



Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

UC/FPCE\_2017

**Conflitos nos grupos e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal**

Daniela Filipa da Rocha Pinho (e-mail: [daniela.r.pinho@gmail.com](mailto:daniela.r.pinho@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e Professora Doutora Isabel Dimas



### **Conflitos nos grupos e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal**

Com a crescente valorização dos grupos nas organizações, tentar perceber o que forma uma equipa eficaz tornou-se objeto de estudo de diversas áreas. Tendo como base uma abordagem de tipo IMOI (*Input, Mediador, Output, Input*) o presente trabalho teve como objetivo analisar a influência do conflito intragrupal na eficácia grupal, considerando a confiança grupal como variável mediadora. Neste sentido, realizamos um estudo empírico incidindo sobre 82 equipas de trabalho, pertencentes a 57 organizações de diversos setores de atividade (serviços, industrial, associativo e agrícola). Recorremos ao inquérito por questionário enquanto método de recolha de dados. As hipóteses formuladas foram testadas, ao nível grupal, através da análise de regressão múltipla com mediação.

Os resultados revelaram uma relação negativa do conflito intragrupal com a confiança e com a eficácia grupal. Por sua vez, verificamos que a confiança se relacionou positivamente com a eficácia grupal, nos critérios em análise (desempenho, viabilidade grupal, melhoria dos processos de grupo e qualidade da experiência grupal). A confiança grupal mediou totalmente a relação entre o conflito e a eficácia grupal, com exceção da qualidade da experiência grupal, relativamente à qual se obtiveram mediações parciais. Estes resultados vêm reforçar a literatura existente que alerta para os potenciais efeitos nefastos do conflito nas equipas. Paralelamente, sugere-nos a relevância do estímulo da confiança grupal enquanto estratégia para aumentar a eficácia da equipa.

Palavras-chave: conflito intragrupal, confiança grupal, eficácia grupal.

### **Conflicts in groups and team effectiveness: The mediating role of group trust**

With the increasing appreciation of groups in organizations, trying to understand what makes an effective team has become the object of study in several areas. Based on an IMOI approach (Input, Mediator, Output, Input), this study aimed to analyze the influence of intragroup conflict on group effectiveness, considering group trust as a mediator variable. In this sense, we carried out an empirical study focusing on 82 work teams, belonging to 57 organizations from different sectors of activity (services, industrial, associative and agricultural). We used a questionnaire survey as a method of data collection. The formulated hypotheses were tested, at the group level, through multiple regression analysis with mediation.

The results revealed a negative relation of the intragroup conflict with the trust and with the group effectiveness. In turn, we verified that trust was positively related to group effectiveness, in the criteria under analysis (performance, group viability, improvement of group processes and quality of group experience). Group trust fully mediated the relationship between conflict and group effectiveness, with the exception of the quality of the group experience, for which partial mediations were obtained. These results reinforce the existing literature that warns of the potentially harmful effects of conflict in teams. At the same time, it suggests the importance of

encouraging group trust as a strategy to increase team effectiveness.

Key Words: intragroup conflict, group trust, team effectiveness.

## **Agradecimentos**

Aos grandes pilares e essência das minhas bases, os meus pais, que tornaram tudo isto possível e me ensinaram a seguir os meus sonhos com determinação. Um grande obrigada pelo apoio e carinho que, onde quer que estejam, sei que sempre vão lá estar.

À minha querida irmã, Inês, obrigada pelo companheirismo, pelo amor incondicional, pela descontração, por tudo o que só nós partilhamos.

Um enorme agradecimento também aos meus tios e avós, que sempre estiveram lá para me suportar com toda a sua ternura e paciência, ao longo de todos os altos e baixos desta viagem.

Àqueles que estiveram lá desde sempre e se tornaram a família que se/ e nos “escolhe”.

A Coimbra, um eterno obrigada não chega. Pela experiência universitária inigualável, pelas tuas tradições e vida académica tão rica, pelo teu encanto. Numa palavra: Saudade! Também a ti te agradeço aquilo que me ajudaste a crescer, por ter conhecido grandes pessoas, que me acompanharam neste percurso e, espero, nos que se aproximam.

Ao Professor Paulo Renato, obrigada por todo o suporte, conhecimento e rigor, pela disponibilidade e dedicação neste percurso. À Professora Isabel Dimas, por toda a disponibilidade prestada ao longo de todo o projeto. À Professora Teresa Rebelo, pela boa energia, motivação e confiança transmitida aos seus alunos, além do contributo científico.

A todas as organizações que aceitaram colaborar no nosso projeto, obrigada pela disponibilidade, sem o seu precioso contributo o presente trabalho não seria possível.

