---

<sup>7</sup> A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa documental que procura agrupar num conjunto de categorias com o mesmo significado o 'conteúdo manifesto' nos mais diversos tipos de comunicação (e.g., documentos, entrevistas, histórias de vida) [Amado, 2013]

<sup>8</sup> Holt et al. (2012) indicam que, apesar do *team building* ser communmente utilizado para prevenir e gerir a emergência de conflitos, esta técnica é também usada para: estabelecimento de expectativas; clarificar o papel de cada jogador na equipa; estabelecimento de normas grupais e melhorar a comunicação entre jogadores.

neutra, na sua resolução (Holt et al,2012)

Sullivan e Feltz (2001), ao estudarem a relação entre os conflitos e a coesão das equipas de hóquei, verificaram que o conflito possui uma relação complexa com a coesão e a união da equipa. Os resultados obtidos indicam que o conflito não diminuía a coesão da equipa, e que os desentendimentos quando eram abordados por todos os elementos, numa lógica de cooperação e alcance do objectivo comum, aumentavam a percepção de coesão da equipa.

O mais importante não é o conflito em si, mas sim, o modo como se lida com ele. Os autores indicam que estratégias integrativas de gestão de conflitos (e.g., tentar conciliar os interesses de ambas as partes, discutir o conflito abertamente) promovem a coesão e união da equipa, trazendo resultados mais positivos do que as habituais estratégias em que o conflito é simplesmente evitado (Sullivan & Feltz, 2001).

#### **4. Desenvolvimento Grupal e Conflitos**

Foi previamente mencionado que os grupos são entidades dinâmicas e, por conseguinte, transformam-se com o passar do tempo (Arrow et al., 2004). Foi também referido que os conflitos, enquanto processo grupal, se modificam no decurso do tempo e a sua evolução está dependente da conjuntura social em que estes emergem, como é o caso dos grupos (Jehn et al., 2008). Como tal, parece-nos relevante considerar que as diferentes fases percorridas pelas equipas desportivas, durante o seu desenvolvimento, estão relacionadas com a frequência com que ocorrem os diferentes tipos de conflitos.

A perspectiva por nós adoptada encontra-se presente na literatura de cariz organizacional. Os estudos realizados por Dimas (2007) confirmaram a existência de diferenças estatisticamente significativas, quanto à incidência de conflitos socioafectivos e de tarefa, entre o segundo estágio de desenvolvimento e os restantes, sendo que os grupos que se encontram na referida fase manifestam uma maior frequência de ambos os tipos de conflito. Analogamente, a investigação levada a cabo por Guimarães (2009) evidenciou que existem diferenças estatisticamente significativas, entre a segunda e a quarta fase de desenvolvimento grupal, no que concerne aos conflitos socioafectivos. A investigação efectuada pelo autor supracitado

indica, igualmente, que o segundo estágio (i.e., Reenquadramento) demonstra valores médios mais elevados do que qualquer outro, no que diz respeito à frequência de ambos os tipos de conflito. Paralelamente, os estudos de Monteiro (2007) revelaram que existem diferenças significativas entre a segunda e a quarta fase do MIDG, tal que, o segundo estágio apresenta uma maior frequência de conflitos de tarefa e socioafectivos comparativamente ao último.

Na literatura de cariz desportivo, não nos deparámos com qualquer referência explícita acerca da relação existente entre o desenvolvimento grupal e os conflitos, exceptuando a investigação realizada por Pinto (2011). No entanto ao construir a Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (doravante EDG\_D) o autor comprovou que a incidência de conflitos varia consoante a fase de desenvolvimento grupal em que a equipa se situa.

Foram, deste modo, obtidos coeficientes de correlação negativos, de magnitude moderada<sup>9</sup> e estatisticamente significativos, entre a dimensão da EDG\_D correspondente ao estágio Estruturação, e a emergência de ambos os tipos de conflito. Paralelamente, a segunda dimensão da EDG\_D, correspondente ao segundo estágio de desenvolvimento grupal, obteve correlações positivas de magnitude elevada, e estatisticamente significativas, com as duas dimensões do conflito grupal. Finalmente, verificou-se uma correlação negativa de magnitude baixa, entre a terceira dimensão da EDG\_D (que comporta as fases Reestruturação e Realização do MIDG) e a ocorrência de conflitos de tarefa e socioafectivos.

Ainda que o estudo de Pinto (2011) tenha analisado apenas os níveis de correlação existentes entre as fases de desenvolvimento grupal e os conflitos, os resultados obtidos pelo autor supracitado corroboram os de Dimas, Lourenço e Miguez (2008), Guimarães (2009) e Monteiro (2007).

Os estudos previamente mencionados convergem para a mesma conclusão, indicando que, os grupos situados na segunda fase de desenvolvimento grupal evidenciam uma maior ocorrência de conflitos de tarefa e socioafectivos. Contrariamente, os grupos que se encontram no primeiro estágio de desenvolvimento, tendem a manifestar uma menor frequência de ambos os tipos de conflito.

---

<sup>9</sup> De acordo com Cohen, Cohen, West e Aiden (2003) uma correlação é considerada, elevada caso seja superior a .50, moderada se pontuar entre .50 e .30, e baixa se se situar entre .30 e .10.

Em concordância com o MIDG, durante a segunda fase de desenvolvimento grupal, os membros procuram afirmar o seu lugar no grupo e libertar-se do líder, as normas e papéis atribuídos são contestados, ao passo que a comunicação estabelecida é pouco profunda e marcada por mal-entendidos. O clima de tensão e contestação vivido nesta fase, promove a ocorrência de cisões e relações tempestuosas entre os membros, culminando no surgimento de conflitos expressos.

Na fase anterior, vive-se um clima de ansiedade, incerteza e conformismo no qual os membros aceitam as normas e papéis atribuídos sem contestarem o líder, de quem estão profundamente dependentes. Os elementos do grupo procuram, ainda, anular as diferenças individuais devido ao desejo de inclusão, estabelecendo entre si relações superficiais subordinadas a uma comunicação cordial. As idiossincrasias inerentes a este estágio fazem com que o conflito seja evitado a todo o custo por ser uma ameaça à perenidade do grupo, corroborando, desta forma, as correlações obtidas por Pinto (2011) e os resultados obtidos por Dimas, Lourenço e Miguez (2008), nos quais se verificam diferenças entre o primeiro estágio e os restantes, no que concerne à frequência conflitual.

Nos resultados obtidos por Pinto (op. cit.), as duas últimas fases evidenciaram a existência de uma correlação negativa, ainda que de baixa magnitude, com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo. À semelhança do primeiro estágio, nestas duas fases poderá, igualmente, assitir-se a uma diminuição da frequência de conflitos comparativamente ao segundo estágio.

Em concordância com o modelo a que nos ancoramos, nestas últimas fases, os membros focam-se em alcançar os objectivos grupais, canalizando as suas energias para a realização da tarefa, sem negligenciar as relações interpessoais. O grupo é mais coeso e funcional, adopta, igualmente, uma comunicação mais profunda, conduzindo a um clima de cooperação e de valorização da interdependência que pressupõe uma diminuição de ambos os tipos de conflitos.

## **II – Objectivos**

Na presente dissertação, não só procurámos dar seguimento aos estudos previamente realizados, acerca da relação existente entre as fases de

desenvolvimento grupal e a emergência de conflitos em grupos de trabalho, como também, procurámos expandi-los ao domínio das equipas desportivas<sup>10</sup>. Mais precisamente, em que medida cada uma das fases descritas no MIDG prediz a emergência de conflitos de tarefa e de conflitos socioafetivos.

Os resultados obtidos em estudos anteriores (Dimas, 2007; Guimarães, 2009; Monteiro, 2007; Pinto, 2011) demonstram que os grupos que se auto avaliam como estando na segunda fase de desenvolvimento grupal - Reenquadramento- são aqueles em que é mais provável observar a emergência, tanto de conflitos afetivos como de conflitos de tarefa. Como tal, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: a segunda fase de desenvolvimento grupal- Reenquadramento – é um preditor positivo e estatisticamente significativo da emergência de conflitos de tarefa

Hipótese 2: a segunda fase de desenvolvimento grupal- Reenquadramento – é um preditor positivo e estatisticamente significativo da emergência de conflitos socioafetivos

Ainda de acordo com os autores supracitados é no primeiro estágio- Estruturação – que os grupos reportam menor aparecimento de ambos os tipos de conflito. Assim, com base na literatura revista e nos resultados anteriormente obtidos, formulamos, a este respeito, as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3: a primeira fase de desenvolvimento grupal – Estruturação – é um preditor, negativo e estatisticamente significativo da frequência de conflitos de tarefa

Hipótese 4: a primeira fase de desenvolvimento grupal – Estruturação – é um preditor negativo e estatisticamente significativo da frequência de conflitos socioafetivos

---

<sup>10</sup> Apesar de estar intrinsecamente ligado a equipas desportivas e à fase de desenvolvimento grupal em que as mesmas se encontram, os estudos de Pinto (2011) tiveram como objectivo primordial validar um instrumento de auto-resposta, e aferir como os processos grupais de liderança e eficácia se relacionavam com a fase desenvolvimental em que as equipas desportivas se encontravam.