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Enquadramento Concetual .....</b>	<b>3</b>
1. Eficácia Grupal .....	3
2. Conflito Intragrupal.....	5
3. Confiança Grupal.....	9
<b>II. Objetivos do Estudo e Hipóteses de Investigação .....</b>	<b>15</b>
<b>III. Metodologia .....</b>	<b>16</b>
1. Amostra .....	16
2. Procedimentos de Recolha de Dados .....	17
3. Instrumentos de Medida .....	18
Conflito Intragrupal.....	19
Confiança Grupal.....	19
Eficácia Grupal.....	20
4. Procedimentos de Análise de Dados .....	22
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>23</b>
1. Qualidade Psicométrica dos Instrumentos.....	23
2. Teste de Hipóteses .....	24
<b>V. Discussão.....</b>	<b>30</b>
<b>VI. Conclusões, limitações e sugestões .....</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>34</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>41</b>
Anexo 1 – Carta de Apresentação do Estudo às Organizações ..	42
Anexo 2 – Projeto de Investigação Destinado às Organizações .	44
Anexo 3 – Questionário Membros das Equipas .....	49
Anexo 4 – Questionário Líder de Equipa .....	54

## Introdução

Com a necessidade de melhor se adaptarem ao ambiente dinâmico, complexo e incerto do contexto atual, nas últimas décadas as organizações reconheceram a necessidade de adotar novos modelos de trabalho. As equipas/ grupos de trabalho<sup>1</sup> tornaram-se, assim, um elemento cada vez mais central no funcionamento organizacional. Consequentemente, o número de estudos sobre esta temática aumentou, salientando a relação positiva entre o trabalho em equipa e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações (Gibson, Porath, Benson, & Lawler, 2007).

O grupo ou equipa de trabalho pode ser definido enquanto um sistema social, um coletivo existente para desempenhar tarefas organizacionalmente relevantes que, interagindo de forma regular, partilham objetivos comuns e detêm tarefas interdependentes. Este encontra-se inserido num contexto organizacional, o qual define limites e influencia as trocas do grupo com outras unidades na organização (Dimas, Lourenço, & Rebelo, 2016; Kozlowski & Bell, 2003).

Segundo Rico, De la Hera e Taberner (2011), uma equipa permite, com a integração dos diversos conhecimentos, atitudes, competências e experiências, dar respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas, promovendo o desempenho e satisfação dos seus membros.

Contudo, a adoção de formas mais colaborativas da organização do trabalho não está ausente de problemas. A criação de grupos de trabalho aumenta a interação e interdependência entre os colaboradores, tornando-se um espaço proporcionador da emergência de conflitos (Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo, 2016). Como a literatura atual tem demonstrado, o conflito é considerado um fenómeno inevitável na vida organizacional, emergindo na relação entre indivíduos, podendo ocorrer a diferentes níveis. Na presente investigação iremos centrar-nos no nível intragrupal do conflito, concebido enquanto constructo bidimensional, integrando uma dimensão de tarefa (conflito de tarefa), e uma dimensão afetiva (conflito afetivo). A dimensão tarefa envolve situações de tensão experimentadas no grupo devido à presença de diferentes perspetivas relacionadas com o desempenho da tarefa, e a dimensão afetiva associa-se a situações de tensão interpessoal entre os membros de um grupo, fundadas em diferenças de valores, de personalidades e de atitudes perante a vida (Dimas, Alves, et. al, 2016).

O estudo do conflito intragrupal tem suscitado grande interesse nas organizações e na comunidade científica, dando origem a uma multiplicidade de investigações, conduzidas com o objetivo de compreender as suas origens, natureza e efeitos nos resultados grupais e organizacionais (Dimas, Alves, et. al, 2016). A ocorrência de inconsistências nos resultados

---

<sup>1</sup> Na linha de autores como Allen e Hecht (2004) e, também, Dimas, Lourenço e Rebelo (2016) os termos grupo e equipa serão utilizados no presente trabalho, de forma indistinta.

das investigações produzidas acerca dos efeitos do conflito intragrupal na eficácia do grupo tem conduzido os investigadores a considerar relevante estudar o papel de variáveis intervenientes ou mediadoras – processos grupais ou estados emergentes de grupo<sup>2</sup> – na relação entre os referidos constructos.

A presente dissertação insere-se nesta linha e propõe-se analisar o papel mediador da confiança grupal, enquanto estado emergente, na relação entre o conflito e a eficácia grupal. Confiança grupal pode ser definida enquanto o conjunto das perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros (Langfred, 2004). Esta integra duas dimensões: a dimensão afetiva, que remete para a perceção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações no grupo, fundada na expectativa que os membros possuem, no que respeita a receber apoio e compreensão por parte dos outros; e a dimensão cognitiva, que surge associada à perceção de confiabilidade nas atitudes de profissionalismo e de competência por parte dos colegas de equipa na realização das tarefas (Dimas, Alves, et. al, 2016).

Uma esmagadora maioria dos estudos sobre a confiança grupal têm demonstrado que esta se encontra positivamente relacionada com o desempenho e outras variáveis relativas à eficácia grupal (Costa, 2003; Dirks & Ferrin, 2001; Fung, 2014; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Zand, 1972).

Notemos, assim, que tanto o conflito intragrupal, quanto a confiança parecem estabelecer uma relação com a eficácia grupal, bem como entre si, uma vez que, uma maior ocorrência de conflitos está associada a níveis menos elevados de confiança (Costa, 2003; Curseu & Schruijer, 2010; Dirks & Ferrin, 2001; Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006; Peterson & Behfar, 2003; Simon & Peterson, 2000; Tiejun, Wenjun, Xin, & Dianzhi, 2013; Zand, 1972). Neste sentido, a confiança grupal poderá constituir uma variável mediadora na relação entre o conflito intragrupal e a eficácia grupal.

A eficácia grupal sendo um constructo multidimensional e complexo depende da interação de diferentes *inputs*, *outputs* e variáveis mediadoras/moderadoras (Rico et al., 2011). Na sua avaliação, embora o critério mais utilizado seja o desempenho, pode ser medida por diferentes critérios, situados em distintas dimensões (Beaudin & Savoie, 1995; Rico et al., 2011; Savoie & Beaudin, 1995). Adotando a perspetiva de Aubé e Rousseau (2005) e Rousseau e Aubé (2010), a eficácia será avaliada no presente trabalho através dos critérios de desempenho, viabilidade, qualidade da experiência grupal e melhoria dos processos grupais.

Considerando o anteriormente exposto, é objetivo da presente

---

<sup>2</sup> A distinção entre processos grupais e estados emergentes deve-se a Marks, Mathieu, e Zaccaro (2001) que sustentam que enquanto os processos grupais constituem interações no grupo que promovem a conversão de *inputs* em *outputs*, os estados emergentes são estados afetivos, motivacionais ou cognitivos, que, embora influenciando os outputs do grupo, não constituem interações mas resultam dessas interações.



dissertação analisar as relações entre o conflito intragrupal, confiança grupal e eficácia grupal. Assim, com base numa abordagem que assenta numa perspetiva sistémica de tipo IMOI (*input*, mediador, *output*, *input*) (Ilgen, et al. 2005), testar-se-á um modelo em que o conflito intragrupal constitui a variável antecedente (*input*), a confiança grupal a variável mediadora e a eficácia a variável resultado (*output*).

Em suma, pretende-se com o presente estudo contribuir para dar resposta à seguinte questão de investigação: Em que medida a relação entre o conflito intragrupal e a eficácia de grupo é mediada pela confiança grupal? Embora não constitua principal objetivo da presente investigação, a relação entre o conflito intragrupal e a eficácia de grupo (cuja relação, apesar dos estudos não totalmente convergentes, se encontra já estabelecida na literatura) será, igualmente, alvo de atenção.

Para que seja possível a resposta às anteriores questões, é importante perceber primeiramente os constructos em análise. Assim com base numa revisão da literatura, efetuamos, num primeiro momento, um enquadramento concetual relativo às variáveis em estudo (nomeadamente o conflito intragrupal, a confiança e a eficácia grupal) e à relação que estabelecem entre si. De seguida, e após a apresentação das hipóteses em estudo, centrar-nos-emos na investigação empírica realizada. Nesta secção encontramos a caracterização da nossa amostra, a explicitação do procedimento de recolha de dados, a caracterização dos instrumentos de medida, e, também, a apresentação da metodologia de análise de dados adotada. Num terceiro momento, apresentaremos os resultados e a sua discussão. Concluiremos a dissertação com as principais conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.

## I – Enquadramento conceptual

### 1. Eficácia grupal

O domínio do estudo da eficácia tem mostrado alguma mudança de questões centrais. De questões relacionadas com o que prediz a eficácia da equipa, os investigadores passaram a centrar-se sobretudo em questões mais complexas relacionadas com o como ou o porquê de alguns grupos serem mais eficazes que outros. As abordagens mais recentes têm considerado as equipas enquanto um sistema adaptativo, complexo e dinâmico (Gil, Rico, e Sánchez-Manzanares, 2008; McGrath, Arrow, & Berdahl, 2000; Rico et al., 2011), incorporado num sistema multinível (individual, grupal e organizacional) e cuja eficácia depende da interação entre diferentes variáveis (Gil et al., 2008; Ilgen et al., 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006; Rico et al., 2011). Esta dependerá, assim, da interação entre diferentes *inputs*, mediadores/moderadores (processos e estados emergentes) e resultados, os quais podem desempenhar, também, o papel de novos *inputs* em novos ciclos de funcionamento grupal. É importante considerar que este sistema existe num contexto mais amplo, o qual influencia e pelo qual é

influenciado, operando, igualmente, com base numa dimensão temporal e numa lógica recursiva que influenciam necessariamente a sua eficácia (Kozlowski & Ilgen, 2006; Rico et al., 2011).