Complementarmente, considerando os estudos de Araújo (2011) nas duas últimas fases – Reestruturação e Realização – o grupo encontra-se mais maduro, atingindo mais os objectivos do que nas fases anteriores, revelando-se mais eficaz ao nível da execução da tarefa. Nos estudos de Dimas (2007), as pontuações médias nas duas dimensões do conflito intragrupal em função do desenvolvimento grupal evidenciam que no terceiro e quarto estágio se verifica um decréscimo de ambos os tipos de conflitos comparativamente à fase precedente, sendo mais expectável o surgimento de conflitos de tarefa. Os resultados obtidos por Guimarães (2009) mostram igualmente uma acentuada redução de ambos os tipos de conflito nas duas últimas fases de desenvolvimento grupal.

Formulamos, assim, as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 5: a terceira e quarta fase de desenvolvimento grupal, respectivamente, – Reestruturação e Realização – são preditores negativos e estatisticamente significativos do surgimento de conflitos de tarefa.

Hipótese 6: a terceira e quarta fase de desenvolvimento grupal, respectivamente, – Reestruturação e Realização – são preditores negativos e estatisticamente significativos do surgimento de conflitos socioafectivos.

### **III - Metodologia**

Esta investigação é de natureza não experimental (Alferes, 1997), pois procedemos à análise da relação entre as fases de desenvolvimento grupal e a emergência de conflitos afectivos e de tarefa sem manipular as variáveis mencionadas e não houve uma distribuição aleatória dos sujeitos pelos grupos considerados.

#### **1. Caracterização da Amostra**

As equipas desportivas que constituem a amostra da nossa investigação pertencem às modalidades de andebol, basquetebol, futebol, futsal, hóquei em patins, ginástica acrobática e voleibol.

A presente amostra foi seleccionada através do método de amostragem

por conveniência (Davies, 2007). Este método consiste na recolha de dados através das relações interpessoais do investigador, podendo as mesmas ser de cariz formal ou informal. Segundo o autor supracitado, ao fazer uso das relações interpessoais para recolha de dados este método de amostragem apresenta-se como sendo dos mais simples e menos morosos numa investigação.

O critério primordial para a escolha das equipas que iriam integrar a presente investigação prendeu-se com o facto de as mesmas se ajustarem à concepção de grupo de trabalho, descrita no enquadramento conceptual. Isto é, um sistema composto por indivíduos que interagem regularmente, de forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo mobilizador comum. Segundo Carron et al. (2001) nos desportos colectivos quantos mais elementos integrarem a equipa mais elevada será interacção e coesão entre os membros que a constituem.

As equipas incluídas na nossa amostra tiveram que preencher, para além do critério acima mencionado, os seguintes critérios: a) serem compostas por, pelo menos, três elementos; b) serem classificadas como equipas de escalão sénior<sup>11</sup>; c) participação das mesmas em competições internacionais, nacionais ou regionais.

A presente investigação era inicialmente composta por 584 sujeitos, integrados num total de 47 equipas desportivas, dos quais 13 sujeitos (o correspondente a 2.2% da totalidade da amostra) foram excluídos pelos seguintes critérios: a) questionários com um número de itens não preenchidos igual ou superior a 10% em cada uma das escalas; b) clara tendência central no preenchimento das escalas; c) membros da mesma equipa com respostas iguais nos questionários e, por fim, d) sujeito com 15 anos de idade.

Após a conclusão destes procedimentos iniciais, a amostra ficou reduzida a 571 sujeitos, pertencentes a 47 equipas desportivas, o número de

---

<sup>11</sup> Algumas equipas, apesar de serem constituídas por elementos com 17 anos, competem e situam-se no escalão de seniores, pelo que optámos por incluí-las na nossa amostra. Todavia, verificámos que numa equipa figurava um elemento com 15 anos de idade. De acordo com Sprinthall e Collins (2003) os limites da adolescência não podem ser traçados linearmente e a transição para o estado adulto está dependente de uma panóplia de factores. Porém, os autores supracitados advertem que aos 15 anos, nem o pensamento formal nem o processo de tomada de decisão foram totalmente adquiridos. Devido a estas transformações socioemocionais e cognitivas, passíveis de influenciar as respostas aos questionários, procedemos à eliminação deste sujeito.

elementos que constituem as mesmas varia entre um mínimo de três e um máximo de 22 ( $M=12.15$ ;  $DP=3.77$ ). Das 47 equipas desportivas que compõem a nossa amostra, 25 praticam futsal; seis basquetebol; quatro andebol; quatro voleibol; três ginástica; três hóquei em patins; e duas futebol.

Ao observar a Tabela 1 verificamos que a amostra é composta por indivíduos de ambos os sexos, sendo que a maioria (80% da amostra,  $n=457$ ) são do sexo masculino. As idades dos sujeitos que integram esta investigação variam desde um mínimo de 17 anos até um máximo de 43 ( $M=25.16$ ;  $DP=4.99$ ). Ainda assim, a maioria dos participantes tem idades compreendidas entre os 17 e os 21 anos ( $N=160$ ; 28.1% da totalidade da amostra).

A maior parte dos inquiridos tem habilitações literárias correspondentes ao Ensino Secundário ( $N=288$ ; 50,4% compondo metade da totalidade da amostra). Relativamente ao número de épocas representando a equipa, os resultados variam entre o mínimo de uma e o máximo de 24 épocas desportivas ( $M= 3.00$ ;  $DP=3.02$ ), sendo que a maioria dos inquiridos (71.5% da totalidade da amostra) pertence à equipa actual há uma, duas ou três épocas. Quanto à modalidade desportiva praticada, a maioria dos respondentes são jogadores/as de futsal ( $N=308$ ; 53.9% da totalidade da amostra).

**Tabela 1. Caracterização da amostra em função do sexo, idade, habilitações literárias, número de épocas representando a equipa e modalidade desportiva (N=571; 100%)**

Dados sociodemográficos	N	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	457	80.0
Feminino	114	20.0
<b>Idade</b>		
17-21	160	28.1
22-25	140	24.5
26-29	157	27.4
30-43	111	19.6
Não respondeu	3	0.5
<b>Habilitações Literárias</b>		
Ensino Básico	73	12.8
Ensino Secundário	288	50.4
Ensino Superior	200	35.0
Não respondeu	10	1.8
<b>Número de épocas a representar a equipa</b>		
1-3	408	71.5
4-7	122	21.5
8-12	20	3.6
13-24	11	2.1
Não respondeu	10	1.8
<b>Modalidade Desportiva</b>		
Andebol	57	10
Basquetebol	68	11.9
Voleibol	50	8.8
Hóquei em Patins	36	6.3
Futsal	308	53.9
Ginástica	9	1.6
Futebol	43	7.5

## 2. Instrumentos de Medida

As variáveis em estudo na presente investigação – Desenvolvimento Grupal e Conflito Intragrupal – foram avaliadas, respectivamente, através da Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG\_D; Pinto, 2011) e da Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI; Dimas, 2007).

### 2.1 Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG\_D)

#### 2.1.1 Estrutura e conteúdo

Para averiguar em que fase de desenvolvimento grupal as equipas desportivas se situavam foi usada a EDG\_D (cf. Anexo A) de Pinto (2011).

Este instrumento de medida foi concebido apoiando-se no mesmo modelo de desenvolvimento grupal em que nos ancoramos (MIDG). A EDG\_D mede, então, o desenvolvimento grupal das equipas desportivas através de uma escala de resposta do tipo *Likert* de sete pontos (1- *não se aplica*; a 7- *aplica-se totalmente*), os respondentes deverão indicar o grau em que as situações descritas se aplicam à equipa a que pertencem.

A EDG\_D é composta por 36 itens, divididos por nove categorias, em que cada uma delas se relaciona com um processo grupal distinto, a saber: comunicação (tipo de participação); conflitos e gestão de conflitos; coesão de grupo; definição de objectivos de equipa; existência de subgrupos; gestão da diferença; normas que regulam o funcionamento da equipa; papéis desempenhados na equipa e processo de tomada de decisão.

Ao aferir as qualidades psicométricas do presente instrumento de medida o autor verificou, por meio da análise em componentes principais (ACP)<sup>12</sup>, que os itens 8 e 13 saturavam em mais do que um factor, assim sendo a versão final do instrumento, a qual foi por nós utilizada, contém 34 itens.

Verificou-se ainda, através da ACP, que a EDG\_D discrimina de modo claro apenas três das quatro fases de desenvolvimento grupal preconizadas no MIDG. Seria expectável que surgissem quatro factores, porém, os itens relativos ao terceiro e quarto estágio agruparam-se num só.

Como tal, este instrumento de medida mede a primeira fase de desenvolvimento grupal (Estruturação), que explicou 17.5% da variância total, e que corresponde a nove questões do questionário. Identifica, igualmente, a segunda fase (Reenquadramento), que explica 20.3% da variância, contendo também nove itens da escala. E uma terceira fase (Reestruturação/ Realização) que agrega o terceiro e quarto estádios explicando 27.5% da variância com um total de 16 itens

Nos estudos originais realizados pelo autor da escala, verificou-se que

---

<sup>12</sup> A ACP é um método estatístico no qual se pode transformar um conjunto inicial de variáveis quantitativas correlacionadas entre si, num subconjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas, passando a ser denominadas de componentes principais ou factores. (Pestana & Gageiro, 2000). Os resultados obtidos por este procedimento estatístico resultam numa ordenação decrescente dos componentes principais, isto é, o primeiro componente explica a máxima variância nos dados, seguindo-se a segunda a máxima variância ainda não explicada pela primeira e assim sucessivamente (Pallant, 2005).

a EDG\_D possui excelentes níveis de consistência interna<sup>13</sup> em todas as suas dimensões. No primeiro estudo os valores de *alpha* de Cronbach obtidos foram de .93 para a dimensão Estruturação e de .95 para as dimensões Reenquadramento e Reestruturação/ Realização. Num estudo posteriormente realizado o valor de *alpha* das três dimensões oscilou entre .94 e .96. Os resultados obtidos por Marques (2010), ainda que aplicando a escala EDG\_D num contexto de grupo de trabalho em organizações e não num contexto desportivo, obtiveram resultados de *alpha* de cronbach adequados, reforçando deste modo a fiabilidade do presente instrumento de medida.