É nesta linha conceptual que se situa o modelo IMOI proposto por Ilgen et al. (2005). Este define a natureza cíclica do sistema, com base no processo de *feedback*. Neste sentido, a dada altura do processo, um *output* da equipa poderá representar um *input* para uma atividade posterior, podendo a sua relação não ser linear. Os mediadores que intervêm e transmitem influência entre os *inputs* e *outputs* da equipa incluem processos e estados emergentes. Estes últimos, constituindo como vimos já, resultantes das interações grupais, podem ser definidos enquanto “constructos que se desenvolvem à medida que os membros interagem, tendo impacto nos seus resultados” (Ilgen et al., 2005, p. 520). Estes caracterizam as propriedades cognitivas, motivacionais e afetivas da equipa, sendo tipicamente de natureza dinâmica, e variando em função do contexto, *inputs*, processos e *outputs* (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

Segundo a taxonomia proposta por Marks et al. (2001), os processos da equipa – definidos como “atos interdependentes dos membros que convertem *inputs* em *outputs* através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais voltadas para a organização da tarefa para atingir metas coletivas” (p. 357) – podem inserir-se em três categorias: transição, ação e interpessoais. A primeira categoria relaciona-se, sobretudo, com a fase de transição no funcionamento de um grupo, a qual diz respeito a períodos em que a equipa se concentra em atividades de avaliação e / ou planeamento para orientar a realização dos seus objetivos. A segunda categoria associa-se, sobretudo, à fase de ação, a qual é relativa a períodos em que a equipa se encontra envolvida em atos que contribuem diretamente para a realização do objetivo. A terceira categoria está relacionada com os processos que a equipa utiliza para gerir as relações interpessoais. Apesar de alguns processos serem mais prováveis de ocorrer durante os períodos de transição ou de ação, os processos interpessoais podem ocorrer ao longo de ambas as fases (Mark et al., 2001). Como exemplo desta última categoria de processos encontramos o conflito, uma das variáveis do presente estudo e sobre o qual nos debruçaremos mais à frente.

Por outro lado, a eficácia grupal não depende apenas do talento dos membros da equipa e dos recursos disponíveis, nem também somente dos processos que os membros utilizam na interação uns com os outros na realização das tarefas (Mark et al., 2001). Neste sentido, nas últimas décadas assistiu-se a um aumento no desenvolvimento de modelos de eficácia grupal, que incluem como variáveis mediadoras, de forma explícita, estados emergentes (Gil et al., 2008; Ilgen et al., 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006; Mark et al., 2001; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008; Rico et al., 2011). Com efeito, cada vez mais se vem reconhecendo a necessidade de se estudarem as relações que os estados afetivos, cognitivos e motivacionais estabelecem com outras variáveis e como contribuem para explicar o porquê de certos *inputs* (que podem eles próprios ser processos grupais) afetarem a eficácia grupal (Ilgen et al., 2005). A confiança grupal, a qual constitui, na

nossa investigação, a variável mediadora, é um dos estados emergentes que tem sido, neste âmbito, objeto de estudo. Enquanto estado emergente, a confiança tende a ser descrita como uma atitude que pode ser desenvolvida ao longo do tempo de acordo com os fatores contextuais, sendo resultante de processos de interação (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007). Assim, não representa a interação ou ações com vista ao resultado da equipa, sendo antes um produto das suas experiências de equipa (incluindo processos da equipa) (Mark et al., 2001).

Geralmente, a eficácia grupal é analisada através dos resultados de tarefa, isto é, relacionados com o desempenho do trabalho da equipa, sendo a sua avaliação realizada através de critérios objetivos, utilizando indicadores específicos, ou através de medidas percetivas assentes no julgamento feito por partes interessadas no grupo objeto de avaliação (por exemplo, os membros do grupo ou o seu líder) (Argote & McGrath, 1993; Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & MacKenzie, 1995; Goodman, 1986). Contudo, sendo a eficácia grupal um constructo complexo e multidimensional, a sua medida inclui igualmente outros resultados, tais como a satisfação dos membros (ou a perceção da qualidade das relações sociais no interior do grupo), a viabilidade (grau em que os membros querem manter-se juntos, como equipa, ao longo do tempo) ou a inovação (criação e implementação de novas ideias) (Gil et al., 2008). É nesta linha que se inserem os trabalhos de Aubé e Rousseau (2005) e, também, de Rousseau e Aubé (2010), nos quais se ancora a abordagem à eficácia de grupo que adotamos nesta dissertação. Para os referidos autores, além do desempenho, a qualidade da experiência grupal, a viabilidade da equipa e a melhoria dos processos constituem critérios de eficácia de grupo que importa medir. O desempenho da equipa corresponde a uma medida de qualidade e quantidade, relativamente a tarefas e objetivos grupais. A qualidade da experiência grupal remete para o clima grupal, avaliando em que medida os elementos do grupo mantêm relações positivas entre si e daí retiram satisfação, bem-estar e crescimento pessoal. A viabilidade da equipa avalia a capacidade da equipa para se adaptar à mudança e para continuar a trabalhar no futuro enquanto equipa. Por fim, a melhoria dos processos refere-se à capacidade dos membros do grupo para desenvolverem soluções inovadoras, que permitam melhorar os resultados (Aubé & Rousseau, 2005; Rousseau & Aubé, 2010).

## **2. Conflito intragrupal**

No que diz respeito aos processos interpessoais, o conflito intragrupal tem ocupado um lugar de destaque na investigação ao longo das últimas décadas. Contudo, os seus efeitos no desempenho continuam não totalmente esclarecidos (Tiejun et al., 2013).

O conflito pode ser definido enquanto uma divergência de perspetivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação (Dreu & Weingart, 2003).

Qualquer divergência ou diferença entre os membros da equipa, não

constituindo, em si mesma, um conflito, poderá levar ao conflito intragrupal, tal como diferentes interesses, valores e culturas, a diversidade de traços da personalidade (Tiejun et al., 2013), diferentes expectativas e percepções (Curseu & Schrujjer, 2010). Importa notar que um conflito é mais do que uma discordância ou divergência entre partes. Este implica um elevado envolvimento emocional na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de tensão entre as partes (Dimas & Lourenço, 2011).

Retomando a perspectiva originária de Guetzkow e Gyr (1954), a literatura mais recente tem adotado uma visão bidimensional do conflito, defendendo que este integra duas dimensões distintas, mas interrelacionadas (Pearson, Ensley, & Amason, 2002). A presente investigação, conforme referimos já na Introdução deste trabalho, segue esta linha, concebendo o conflito intragrupal numa dimensão de tarefa (conflito de tarefa), que envolve situações de tensão experimentadas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas relacionadas com o desempenho da tarefa; e numa dimensão afetiva (conflito afetivo), que envolve situações de tensão interpessoal entre os membros de um grupo, relacionadas com diferenças de valores, de personalidades e de atitudes perante a vida (Dimas, Lourenço et al., 2016).

Tradicionalmente, o conflito era visto enquanto obstáculo à eficácia grupal, sendo algo que deveria ser evitado (Gil et al., 2008). Os primeiros investigadores centraram-se sobre os efeitos negativos do conflito grupal, sugerindo-se a sua influência negativa no desempenho grupal e na redução da satisfação dos membros devido à tensão, antagonismo e desvio da energia do grupo na realização da tarefa. Nesta perspectiva, evitar o conflito constituiria um objetivo central para a gestão de grupos e organizações.

Contudo, mais tarde, o conflito começou a ser reconhecido enquanto um fenómeno inevitável na vida organizacional, que emerge nas relações entre indivíduos, pode ocorrer a diversos níveis (Deutsch, 2003) e que importa gerir, de forma a diminuir os seus efeitos negativos ou, mesmo, potenciar efeitos positivos (Tiejun et al., 2013).

Para esta corrente – a abordagem interacionista – os conflitos podem ser positivos, no sentido de funcionais, isto é, capazes de produzir benefícios para a organização, indivíduo ou grupo (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2004). Desta forma, devem mesmo ser estimulados pois, sendo concetualizados como um fenómeno gerador de criatividade e de inovação, contribuem para a eficácia organizacional. O confronto dos vários pontos de vista estimula a emergência de ideias e de soluções mais adequadas para os problemas que surgem e evita o empobrecimento das estratégias causado pela conformidade às normas e às perspectivas dominantes (Dimas, 2007).

Para Robbins (1978), algum nível de conflito é necessário para manter uma organização responsiva e inovadora. Neste sentido, para o autor, o conflito atua como um motor de mudança, sendo que, apenas as organizações capazes de mudar e de se adaptar às constantes mudanças da envolvente, estão aptas a sobreviver. Na mesma linha, Deutsch (2003) afirma que, quando construtivo, o conflito acarreta grande valor pessoal e

social. Este impede a estagnação, estimula o interesse e curiosidade, é o meio através do qual os problemas podem ser expostos e soluções criativas desenvolvidas. Quando em conflito, as pessoas enfrentam problemas, aprendem a assumir diferentes perspectivas e a tornar-se criativas. Quando o conflito está ausente, as equipas podem não perceber que existem ineficiências (De Dreu & Weingart, 2003).

Para diversos autores, além de tornar os membros do grupo mais recetivos à partilha de novas informações, o conflito, num ambiente de abertura, permite que as ideias de todos os membros sejam debatidas, tornando o processo de tomada de decisão percecionado como justo (Dimas, 2007).