### 2.1.2 Estudo das Qualidade Psicométricas

Pinto (2011) já aferiu as qualidades psicométricas da EDG\_D, o que faz com que a mesma já se encontre devidamente validada. Assim procedemos somente à análise da consistência interna calculando o *alpha* de Cronbach e analisando as correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem. De acordo com Nunnally (1978) este é o melhor procedimento para averiguar a fiabilidade de um teste ou de uma escala.

Observando a Tabela 2 podemos comprovar que as dimensões Reenquadramento e Reestruturação/Realização obtêm níveis de consistência interna considerados excelentes (.93 na dimensão Reenquadramento e .95 na dimensão Reestruturação/Realização). Relativamente à dimensão Estruturação esta obteve um valor de .90, indicando que possui um bom nível de consistência interna (Nunnally, 1978). Os valores de *alpha* de Cronbach obtidos situam-se em todas as dimensões acima do valor do ponto de corte que o autor supracitado estabeleceu para testes psicológicos e corroboram, assim, os valores encontrados nos estudos anteriormente referidos.

Ao analisar a Tabela 2, podemos afirmar que todos os itens possuem uma elevada correlação com a respectiva dimensão em que estão inseridos<sup>14</sup>. Apesar da remoção do item 14 acarretar uma subida no valor de *alpha*,

---

<sup>13</sup> Nunnally (1978) considera que um valor de *alfa* de Cronbach superior a .90 é excelente; entre .90 e .80 é bom; entre .80 e .70 razoável; entre .70 e .60 fraco e abaixo de .60 é inaceitável. Importa referir que para este autor o ponto de corte para escalas psicológicas é de .70

<sup>14</sup> De acordo com Cohen et al. (2003) uma correlação é considerada elevada se o valor obtido for superior a .50, é considerada uma correlação moderada se a pontuação estiver compreendida entre .50 e .30 e caso se situe entre .30 e .10 a correlação é considerada baixa.

preferimos não o remover pois o mesmo encontra-se elevadamente correlacionado com a dimensão em que está inserido e a subida do valor de *alpha* não é muito significativo.

**Tabela 2. EDG\_D: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item dimensão (N=571)**

Dimensões		Correlação item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Estruturação	Itens			.90
	1	.57	.89	
	4	.58	.89	
	5	.66	.89	
	7	.66	.89	
	9	.68	.88	
	25	.69	.88	
	29	.75	.88	
	32	.65	.89	
	33	.71	.88	
Reenquadramento	Itens			.93
	6	.80	.92	
	10	.83	.92	
	11	.74	.93	
	12	.77	.93	
	14	.56	.94	
	18	.80	.92	
	22	.78	.93	
	23	.75	.93	
	27	.74	.93	
Reestruturação/Realização	Itens			.95
	2	.70	.95	
	3	.77	.95	
	15	.71	.95	
	16	.78	.95	
	17	.76	.95	
	19	.65	.95	
	20	.77	.95	
	21	.78	.95	
	24	.56	.95	
	26	.66	.95	
	28	.70	.95	
	30	.63	.95	
	31	.73	.95	
	34	.75	.95	
	35	.71	.95	
36	.76	.95		

## 2.2 Escala de Avaliação de Conflitos Intregupais (EACI)

### 2.2.1. Estrutura e Conteúdo

Para medir a ocorrência de situações de conflito nas equipas desportivas foi utilizada a EACI (cf. Anexo B) de Dimas (2007). Embora na literatura fosse possível encontrar instrumentos de avaliação do conflito

intragrupal já validados (e.g., Jehn, 1994), a autora supracitada optou por construir uma nova escala que capturasse e medisse de modo mais adequado os conceitos de conflito de tarefa e conflito socioafectivo<sup>15</sup>.

A presente escala avalia as duas dimensões do conflito já referidas através de uma escala de resposta do tipo *Likert* de sete pontos cuja expressão primordial é “acontece” (1- *nunca acontece*; a 7- *acontece sempre*). A EACI é constituída por nove itens dos quais cinco medem a dimensão tarefa e os restantes quatro medem a dimensão socioafectiva.

As qualidades psicométricas deste instrumento foram aferidas através da ACP conduzindo a uma solução de dois factores responsáveis por 63% da variância total, a saber: 33% da variância total deve-se aos cinco itens da dimensão tarefa e os restantes 30% da variância resultam dos quatro itens da dimensão socioafectiva.

Os estudos efectuados para averiguar a consistência interna deste instrumento demonstram que o valor de *alpha* de Cronbach obtido para a dimensão de tarefa é de .85 e para a dimensão socioafectiva é de .80, conferindo à EACI um bom nível de consistência interna. Importa referir que a presente escala já foi previamente utilizada noutras investigações que confirmaram as boas qualidades psicométricas deste instrumento (Marques, 2010; Pinto, 2011).

A EACI foi construída e aferida em equipas de trabalho em organizações de cariz não desportivo. Porém, cremos que é uma escala válida para examinar a ocorrência de conflitos em equipas desportivas, pois estas correspondem à definição de grupo por nós adoptada. Foram feitas pequenas alterações relativamente às instruções de preenchimento deste questionário que consistiram somente em adaptar a linguagem para o contexto desportivo.

### **2.2.2. Estudo das Qualidades Psicométricas**

Esta escala, por nós utilizada, já foi previamente validada e aferida por Dimas (2007). Desta forma, tal como no estudo das qualidades psicométricas da EDG\_D, optámos por analisar apenas a consistência interna da mesma, calculando o *alpha* de Cronbach e analisando as correlações entre cada um

---

<sup>15</sup> Ainda que a EACI seja uma escala construída de raiz tem como referência a *Intragroup Conflict Scale* (ICS) de Jehn (1994) e a escala do conflito socioafectivo desenvolvida por De Dreu e Van Vianen (2001).

dos itens e a dimensão que integram, bem como analisar as transformações que ocorrem no valor de *alpha* caso esse mesmo item seja removido.

Ao analisar a Tabela 3, podemos verificar que ambas as dimensões, conflitos de tarefa e conflitos afectivos possuem bons níveis de consistência interna, sendo que o conflito de tarefa tem um valor de *alpha* de .89 e o conflito socioafectivo tem um valor de *alpha* de .85, corroborando os valores obtidos em estudo anteriores. Podemos também verificar que caso procedessemos à eliminação de algum item o valor de *alpha* não aumentaria e como tal todos itens deverão ser mantidos (Nunnally, 1978). Podemos, ainda, comprovar que todos os itens desta escala apresentam correlações acima de .50, sugerindo que os mesmos têm correlações elevadas com a dimensão em que se incluem. (Cohen et al., 2003)

**Tabela 3. EACI: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão (N=571)**

Dimensões		Correlação item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Conflito de Tarefa				.89
	Itens			
	2	.72	.87	
	5	.74	.87	
	6	.80	.86	
	7	.69	.88	
	8	.75	.87	
Conflito Socioafectivo				.85
	Itens			
	1	.73	.78	
	3	.74	.78	
	4	.57	.85	
	9	.70	.80	

### 3. Procedimento de recolha de dados

A recolha da amostra ocorreu entre os meses de Março e Maio de 2009, sendo que esse período comporta a época desportiva de 2008/2009, e entre Novembro de 2013 e Janeiro de 2014, englobando a época desportiva de 2013/2014<sup>16</sup>.

O contacto inicial foi efectuado por e-mail, telefone ou presencialmente, recorrendo ao treinador ou a um elemento específico dessa mesma equipa. Seguidamente, era remetida uma carta de apresentação (cf.

<sup>16</sup> A amostra referente à época 2008/2009 foi recolhida por um elemento da nossa equipa de investigação no âmbito da sua dissertação de doutoramento. Os restantes dados foram por nós recolhidos, conjuntamente com uma colega da nossa equipa de investigação que estava, igualmente, a elaborar a sua dissertação de mestrado.

Anexo C), na qual se encontravam descritos, em linhas gerais, os objectivos do estudo, o cariz da participação requerida, bem como os modos de recolha de informação a utilizar. Caso as equipas desejassem saber os resultados obtidos nos testes ser-lhes-ia facultada essa informação, sendo que os mesmos seriam entregues ao respectivo treinador e o conteúdo seria relativo aos resultados da equipa e nunca aos resultados individuais, assegurando sempre a confidencialidade das respostas dos inquiridos. Relativamente às equipas que demonstravam interesse em integrar o presente estudo ou que procuravam adquirir mais informações foi-lhes enviado um projecto de investigação (cf. Anexo D), no qual se encontram descritos mais detalhadamente os objectivos do mesmo, o cariz da participação requerida e as formas de recolha de informação a utilizar.

Dependo da disponibilidade e dos treinos da equipa utilizámos duas estratégias para proceder à recolha destes dados. A nossa estratégia preferencial consistia em aplicar presencialmente os questionários (EDG\_D e EACI), a segunda consistia em entregar os mesmos a um membro da equipa para serem preenchidos mais tarde.