Nas últimas décadas, sobretudo a partir dos anos 80 do século passado, e com base na distinção entre conflito de tarefa e conflito afetivo, uma tendência crescente na literatura tem assumido que, embora o conflito afetivo possa comprometer a eficácia grupal, o conflito de tarefa pode, em certas circunstâncias, ser benéfico. A investigação empírica sobre os efeitos dos diferentes tipos de conflitos em vários resultados da equipa demonstrou que equipas com conflitos afetivos apresentam menor desempenho e satisfação dos seus membros, assim como menor vontade de permanecer no grupo. Diversos autores argumentam que quando as relações interpessoais se deterioram, os membros concentram-se nas suas animosidades pessoais e desconfianças, e não na tarefa, gastando o seu tempo e energia na redução das ameaças. Contrariamente, têm sido argumentados os efeitos positivos do conflito de tarefa no desempenho e criatividade grupal, apesar dos seus efeitos nefastos na satisfação e viabilidade grupal (Dimas, 2007; Jehn, 1995). Tal resultado reflete-se sobretudo em tarefas complexas e não rotineiras, beneficiando-se numa melhoria na qualidade da decisão, devido à síntese de diferentes perspectivas que emerge do conflito (Bayazit & Mannix, 2003).

No entanto, os resultados relativos aos efeitos do conflito de tarefa no desempenho não são totalmente conclusivos. De acordo com diversos autores, a relação entre conflito e a eficácia poderá ser explicada pela análise da sua frequência e intensidade, existindo uma relação curvilínea entre estes constructos (Deutsch, 2003; Gil et al., 2008; Jehn, 1995; Kozłowski & Ilgen, 2006). Neste sentido, quando num nível ótimo para o grupo, o conflito poderá trazer benefícios (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995). Quando este se intensifica, causa prejuízos no sistema social e desempenho do grupo, deslocando-se a energia para a resolução de disputas. A tensão criada em situações de conflito, mesmo quando relacionados com o conteúdo da tarefa, aumenta os níveis de ansiedade, diminuindo a satisfação grupal e a vontade de permanecer no grupo (Jehn, 1997). Por outro lado, em níveis demasiado baixos poderá levar ao chamado “pensamento de grupo” (*groupthink*), não existindo uma verdadeira partilha de pontos de vista – prejudicando a inovação e criatividade – ou ao gasto de energia e decisões ineficazes ao tentar prevenir o conflito (Deutsch, 2003). Quando os membros do grupo aceitam passivamente as opiniões dos outros membros, sem apresentarem as suas posições e perspectivas sobre os temas em análise, podem ser

negligenciadas alternativas mais eficazes, o que constitui uma ameaça ao desempenho (Janis, 1982; McCauley, 1998).

Vários autores consideram que ambos os tipos de conflito influenciam negativamente a eficácia grupal (e.g. De Dreu & Weingart, 2003; Tiejun et al., 2013), sendo que nas equipas tendem a encontrar-se fortes correlações positivas entre ambos os tipos de conflito. Assim, quando uma equipa apresenta conflitos de tarefa, tende igualmente a relatar conflitos afetivos (De Dreu & Weingart, 2003; Simons & Peterson, 2000). Simons e Peterson (2000), numa investigação empírica com 70 equipas de gestão de topo, concluem que a coocorrência dos dois tipos de conflito poderá ser explicada pela emergência de um enviesamento no processo de atribuição do comportamento. Assim, o conflito de tarefa quando interpretado como um ataque pessoal ou como contendo uma segunda intenção à exposta, poderá conduzir ao desenvolvimento de conflitos afetivos. Segundo os autores, este processo será menos propenso a ocorrer em contextos de elevada confiança entre os membros do grupo.

Neste sentido, baseando-se na sua revisão de literatura, De Dreu e Weingart, (2003) afirmam parecer existir uma separação na literatura sobre os conflitos grupais entre a teoria – que vê o conflito de tarefa como algo positivo e o conflito afetivo como um fenómeno negativo – e os resultados empíricos, que demonstram consequências negativas de ambos os tipos, quer ao nível do desempenho quer ao nível da satisfação.

Embora, mais recentemente, Wit, Greer e Jehn (2012), na sua meta-análise, afirmem que o efeito do conflito de tarefa nos resultados da equipa – ao nível do desempenho, satisfação, coesão, confiança e viabilidade – é menos negativo do que o do conflito afetivo, os referidos autores sustentam que tal está, no entanto, dependente de determinadas circunstâncias. Entre elas, os autores apontam a existência de uma correlação baixa entre os tipos de conflito, a posição hierárquica na organização (grupos compostos por membros com posição hierárquica elevada tendem a gerir melhor o conflito de tarefa, não permitindo que este evolua para o conflito afetivo) e a forma como o desempenho é operacionalizado. Relativamente a este último, os efeitos positivos do conflito de tarefa são encontrados quando este é operacionalizado através de indicadores objetivos – como o desempenho financeiro ou a qualidade de decisão da equipa – em vez de avaliações subjetivas, ligadas ao desempenho global (englobando índices como a satisfação grupal). Os autores concluem, assim, que os efeitos do conflito, para além do tipo de conflito, dependem também do contexto estudado e dos métodos utilizados.

Os resultados encontrados por Dimas (2007), e também Dimas e Lourenço (2015), situam-se, também, na linha que tende a contrariar a assunção teórica dos efeitos positivos do conflito de tarefa. Nos seus trabalhos, os referidos autores, encontraram um efeito negativo entre o conflito de tarefa e variáveis como a satisfação dos membros do grupo, o desempenho e a inovação, diminuindo a capacidade de a equipa para introduzir e implementar novas ideias e soluções, assim como a sua capacidade para responder adequadamente a imprevistos. Mesmo em

equipas com tarefas de elevada complexidade e contextos marcados pela incerteza, o conflito parece, assim, ser uma experiência negativa para os membros, devido ao ambiente de tensão e desconforto gerado. Neste sentido, para Dimas (2007), o conflito, em si mesmo, constitui sempre uma experiência negativa. Isto porque, para além dos tipos de conflito, embora passíveis de distinguir, constituírem duas dimensões interdependentes, as consequências produzidas pelas situações conflituais ao nível da eficácia grupal dependem da forma como são geridas no grupo e do momento em que emergem. Segundo a autora gerir os conflitos não passa por solucioná-los, mas sim por reconhecer a existência dos seus aspetos construtivos/funcionais e dos aspetos destrutivos/ disfuncionais, e na capacidade de ganhar os primeiros ao reduzir ou eliminar os segundos. Assim, “o conflito em si não é positivo para a eficácia, a forma como é gerido, as estratégias que são implementadas pelos membros do grupo tendo em vista a sua resolução, é que podem traduzir-se em ganhos grupais” (Dimas, 2007, p. 285). Neste sentido, uma abordagem integrativa, que procura o ganho das diferentes partes, explorando diferentes alternativas de forma a encontrar soluções, por todos, aceitáveis, poderá contribuir para a satisfação dos membros e o desenvolvimento da sua performance. Tal será favorecido por um ambiente de confiança, cooperação e elevada clareza de papéis, normas e objetivos (Dimas, 2007).

Nesta mesma posição, estudos recentes indicam que a relação entre conflito e eficácia depende de diversos fatores e circunstâncias que vão além do tipo de conflito, sendo influenciada por um conjunto de variáveis contextuais e grupais, de que é exemplo a confiança grupal (De Dreu & Weingart, 2003; Gil et al., 2008; Tiejun et al., 2013; Wit et al., 2012). É nesta perspetiva que o presente estudo se insere ao analisar o papel mediador da confiança na relação entre o conflito e a eficácia grupal.

### **3. Confiança grupal**

Com a adoção de abordagens mais colaborativas nas organizações, uma nova ênfase é dada às dinâmicas grupais e interpessoais no local de trabalho. A confiança é vista como um dos elementos centrais em questões relativas aos processos e resultados grupais (Costa, 2003). Quando ausente, os membros não correm o risco de se mover em primeiro lugar, sacrificando os ganhos que poderiam resultar da sua colaboração e cooperação no aumento da eficácia (Sabel, 1993).

A força de trabalho está a tornar-se cada vez mais diversa em termos de experiências e características interpessoais. Essa diversidade tem sido considerada uma barreira à atração mútua e disposição para trabalhar em interdependência, necessárias para alcançar os objetivos grupais. Neste contexto, o desenvolvimento da confiança mútua constitui um mecanismo que habilita os membros a trabalharem juntos eficazmente e que pode funcionar enquanto minimizador dos riscos inerentes nas relações de trabalho (Mayer et al., 1995).

Neste âmbito, a confiança grupal tem sido uma das temáticas que

ocupa grande parte das investigações relacionada com os estados emergentes (Rico et al., 2011). Esta pode ser definida enquanto a “disposição de uma das partes ser vulnerável às ações de uma outra parte, na expectativa que essa parte execute determinada ação importante para o cedente, independentemente da sua capacidade de controlar essa outra parte” (Mayer, et al., 1995, p.712) ou, na mesma linha, mas de forma mais claramente no nível grupal, como o conjunto das percepções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros (Langfred, 2004).

Para que os membros confiem na equipa, segundo Ilgen et al. (2005), estes devem sentir que a equipa é competente o suficiente para realizar a sua tarefa, e que a equipa não irá prejudicar a si ou aos seus interesses. Este ponto de vista da confiança é semelhante ao conceito de interdependência, em que os indivíduos percebem que as metas do grupo são dependentes dos esforços de todos. Desta forma, a confiança funciona como uma crença dos indivíduos nos outros membros relativamente a contribuir para as metas grupais, e não prejudicar os próprios esforços para atingi-las. A disposição para ser vulnerável é a base para a confiança, e é a base real do trabalho em equipa. Na verdade, sem confiança os indivíduos não conseguem entender-se e abrir-se para o outro. Em vez disso, resistem à interdependência necessária no trabalho em equipa, com impacto negativo na eficácia (DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas, & Ferris, 2013).

Diferentes autores afirmam que maiores níveis de confiança promovem uma maior partilha de informação pessoal entre os membros o que, por sua vez, irá aumentar a sua interação, melhorar a resolução dos problemas e a produtividade do grupo (Fung, 2014).