Caso a recolha de dados fosse feita presencialmente, as duas escalas eram aplicadas nos locais de treino das equipas, sendo que o preenchimento ocorria antes do treino ou depois do mesmo terminar. Ao distribuir os questionários aos inquiridos eram transmitidas oralmente as directrizes necessárias para assegurar a fiabilidade dos resultados (e.g., recordar o objectivo do estudo, garantir a confidencialidade, frisar o anonimato das respostas, sublinhar que não deveriam ser deixados itens por preencher).

Apesar da estratégia previamente descrita ser a mais ambicionada por nós, devido a constrangimentos alheios (e.g., equipas cujo tempo de utilização do espaço onde treinavam se encontrava limitado, dificultando a aplicação das escalas antes ou depois do treino; ou ainda equipas em que se avizinhavam provas de competição e, por esse motivo, o treinador solicitava o preenchimento posterior) foi essencial encontrar outro método de recolha de dados.

Sabemos que o não preenchimento imediato dos questionários acarreta dificuldades acrescidas. Porém, como método alternativo, optámos por entregar os mesmos aos membros ou treinador da equipa para que fossem posteriormente preenchidos e devolvidos. Mantivemos a estratégia

de os entregar nós mesmos presencialmente no fim do treino para que pudessemos transmitir oralmente aos inquiridos as informações necessárias para garantir a fiabilidade dos resultados. Sendo que os questionários eram-nos entregues após o preenchimento individual, feito em casa.

#### 4. Procedimentos Estatísticos

Como já foi anteriormente mencionado os dados para a presente dissertação foram recolhidos individualmente, no entanto, para podermos proceder à sua análise ao nível grupal tornou-se imprescindível a agregação dos mesmos. Assim sendo, efectuámos o cálculo das pontuações médias dos membros de cada equipa desportiva em ambos os questionários (EDG\_D e EACI).

De acordo com Smith-Crow, Burke, Kouchaki e Signal (2013) um índice de acordo inter-juizes é comumente utilizado para justificar decisões de agregação de dados, sendo que o resultado obtido no referido índice irá fundamentar a subida do nível de análise. Como tal, procedemos ao cálculo do índice  $AD_M$  (*Average Deviation Index*) que se baseia no desvio ou dispersão relativamente ao valor médio do grupo (Burke & Dunlap, 2002; Smith-Crow et al., 2013).

O presente índice reflecte a diferença, em termos absolutos, entre a resposta de cada sujeito a um dado item e a média do grupo nesse mesmo item, o somatório desses desvios é depois dividido pelo número de indivíduos, atribuindo um valor de corte a partir do qual deixa de ser assumido o acordo entre juizes (Dimas, 2007).

O valor de corte é determinado pela fórmula  $c/6$ , sendo  $c$  o número de respostas possíveis por item. Tendo em consideração que ambas as escalas utilizadas na presente dissertação têm sete respostas possíveis por item, foi adoptado o critério de  $AD_M \leq 1.17$  tanto para a EDG\_D como para a EACI. Em relação ao questionário EDG\_D, foi efectuado o cálculo do índice  $AD_M$  para as três fases de desenvolvimento grupal, quanto à EACI realizámos o mesmo procedimento para as dimensões conflitos de tarefa e conflitos socioafectivos.

Ao longo deste procedimento obtivemos valores que superaram o valor do ponto de corte estabelecido, para que não fosse perdido um grande

número equipas, elegemos um critério mais moderado de exclusão de grupos da amostra. Apoiando-nos nas indicações de LeBreton e Senter (2008) e ainda Smith-Crow et al. (2013), nenhuma das equipas seria excluída da amostra se o número de equipas com níveis de concordância grupal para cada dimensão fosse superior a 70%.

No que concerne à EDG\_D, mais precisamente, na dimensão Estruturação, verificámos que 76.6% das equipas obtiveram índices ADM abaixo do valor de 1.17 estabelecido como ponto de corte; 83% relativamente à dimensão Reenquadramento; e 89.4% na dimensão Reestruturação/Realização. Comparativamente no questionário EACI, na dimensão conflito de tarefa 93.3% das equipas obtiveram índices ADM inferiores ao valor determinado e na dimensão conflito socioafectivo o valor foi de 91.5%. Perante o que foi explicitado, como também o facto dos valores médios do índice ADM para cada dimensão se encontrarem abaixo do ponto de corte, como é possível observar na tabela 4, à semelhança de outros autores como Gamero, González-Romá e Peiró (2008) decidimos manter todas as equipas da nossa amostra.

**Tabela 4. Medidas descritivas do índice ADM (N=47)**

Dimensões	Min.	Max.	M
EDG_D			
Estruturação	0.39	1.48	0.86
Reenquadramento	0.34	1.58	0.82
Reestruturação/Realização	0.48	1.8	0.83
EACI			
Conflito de Tarefa	0.35	1.36	0.73
Conflito Socioafectivo	0.27	1.51	0.73

O teste às hipóteses 1,3 e 5 foi efectuado realizando uma análise de regressão linear múltipla<sup>17</sup> com o conflito de tarefa como variável critério e as três fases de desenvolvimento grupal como variáveis predictoras. Relativamente às hipóteses 2, 4 e 6 foi também realizada uma análise da regressão linear múltipla com o conflito socioafectivo como variável critério e as três fases de desenvolvimento grupal como variáveis predictoras. As

<sup>17</sup> A regressão linear múltipla é uma técnica estatística usada para explorar a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes ou predictoras (Pallant,2005). Ainda de acordo com a autora supracitada existem três tipos de regressão linear múltipla sendo que a que utilizada no presente trabalho é a *standard*, pois todas as variáveis independentes foram intrudizados no modelo em simultâneo.

hipóteses supracitadas foram testadas utilizando o programa SPSS (IBM SPSS *Statistics* 20.0).

De acordo com Pallant (2005) e também Tabachnick e Fidell (2007) a regressão linear múltipla, é um procedimento estatístico bastante sensível e baseia-se num conjunto de pressupostos acerca dos dados, sendo que a validade desta técnica é posta em causa caso esses mesmos pressupostos sejam violados. Atendendo às considerações dos autores mencionados, foram investigados os pressupostos alusivos a esta técnica estatística, a saber: ausência de *outliers* uni e multivariados; ausência de multicolinearidade entre as variáveis predictoras; normalidade; linearidade; homocedasticidade e independência dos resíduos.

No caso dos *outliers*, isto é, os casos extremos numa variável, recorremos à análise dos resíduos estandardizados (i.e., *outliers* univariados) e à distância de Mahalanobis (i.e., *outliers* multivariados). A existência de multicolinearidade verifica-se quando as variáveis independentes têm correlações elevadas entre si, como tal analisámos a matriz de correlações, e as estatísticas de colinearidade (i.e., tolerância e *variance inflation factor*). Relativamente à normalidade dos resíduos, este pressuposto foi verificado através do teste Komolgorov-Smirnov e do histograma dos resíduos estandardizados. Os pressupostos de linearidade e homocedasticidade dos resíduos foram analisados através do gráfico dos resíduos estandardizados. E por fim a análise ao pressuposto de independência dos resíduos foi averiguado usando o teste Durbin-Watson.

Os resultados obtidos no teste dos pressupostos de utilização do procedimento de regressão linear múltipla foram satisfatórios, sugerindo assim, a não eliminação de qualquer caso ou variável.

O número de equipas ( $N=47$ ) em ambas as análises de regressão linear múltipla efectuadas garantiu as condições mínimas de utilização da presente técnica estatística. Segundo Tabachnick e Fidell (2001) a fórmula  $N > 50 + 8m$  (em que  $m$  equivale ao número de variáveis independentes no estudo), representa o tamanho da amostra requerido para prosseguir com o referido método estatístico. Porém, Stevens (1996) indica que são necessários, no mínimo, 15 sujeitos por cada variável predictor, para prosseguir com as análises de regressão linear múltipla. Assim, o número de equipas que

prefazem a nossa amostra satisfaz, de acordo com Stevens (op. cit.), as condições mínimas desejadas.

Ainda que o reduzido número de sujeitos possa constituir uma ameaça ao poder estatístico da análise de regressão linear múltipla, e à generalização dos resultados (Pallant, 2005), a prudência com que foi conduzida a análise prévia à aplicação da técnica estatística, sobretudo na análise dos pressupostos, confere uma certa robustez aos resultados obtidos. Como poderemos verificar mais à frente, na secção alusiva aos resultados, as correlações obtidas acerca da relação entre as variáveis independentes e dependentes são significativas e apresentam magnitudes elevadas (à excepção da terceira fase de desenvolvimento grupal que obteve uma correlação de baixa magnitude com os conflitos socioafectivos, e uma correlação não significativa com os conflitos de tarefa), proporcionando alguma confiança para seguir com os cálculos e aplicação da técnica de regressão (Pestana & Gageiro, 2000).

Antes de prosseguir com as duas análises de regressão linear múltipla foi necessário verificar o efeito exercido pela variável dimensão da equipa no conjunto de variáveis estudadas. Para tal recorreremos ao cálculo do coeficiente de correlação parcial<sup>18</sup>.

Allen e Sapienza (1997) verificaram, no seu estudo efectuado com 48 grupos de trabalho em contexto organizacional, que quanto maior o número de elementos numa equipa, maior era a probabilidade de surgirem conflitos de ambos os tipos devido às acrescidas dificuldades de comunicação, coordenação e gestão eficaz. A nossa amostra é composta por um espectro de equipas que varia desde um mínimo de três elementos até um máximo de 22, podendo influenciar a relação entre o desenvolvimento grupal e os dois tipos de conflito. Ao controlar os efeitos da variável dimensão da equipa, a relação entre as fases de desenvolvimento grupal e os conflitos não sofreu alterações significativas, sugerindo que o número de elementos que compõem as equipas não interfere ao nível desta relação, pelo que optámos por não introduzir a dimensão da equipa como variável controlo.

---

<sup>18</sup> O coeficiente de correlação parcial avalia a relação entre duas variáveis controlando o efeito de uma terceira. Relativamente ao presente trabalho, este coeficiente avalia de que modo a contribuição de uma variável preditora (i.e., uma das três fases de desenvolvimento grupal) faz oscilar a variável resposta (i.e., conflitos de tarefa ou conflitos socioafectivos), quando os efeitos da variável dimensão da equipa estão controlados (Pallant, 2005).

#### IV- Resultados

Observando a Tabela 5, podemos verificar que a primeira fase de desenvolvimento grupal (Estruturação) obteve um coeficiente de correlação negativo (de elevada magnitude) com os conflitos de tarefa ( $r=-.59$ ;  $p < .01$ ). O primeiro estágio evidencia, igualmente, um coeficiente de correlação negativo (de elevada magnitude) com os conflitos socioafectivos ( $r=-.55$ ;  $p < .01$ ).<sup>19</sup>

Na segunda fase de desenvolvimento grupal (Reenquadramento), observámos uma correlação positiva (de elevada magnitude) com os conflitos de tarefa ( $r=.86$ ;  $p < .01$ ), e também obtivemos um coeficiente de correlação positiva (de elevada magnitude) com os conflitos socioafectivos ( $r=.91$ ;  $p < .01$ ).

Relativamente à última fase de desenvolvimento grupal (Reestruturação/Realização) verificámos uma correlação negativa (de baixa magnitude) com o surgimento de conflitos de tarefa ( $r= -.24$ ; *ns*) e também uma correlação negativa de baixa magnitude com a emergência de conflitos socioafectivos ( $r= -.29$ ;  $p < .05$ ).

Os resultados obtidos evidenciam que as três fases de desenvolvimento grupal, consideradas como variáveis predictoras na presente dissertação, se correlacionam com os conflitos de tarefa e com os conflitos socioafectivos permitindo-nos continuar com as análises da regressão linear múltipla (Pestana & Gageiro, 2000).

**Tabela 5. Intercorrelações, médias e desvios-padrão das fases de desenvolvimento grupal e dos conflitos de tarefa e socioafectivos (N=47)**

Dimensões	M	DP	1	2	3	4	5
1. Estruturação	4.30	1.24	--				
2. Reenquadramento	3.03	1.26	-.44**	--			
3. Reestruturação/Realização	4.38	1.12	-.30*	-.36*	--		
4. Conflito de Tarefa	3.17	1.04	-.59**	.86**	-.24	--	
5. Conflito Socioafectivo	3.03	1.00	-.55**	.91**	-.29*	.90**	--

Nota. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

<sup>19</sup> A interpretação dos coeficientes de correlação baseou-se na escala desenvolvida por Cohen et al. (2003) [cf. Notas de rodapé nº9 e 14].

A Tabela 6 apresenta os valores obtidos para as duas análises de regressão linear múltipla efectuadas

**Tabela 6. Resultados das análises de regressão linear múltipla com as três fases de desenvolvimento grupal a predizer os conflitos de tarefa e os conflitos socioafectivos (N=47)**

Variáveis	B	EPB	$\beta$	R <sup>2</sup>
Equação de Regressão 1 (Conflitos de Tarefa)				.80***
Estruturação	-.26	.08	-.32**	
Reenquadramento	.57	.08	.69***	
Reestruturação/Realização	-.08	.08	-.08	
Equação de Regressão 2 (Conflitos Socioafectivos)				.86***
Estruturação	-.18	.06	-.22**	
Reenquadramento	.62	.06	.79***	
Reestruturação/Realização	-.06	.07	-.07	

Nota. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Observando a análise da primeira equação de regressão na Tabela 6, podemos verificar que as três fases de desenvolvimento grupal, conjuntamente, explicam 80% da variância da variável conflitos de tarefa [ $R^2=.80$ ;  $F(3,43) = 57.54$ ,  $p < .001$ ]. O primeiro estágio de desenvolvimento (Estruturação) constitui um preditor negativo e estatisticamente significativo da ocorrência de conflitos de tarefa ( $\beta = -.32$ ;  $p < .01$ ). A segunda fase de desenvolvimento grupal (Reenquadramento) é um preditor positivo e estatisticamente significativo do surgimento de conflitos de tarefa ( $\beta = .69$ ;  $p < .001$ ). No entanto, as últimas fases de desenvolvimento grupal (Reestruturação/ Realização) não constituem um preditor significativo da ocorrência de conflitos de tarefa ( $\beta = -.08$ ;  $ns$ ).

Os resultados da segunda equação de regressão linear múltipla evidenciam que, em conjunto, as três fases de desenvolvimento grupal explicam 86% da variância total da variável conflitos socioafectivos [ $R^2=.86$ ;  $F(3,43) = 87.78$ ,  $p < .001$ ]. A primeira fase (Estruturação) revela ser um preditor negativo e estatisticamente significativo dos conflitos socioafectivos ( $\beta = -.22$ ;  $p < .01$ ). A segunda fase de desenvolvimento grupal (Reenquadramento) constitui um preditor positivo e estatisticamente significativo da emergência de conflitos socioafectivos ( $\beta = .79$ ;  $p < .001$ ). A

última fase de desenvolvimento grupal (Reestruturação/ Realização) não se revelou um preditor significativo dos conflitos socioafectivos ( $\beta=-.07$ ; *ns*).

## V - Discussão

Com a presente dissertação procurámos dar seguimento aos estudos realizados com o objectivo de analisar a relação existente entre o desenvolvimento grupal e a emergência de conflitos em equipas desportivas, investigando de que modo cada uma das fases descritas no MIDG prevê a ocorrência de conflitos de tarefa e de conflitos socioafectivos. Para tal, testámos um conjunto de seis hipóteses enumeradas na secção dos objectivos.

Tendo em consideração os resultados obtidos em estudos anteriores (Dimas, 2007; Guimarães, 2009; Pinto, 2011) e o que o é preconizado pelo MIDG seria presumível, tal como foi sustentado nas hipóteses formuladas, que o segundo estágio de desenvolvimento grupal (Reenquadramento) se revelasse um preditor positivo e estatisticamente significativo da ocorrência de conflitos de tarefa e também de conflitos socioafectivos. Os resultados por nós obtidos corroboram tais suposições, tendo sido encontrado suporte empírico para as hipóteses 1 e 2 e fundamentadas as propostas do MIDG.

Efectivamente, no decurso da segunda fase de desenvolvimento grupal, as diferenças individuais de cada elemento do grupo tornam-se mais evidentes devido ao facto dos mesmos procurarem afirmar a sua individualidade no seio da equipa. Verifica-se, igualmente, uma acrescida resistência e contestação às normas e aos papéis atribuídos, resultando em confrontos com o líder e com outros elementos da equipa. Num estágio em que a comunicação é pautada por mal-entendidos, as relações entre membros são tempestuosas, os confrontos deixam de ser evitados, a figura de autoridade passa a ser contestada, reina a procura da autonomia e o clima grupal se torna mais hostil, é natural que os conflitos constituam o elemento nuclear que melhor caracteriza esta fase de desenvolvimento grupal, explicando assim os coeficientes de regressão por nós obtidos.

Tendo em consideração os resultados obtidos em estudos anteriores (Monteiro, 2007; Dimas et al., 2008; Guimarães, 2009) e o que o é preconizado pelo MIDG seria presumível, tal como foi sustentado nas hipóteses formuladas, que o primeiro estágio de desenvolvimento grupal

(Estruturação) se revelasse um preditor negativo e estatisticamente significativo da ocorrência de conflitos de tarefa e também de conflitos socioafectivos. Os resultados por nós obtidos corroboram tais suposições, tendo sido encontrado suporte empírico para as hipóteses 3 e 4 e fundamentadas as propostas do MIDG.

Ao longo da primeira fase de desenvolvimento do grupo vive-se um clima de indefinição, em que os membros estão muito dependentes das diretrizes dadas pelo seu líder. As diferenças individuais e as divergências são perspectivadas como uma ameaça à perenidade e à sobrevivência da equipa, sendo uma fase marcada pelo desejo de inclusão. Em suma, nesta fase em que se verifica uma elevada dependência do líder, a comunicação é cordial, as relações entre membros são aparentemente harmoniosas, os confrontos são evitados a todo o custo, todos os elementos procuram a inclusão no grupo e o clima grupal vivido é de incerteza e conformismo, é expectável que os conflitos sejam um processo grupal secundário, cuja escassez é típica desta fase de desenvolvimento grupal, explicando, deste modo, os coeficientes de regressão por nós obtidos.

De acordo com o modelo de desenvolvimento grupal em que nos ancorámos e em função da revisão da literatura efectuada, seria previsto, tal como foi formulado na secção destinada aos objectivos, que a terceira fase (Reestruturação/Realização) fosse um preditor negativo e estatisticamente significativo da ocorrência dos conflitos de tarefa e, concomitantemente, um preditor negativo e estatisticamente significativo de conflitos socioafectivos. Relativamente às hipóteses 5 e 6 não foi possível encontrar suporte empírico que sustentasse as mesmas.

No entanto, importa aludir que os coeficientes de correlação obtidos entre a terceira/quarta fases de desenvolvimento grupal e a emergência de conflitos (i.e., tarefa e socioafectivos) foram significativos e negativos, e que o coeficiente de regressão estandardizado, ainda que não seja significativo, aponta no sentido das nossas previsões [cf. Tabela 5 e 6]. Ainda que as hipóteses careçam de suporte empírico, cremos que com uma amostra de dimensão superior os resultados pudessem ser diferentes. Pallant (2005) afirma que os níveis de significância são bastante influenciados pela dimensão da amostra, e que amostras mais pequenas podem evidenciar correlações moderadas que não atingem o nível de significância tradicional

$p < .05$  e ao invés, em amostras compostas por um grande número de sujeitos há correlações baixas que atingem o nível de significância mencionado. A autora supracitada indica que o nível de significância deve sempre ser reportado mas que o dado principal é a percentagem de variância que é explicada pela variável independente.

Segundo o MIDG somente no terceiro e quarto estádios é que a equipa gravita em torno do sistema tarefa, até então secundarizado. O clima vivido é de cooperação e interdependência, a comunicação é profunda e centrada na tarefa, o grupo é substancialmente mais maduro e autónomo nesta fase, tal que a liderança consiste em delegar e confiar responsabilidades. O amadurecimento é igualmente notório nas relações entre membros, sendo que as diferenças individuais são aceites e as divergências idem. É expectável que após todo o crescimento e evolução do grupo se verifique uma junção de esforços na procura da solução mais vantajosa, discutindo abertamente os problemas sem descurar as relações interpessoais, originando assim uma redução de conflitos socioafectivos e uma melhor gestão dos conflitos de tarefa que ainda possam surgir.

É necessário frisar que, em comparação com as demais fases de desenvolvimento grupal, o segundo estágio de desenvolvimento revela ser o melhor preditor da ocorrência de conflitos socioafectivos e de conflitos de tarefa. Como tal, os resultados destacam o facto de a fase Reenquadramento ser um período de desenvolvimento grupal particularmente intenso, tornando a emergência de conflitos um dos seus aspectos mais característicos.

## **VI - Conclusões**

Com a presente investigação propusemo-nos a examinar a relação existente entre os estádios de desenvolvimento grupal preconizados pelo MIDG e a ocorrência de conflitos em termos do seu tipo (i.e., conflitos de tarefa e socioafectivos). Tendo em consideração os estudos previamente produzidos nesta linha de investigação acerca dos conflitos em grupos de trabalho (e.g., Dimas, 2007; Monteiro, 2007; Guimarães, 2009; Marques, 2010) procurámos averiguar se as fases de desenvolvimento grupal se revelavam preditores do surgimento de conflitos no contexto desportivo.

Os resultados apoiam, de modo geral, as hipóteses formuladas e são coincidentes com as investigações previamente produzidas no âmbito dos

conflitos em grupos de trabalho.

Foram encontradas evidências estatisticamente significativas que reforçam que a segunda fase de desenvolvimento grupal (Reenquadramento) é um preditor positivo e estatisticamente significativo dos conflitos de tarefa e, concomitantemente, dos conflitos socioafectivos. Paralelamente, obtivemos evidências estatisticamente significativas que demonstram que a primeira fase de desenvolvimento grupal (Estruturação) é um preditor negativo e estatisticamente significativo de ambos os tipos de conflito. Ainda relativamente aos resultados encontrados consideramos, igualmente, necessário referir a carência de suporte empírico para assegurar que os estádios Reestruturação/Realização são preditores negativos do surgimento de ambos os tipos de conflitos

Seguidamente, realçaremos as principais implicações da presente investigação, bem como as suas limitações e recomendações futuras.

Aquando da revisão da literatura constatámos que no domínio do desporto, o estudo dos conflitos é ainda embrionário e foca-se, maioritariamente, no modo como estes podem afectar a coesão e a performance da equipa, sem qualquer perspectiva desenvolvimental ou temporal adjacente. Ao associarmos os conflitos de tarefa e socioafectivos a uma fase de desenvolvimento grupal, em vez de analisar somente o efeito que estes têm no desempenho da equipa, estamos a providenciar uma melhor compreensão deste processo e a gerar conhecimento acerca de um tema, cujo estudo, de acordo com Lavoie (2007), tem sido descurado no domínio desportivo.

O presente estudo proporciona também directrizes para o planeamento de uma intervenção. Ao identificar a fase em que a equipa se encontra os treinadores poderão mais eficazmente saber quais os processos grupais mais característicos desse estágio (e.g., conflitos, comunicação, liderança, emoções, coesão) permitindo-lhes conceber estratégias de acção ajustadas à fase de desenvolvimento em que o grupo se encontra. A psicologia do desporto poderá proporcionar actividades de *team building* no início da época desportiva e facultar atempadamente formações sobre gestão do conflito de modo a fomentar a coesão e a eficácia grupal (Holt et al, 2012; Sullivan & Feltz, 2001).

O domínio desportivo sempre demonstrou interesse na análise das

características da personalidade dos atletas, o impacto das mesmas nos seus comportamentos, e também de que modo esses mecanismos mais internos do indivíduo influenciavam a equipa e o contexto de que esta faz parte (Pinto, 2011). Ao adoptar como objecto de estudo principal a equipa ao invés do atleta, a presente investigação possui uma riqueza conceptual e empírica que o distingue das outras investigações produzidas neste domínio.

O modelo teórico em que a psicologia do desporto se apoia para explicar o desenvolvimento das equipas ao longo do tempo é, geralmente, o modelo de Tuckman (1965), no qual o grupo atravessa uma sequência de estádios qualitativamente diferentes como parte do seu ciclo de vida. Deste modo, ao utilizar o MIDG na presente investigação, as equipas são perspectivadas como sistemas dinâmicos que evoluem e se metamorfoseiam ao longo do tempo e cujos processos grupais (entre eles, o surgimento de conflitos) estão subordinados à fase de desenvolvimento vivida pelo grupo. Acreditamos que este prisma e este modelo de desenvolvimento grupal facultam uma melhor e mais rica compreensão do fenómeno grupal (Arrow et al., 2004).

A presente investigação constitui, igualmente, uma mais-valia pois confirma as qualidades psicométricas da EDG\_D, reafirmando que cada estádio é composto por distintas características no que concerne ao surgimento de conflitos. O mesmo se aplica a EACI cuja capacidade de identificação de conflitos socioafectivos e de conflitos de tarefa foi reforçada, estando este instrumento apto para identificar diferentes tipos de conflitos em diferentes tipos de grupos (i.e., grupos de trabalho organizacionais e equipas desportivas).

Apesar da sua pertinência o presente estudo possui algumas limitações. A natureza não experimental do mesmo, bem como a incapacidade de estabelecer relações de causalidade, representa uma limitação.

A nossa amostra, ao ser constituída por 47 equipas desportivas, representa uma ameaça ao poder estatístico da análise de regressão linear múltipla, como tal os resultados obtidos devem ser analisados com prudência. Procurámos mitigar esta limitação através de uma análise cuidadosa, dos pressupostos da referida técnica, bem como das correlações obtidas entre as variáveis independentes e variáveis dependentes.

Apesar de ter sido apurado o efeito da variável dimensão da equipa, há

um conjunto de outras variáveis mediadoras (e.g., entrada de novos membros na equipa) que podem influenciar os resultados obtidos, e que não foram objecto de análise, o que constitui outra limitação (De La Torre-Ruiz & Aragón-Correa (2012); Sullivan & Feltz, 2001).

Ao nível dos procedimentos de recolha de dados encontramos duas limitações. A primeira prende-se com o facto de os mesmos terem sido recolhidos transversalmente, num único momento, limitando a análise do desenvolvimento grupal. A segunda deve-se ao facto de os dados não terem sido recolhidos junto de diversas fontes de informação (e.g. treinadores; treinadores adjuntos; pais dos jogadores), o que enriqueceria a informação recolhida e respectivas análises, evitando, igualmente, a ameaça da variância do método comum<sup>20</sup>.

Por fim, iremos referenciar algumas propostas que consideramos úteis para a realização de futuras investigações tanto no domínio desportivo como no domínio organizacional.

O estudo do desenvolvimento grupal e a emergência de conflitos pressupõe melhorias contínuas ao nível dos instrumentos usados. Tanto a EDG\_D como a EACI possuem boas qualidades psicométricas, podendo ser aplicadas a diferentes tipos de grupos (i.e., grupos de trabalho e equipas desportivas), no entanto convém reforçar o poder discriminativo no que concerne à terceira e quarta fase de desenvolvimento grupal, pois são duas fases com indiossincrasias distintas diferindo igualmente ao nível dos processos grupais que as caracterizam.

Um estudo com uma amostra de maior dimensão permitirá uma incrementação do poder estatístico e uma generalização dos resultados (Pallant, 2005).

Atendendo às sugestões de Pinto (2011) acreditamos que um estudo longitudinal com acompanhamento das equipas de uma forma contínua ao longo da época seria proveitoso, desse modo poder-se-ia verificar de que forma os eventos desportivos significativos influenciavam os processos grupais e o desenvolvimento da equipa.

Ainda que conscientes das dificuldades associadas, seria interessante

---

<sup>20</sup> Variância do método comum (*common method variance*) é um tipo de erro de contaminação ou sistemático, originado pelo método usado e não pelo traço medido. Este tipo de ameaça, quando não é controlada, origina correlações que não reflectem as relações reais entre as variáveis estudadas. (Conway,2002;Pinto,2011)

triangular a recolha de dados com outros métodos qualitativos, como a entrevista e a observação directa, que conferem uma acrescida riqueza aos métodos quantitativos utilizados. Paralelamente, e ainda cientes dos obstáculos que acarreta, seria interessante proceder a uma recolha de dados utilizando diversas fontes de informação, como por exemplo os treinadores. Acreditamos que somente uma pluralidade de métodos de recolha de dados, aliada a diversas fontes de informação, poderão captar a verdadeira essência do grupo, que Lewin (1947) descreve como sendo um todo dinâmico com propriedades específicas não redutível à soma dos elementos que o constituem.

### **Bibliografia**

- Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Allen, A. C., Sapienza, H. J. (1997) The Effects of Top Management Team Size and interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management*, 23 (4), 495-516
- Amado, J. (2013) *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Araújo, I. G. (2011). *Mapeamento e explicitação dos processos de grupo no contexto do desenvolvimento grupal* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35(1), 73-105.
- Bendersky, C. & Hays, N. A. (2012). Status Conflict in Groups. *Organization Science*, 23 (2), 323-340
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the Average Deviation Index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Cannon-Bowers, J. A. & Bowers, C. (2006). Applying work team results to sports teams: Opportunities and cautions. *International Journal of Sport and*

- Exercise Psychology*, 4(4), 447-462.
- Carron, A. V., Bray, S. R., Eys, M. A. (2001). Team cohesion and team success in sports. *Journal of sports sciences*, 20,119-216
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2008). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 37(4), 327-350.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Danish, S. J., Oewens, S. S., Green, S. L., & Brunelle, J. P. (1997). Building bridges for disengagement: The transition process for individual and teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 154-167.
- Davies, M. B. (2007). *Doing a Successful Research Project: Using qualitative or Quantitative Methods*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in Organizations: beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,14 (2), 105-117.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De La Torre-Ruiz, J. M. & J. Alberto Aragón-Correa, A. (2012) Performance of newcomers in highly interdependent teams: the case of basketball teams. *European Sport Management Quarterly*, 12 (3), 205-226.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2011) The paradox of Intragroup Conflict: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291-310.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e*

- eficácia* (Dissertação de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: Contributo para uma articulação. *Psychologica*, 47, 9-27.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69.
- Greer, L. L., Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2008). Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution. *Small Group Research*, 39 (3), 278-302
- Greenberg, J. (2011). *Behaviour in Organizations* (10 th ed). Harlow: Pearson.
- Guimarães, L. (2009). *Group development and intragroup conflicts: an empirical study in portuguese organizations*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C. & Schönherr, L. (2012) Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports—findings from multi-level modeling. *European Sport Management Quarterly*, 12 (5), 525-544
- Holt, N. L., Knight, C. J., & Zukiwski, P. (2012). Female athletes' perceptions of teammate conflict in sport: Implications for sport psychology consultants. *The Sport Psychologist*, 26, 135-154.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S. & Szulanski, G. (2008). The effects of Conflict types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes. *Group Decision Negotiation*, 17, 465-495.
- Lavoi, N. M. (2007) Interpersonal communication and conflict in the coach-athlete

- relationship. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social Psychology in Sport* (pp.29-40). Champaign, IL: Human Kinetics.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2011). O Grupo revisitado: Considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais. In A. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 133-199). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Marques, L. (2010). *Desenvolvimento grupal: Adaptação da EDG\_D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Miguez, J., & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?* Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto.
- Monteiro, M.J. (2007). *Emoções e conflitos: compreensão, percepção e relação com o desenvolvimento grupal* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pallant, J (2005). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS*(2nd ed). Crows Nest: Allen &Unwin.
- Paradis, K. F., Carron, A. V., Martin. L. J. (2014). Athlete perception of intra-group conflict in sport teams. *Sports & Exercise Psychology Review*, 10 (3), 4-18.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementariedade de SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo
- Pinto, N. (2011). *A relação entre os factores de desenvolvimento grupal, liderança e eficácia na díade treinador- equipa desportiva* (Dissertação de doutoramento não publicada). Departamento de Educação e Desporto da

Universidade da Madeira, Funchal.

- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2.<sup>a</sup> ed.). New York: Praeger.
- Rentsch, J. R. & Davenport, S. W. (2006) Sporting a new view: Team member schema similarity in sports, *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 4 (4), 401-421.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (7<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a comentary on future research directions. *Group Facilitation: A Research and Aplication Journal*, 3, 14-45.
- Smith-Crowe, K., Burke, M. J., Kouchaki, M., & Signal, S. (2013). Assessing interrateragreement via the average deviation index given a variety of theoretical and methodological problems. *Organizational Research Methods* 16, 127-151.
- Sprinthall, N. A. & Collins, W. A. (2003). *Psicologia do Adolescente: Uma Abordagem Desenvolvimentista*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (3rd edn). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sullivan, P. J. & Feltz, D. H. (2001). The relationship between intrateam conflict and cohesion within hockey teams. *Small Group Research*, 32 (3), 342-355.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4<sup>a</sup> ed). New York: Harper Collins.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>a</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Vala, J. & Monteiro, M. B. (2004). *Psicologia Social, 6<sup>a</sup> edição*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (1999). *Foundations of sport and exercise psychology*

(2ª ed.). Champaign: Human Kinetics.

Wheelan, S., & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28(1), 94-121.

## **Anexos**

## Anexo A – Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto

Código M:

**QUESTIONÁRIO DIRECCIONADO AOS JOGADORES**

Código E:

O Presente questionário é parte integrante de um estudo sobre equipas desportivas, destinando-se exclusivamente a fins de investigação.

Pretendemos conhecer a sua opinião sobre o que acontece na sua equipa relativamente a alguns aspectos no **ACTUAL MOMENTO**. A **CONFIDENCIALIDADE** e o **ANONIMATO** das respostas são integralmente garantidas.

Note que não existem respostas **CERTAS** ou **ERRADAS**, **POSITIVAS** ou **NEGATIVAS**, **BOAS** ou **MÁS**.

<b>MODALIDADE DESPORTIVA:</b>	<b>DIVISÃO EM QUE A EQUIPA COMPETE:</b>
<b>SEXO:</b>	<b>HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:</b>
<b>IDADE:</b>	
<b>NÚMERO DE ÉPOCAS A REPRESENTAR ESTA EQUIPA:</b>	
<b>É REMUNERADO PELA PRÁTICA DESPORTIVA NESTA EQUIPA:</b> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>	
<b>EM CASO AFIRMATIVO, ESTA É A SUA PRINCIPAL ACTIVIDADE REMUNERADA:</b> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>	

**QUESTIONÁRIO DE DESENVOLVIMENTO GRUPAL NO DESPORTO (EDGD)****INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:**

- Para cada situação descrita, **UTILIZANDO A ESCALA APRESENTADA (1 - 7)**, coloque **UM X NA OPÇÃO QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA** tendo em consideração o que acontece **ACTUALMENTE** na sua equipa. O número **1** significa **NÃO SE APLICA** e o **7** **APLICA-SE TOTALMENTE**.

Por favor não deixe nenhuma situação descrita sem qualquer opção assinalada na escala utilizada.

<b>ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:</b>	<b>Não se aplica</b>							<b>Aplica-se Totalmente</b>
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Os jogadores esperam que as decisões na equipa sejam tomadas pelo treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
2. O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir na equipa é visto como uma mais-valia pelos jogadores. A equipa encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças.	1	2	3	4	5	6	7	
3. O papel que cada jogador desempenha na equipa é claro e aceite por todos. Os jogadores conversam regularmente sobre o papel de cada um e são capazes de efectuar reajustamentos de forma autónoma, se tal lhes for permitido.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Só alguns jogadores participam nas conversas. A maior parte não expressa as suas opiniões, optando por "jogar à defesa".	1	2	3	4	5	6	7	
5. Parece que os jogadores são muito parecidos quanto à forma de pensar e de agir.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Existe um clima tenso e conflituoso em que os jogadores procuram utilizar a sua influência pessoal e o seu estatuto para obter resultados que lhes sejam pessoalmente favoráveis.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Existe elevada coesão, estando a equipa muito unida em torno das posições do treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Existem subgrupos que, embora, por vezes, tenham posições diferentes, procuram respeitar-se e adaptar-se para que a equipa funcione bem.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Existem pouquíssimos conflitos. Os jogadores procuram evitar a todo o custo interacções desagradáveis com os colegas e com o treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
10. Os jogadores têm formas de pensar e de agir muito diferentes, o que gera mal entendidos e tensões.	1	2	3	4	5	6	7	
11. As normas que regulam a equipa são frequentemente questionadas pelos jogadores (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Alguns jogadores questionam o papel que lhes foi atribuído na equipa, expressando o seu desacordo e descontentamento, originando momentos de tensão e conflito.	1	2	3	4	5	6	7	

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:	NÃO SE APLICA							APLICA-SE TOTALMENTE
	1	2	3	4	5	6	7	
13. Existem conflitos, no entanto, na maior parte das vezes, os jogadores tentam geri-los de forma a não prejudicarem o funcionamento da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Os jogadores procuram, a todo o custo, participar nas decisões da equipa e fazer valer as suas ideias.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Existe forte coesão, confiança, proximidade e cooperação entre todos os jogadores, que embora possam ser diferentes entre si, sentem que dependem uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
16. Os jogadores concordam, no essencial, com o papel que foi atribuído a cada um na equipa. Quando sentem necessidade de o alterar, fazem propostas nesse sentido, num clima positivo.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Os jogadores conversam com alguma frequência sobre as normas que regulam a equipa e, no geral, aceitam-nas e seguem-nas. Os desvios às normas são aceites se forem vistos como benéficos para todos.	1	2	3	4	5	6	7	
18. A coesão é muito fraca, existindo muita tensão, oposição e rivalidades entre os jogadores.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Existem conflitos, no entanto, os jogadores abordam-nos de forma construtiva, procurando que todos "saíam a ganhar".	1	2	3	4	5	6	7	
20. Os jogadores procuram participar nas decisões da equipa, sempre que lhes é permitido, tentando que o resultado das mesmas seja o melhor para a equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Os jogadores procuram participar nas conversas e expor os seus diferentes pontos de vista, esforçando-se por escutar os dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Existem subgrupos que competem entre si e procuram alcançar maior poder dentro da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
23. A maioria dos jogadores que participa nas conversas preocupa-se mais em impor os seus pontos de vista do que em conhecer e escutar os dos colegas.	1	2	3	4	5	6	7	
24. Existem subgrupos que se relacionam de forma positiva e que são muito importantes para que a equipa funcione bem.	1	2	3	4	5	6	7	
25. Os jogadores seguem as normas que regulam a equipa sem as questionar. Este assunto não é, sequer, abordado.	1	2	3	4	5	6	7	
26. Os objectivos da equipa são claros são aceites por todos e são conversados de forma aberta.	1	2	3	4	5	6	7	
27. Quando se estabelecem os objectivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns jogadores.	1	2	3	4	5	6	7	
28. Os jogadores debatem aberta e frequentemente as normas que regulam o grupo. Sempre que julgarem vantajoso para a equipa, procuram modificá-las. A inovação e a criatividade são encorajadas.	1	2	3	4	5	6	7	
29. O papel que é esperado de cada jogador não é discutido. Os jogadores esperam que o treinador lhes diga o que devem fazer e como fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Os jogadores estão preparados para, quando necessário, tomarem decisões relativas à equipa, de forma autónoma, requerendo apenas o acompanhamento por parte do treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
31. O esforço de adaptação mútua e de ultrapassar com êxito as divergências que ocorrem, faz com que exista uma coesão crescente na equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
32. Não existem subgrupos.	1	2	3	4	5	6	7	
33. Os jogadores esperam que seja o treinador a definir os objectivos da equipa, aceitando-os, mesmo que não concordem com eles.	1	2	3	4	5	6	7	
34. Os jogadores esforçam-se por respeitar e aceitar, eventuais, diferenças que existam quanto à forma de pensar e de agir dos seus colegas.	1	2	3	4	5	6	7	
35. Os jogadores conhecem e concordam, no essencial, com os objectivos da equipa e são capazes de os discutir sem gerar tensões e mal entendidos.	1	2	3	4	5	6	7	
36. Existe um clima de total abertura, onde a participação é encorajada, todos se escutam e partilham as diferentes opiniões, procurando integrá-las.	1	2	3	4	5	6	7	

## Itens/Fase

**Fase 1 – 1, 4, 5, 7, 9, 25, 29, 32, 33**

**Fase 2 – 6, 10, 11, 12, 14, 18, 22, 23, 27**

**Fase 3 – 8, 13, 16, 17, 20, 21, 31, 34, 35**

**Fase 4 – 2, 3, 15, 19, 24, 26, 28, 30, 36**

## Anexo B – Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal

Código M:

Código E:

### Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI) (Dimas, 2007)

O presente questionário insere-se num estudo sobre desenvolvimento grupal em equipas desportivas. Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas. Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu correctamente o modo como deverá responder.

Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, pois não existem respostas correctas ou incorrectas, nem boas ou más respostas.

Muito obrigado pela sua colaboração!

As questões do presente questionário dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Assinale com um círculo o número que corresponde à frequência com que cada situação ocorre na sua equipa, sabendo que o número 1 significa que nunca acontece e o número 7 que acontece sempre. Os números compreendidos entre estes extremos indicam graus intermédios de frequência.

#### 1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

#### 2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

#### 3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

#### 4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

#### 5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

#### 6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

Código M:

Código E:

## 7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objectivos da equipa.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

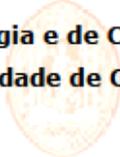
## 8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

## 9. Emergência de diferenças na forma como cada membro da equipa se relaciona com os outros.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

## Anexo C – Carta de apresentação às equipas



**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra**

Coimbra, 19 de Novembro 2013

Exmo./a. Senhor(a),

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadores da Universidade de Coimbra, onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

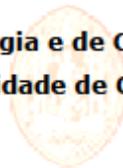
No âmbito dos mestrados que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação dos Doutores Paulo Renato Lourenço e Isabel Dórdio Dimas, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar as equipas desportivas, nomeadamente no que diz respeito a algumas variáveis que surgem associadas quer aos processos quer aos resultados do trabalho em equipa. Neste âmbito, as principais temáticas que pretendemos investigar serão o conflito grupal, as emoções e o desenvolvimento das equipas desportivas.

Para levar a cabo esta investigação, pretendemos aplicar um pequeno conjunto de questionários, a um mínimo de 25 equipas desportivas de diferentes modalidades.

Às equipas participantes nesta investigação fica garantido o **direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados**, bem como a entrega, após conclusão dos mestrados, de um relatório sobre os resultados dos estudos. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa equipa em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*. Pensamos, neste sentido, que o benefício será mútuo, na medida em que, por um lado, a equipa de V. Exa. promove a investigação de excelência em Portugal e, por outro, beneficia de informação em retorno, assente em tratamento e análises de dados realizados com rigor metodológico e cientificamente fundamentados.

Seria para nós muito importante poder contar com a vossa colaboração. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar este projecto, de forma mais detalhada (poderemos fazê-lo pessoalmente ou através de um meio de comunicação que considerem adequado). Podemos adiantar, desde já, que se trata do preenchimento, pelos jogadores das equipas participantes no estudo, de três questionários (tempo estimado para preenchimento: 15 a 20 minutos) a realizar entre Novembro e Dezembro de 2013.

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra**



Desde já gratos pela atenção dispensada, ficamos a aguardar o vosso contacto para definir a forma de apresentação do estudo e restantes detalhes.

Com os nossos melhores cumprimentos,

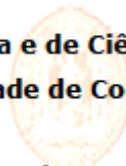
Pela Equipa de investigação

**CONTACTOS**

Laura Matos Marques – lauraa\_marques@sapo.pt; 963251261  
Miguel Gonçalves – miguel.gonsalves.aiesec@gmail.com; 913738284

Anexo D – Projecto de investigação destinado às equipas

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra**



**Mestrado Integrado em Psicologia**

**Área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho**

**Projecto de investigação**

*Psicologia dos Grupos e das Equipas de Trabalho.*

**1) Equipa do projecto (coordenadores e investigadores)**

**Coordenadores:** Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço, Prof<sup>a</sup> Isabel Dórdio Dimas.

**Investigadores:** Laura Matos Marques e Miguel Gonçalves.

**2) Introdução e objectivos**

Apesar de a investigação sobre os grupos/equipas de trabalho ser bastante extensa, os estudos sobre o funcionamento das equipas desportivas em particular são ainda muito escassos.

Neste sentido, a presente linha de investigação visa contribuir para uma maior compreensibilidade do funcionamento das equipas desportivas, procurando, investigar:

- a relação entre a frequência de conflitos grupais, as emoções vivenciadas pelo(a)s jogadore(a)s e as fases de desenvolvimento da equipa.

Visamos, com este projecto, contribuir para um melhor conhecimento científico destas temáticas, bem como fornecer indicadores e elementos que poderão ser utilizados na e pelas equipas.

**3) Amostra e participação das equipas**

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 25 equipas desportivas de diferentes modalidades. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) os(as) jogadore(a)s sejam reconhecido(a)s e se reconheçam

como equipa, (2) possuam relações de interdependência e (3) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo/objectivo comum.

A participação das equipas envolvidas no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados, isto é, a informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá entre Novembro de 2013 e Dezembro de 2013. Será combinada com cada equipa a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

#### **4) Formas de recolha da informação e tempo previsto**

Será necessário efectuar o preenchimento de três questionários pelo(a)s jogadore(a)s das equipas participantes no estudo (no total, 15-20 minutos aproximadamente).

Para evitar eventuais transtornos à equipa, a aplicação dos questionários poderá ser feita de forma colectiva, antes ou depois dos treinos (situação preferencial), ou os(as) jogadore(a)s poderão preenchê-los fora do horário dos treinos.

#### **5) Direitos e obrigações da equipa de investigação**

##### A equipa de investigação terá o direito de:

- ✔ Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- ✔ Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

##### A equipa de investigação obriga-se a:

- ✔ Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da psicologia;
- ✔ Recusar a entrega de dados e resultados *individuais*, quer referentes a jogadore(a)s da equipa participante, quer referentes a outras equipas da amostra;
- ✔ Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à equipa e aos (às) seus(suas) jogadore(a)s.

**CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO**

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra  
Rua do Colégio Novo  
3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral);

Fax – 239 851 454;

E-mail:

Laura Matos Marques – [laura\\_marques@sapo.pt](mailto:laura_marques@sapo.pt); 963251261

Miguel Gonçalves - [miguel.gonsalves.aiesec@gmail.com](mailto:miguel.gonsalves.aiesec@gmail.com); 913738284