Ao analisar como as expectativas subjacentes da confiança afetam o comportamento, vários autores têm apontado a confiança enquanto um constructo complexo e multidimensional (Costa, 2003). Apesar da visão multidimensional ser bastante comum, alguns autores utilizam uma outra abordagem baseada numa perspetiva bidimensional do constructo (e.g. Dirks & Ferrin, 2002; Grichanik 2014; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995). No presente estudo, adotaremos uma perspetiva bidimensional da confiança, fazendo a distinção entre as dimensões afetiva e cognitiva da confiança. A dimensão afetiva remete para a percepção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações no grupo, fundada na expectativa que os membros possuem no que respeita a receber apoio e compreensão por parte dos outros (Dimas, Lourenço et al., 2016). Está relacionada com o investimento depositado nas relações de confiança, sendo que para confiar tem de existir a expressão de preocupação e procura de bem-estar para com o outro (McAllister, 1995). A dimensão cognitiva ocorre na medida em que o indivíduo tem capacidade de escolha na decisão de confiar ou não confiar, com base na informação que tem disponível (que nunca é toda a informação possível, se não, não seria necessário confiar) (Nascimento, 2015). A dimensão cognitiva da confiança surge, assim, associada à percepção de confiabilidade nas atitudes de profissionalismo e de competência por parte dos colegas de equipa na realização das tarefas (Dima, Lourenço et al.,



2016).

Mayer et al. (1995) propõem que estas dimensões da confiança influenciam e são influenciadas por uma propensão geral para confiar nos outros, que se desenvolve a partir de crenças gerais sobre o tratamento que os indivíduos esperam receber dos outros. Para que os membros sejam capazes de colaborar efetivamente e partilhar responsabilidades, precisam de confiar uns nos outros. O desenvolvimento de tal confiança interpessoal é, entre outras coisas, dependente de fortes capacidades sociais e é sustentada por dois processos principais: a) expectativas positivas sobre as intenções e comportamentos da outra parte; b) assunção do risco e responsabilidade acerca das ações do membro em quem se confia (Grichanik, 2014). Neste sentido, a confiança será formada com base em atribuições que fazemos aos motivos pelos quais os outros agem. Sendo essas atribuições contingentes a um determinado contexto, vão originar crenças relativas aos comportamentos e expectativas que temos sobre os outros, influenciando a capacidade de confiar ou não. Isto é, a perceção do contexto vai influenciar a imagem que o indivíduo que confia tem do outro (Costa, Roe, & Tailieu, 2001; Mayer et al., 1995).

Para Grichanik (2014), de forma a tomar boas decisões as equipas devem reduzir a incerteza situacional. Para tal devem envolver-se num processo de pensamento crítico colaborativo (Collaborative Critical Thinking Training - CCT) em que membros interdependentes quebram processos de grupo restritos e pensam coletivamente, partilhando ideias, experiências, conhecimento e informação, criticando hipóteses, e gerando interpretações e soluções alternativas. A redução da incerteza da situação através do CCT é criticamente dependente da redução da incerteza interpessoal (isto é, do desenvolvimento de confiança). Os membros precisam, assim, de desenvolver níveis de confiança entre si para que a partilha de informações seja possível.

Uma esmagadora maioria dos estudos, no âmbito da confiança grupal, têm demonstrado que este constructo está positivamente relacionado com o desempenho (Costa, 2003; Dirks & Ferrin, 2001; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995), aspeto que abordaremos, de forma mais aprofundada, de seguida.

### *O papel da Confiança na relação entre o Conflito e a Eficácia Grupal*

A investigação tem já produzido, como vimos nas secções anteriores, alguns resultados (uns, naturalmente, mais consistentes que outros) a respeito da relação entre as variáveis em estudo no presente trabalho. Neste segmento analisaremos de forma mais detalhada essas relações.

Curseu e Schrujijer (2010) exploraram a possível relação entre as variáveis em estudo. Os seus resultados revelaram que a confiança emergente nas fases iniciais de interação da equipa se apresenta um bom indicador para o surgimento de ambos os tipos de conflito noutras fases de desenvolvimento grupal. A confiança aumenta a eficácia da equipa através da redução de conflitos de tarefa e afetivos (Curseu & Schrujijer, 2010), ao

levar a uma melhor partilha de informação e a uma maior sinergia entre a equipa (Costa, 2003). Neste sentido, Kozlowski e Ilgen (2006) sugerem que os membros da equipa devem possuir competências interpessoais para construir confiança grupal e minimizar e gerir os conflitos. As equipas beneficiarão com debates ricos, num contexto marcado pela confiança, onde os membros se sintam livres para expressar as suas dúvidas e posições, evitando pressões de consenso prematuro e estando abertos à partilha de conhecimentos (Ilgen et al., 2005).

Na meta-análise realizada por De Dreu e Weingart (2003), apesar de existirem correlações negativas moderadas entre ambos os tipos de conflito e o desempenho grupal, o conflito de tarefa encontra-se menos negativamente relacionado quando a correlação entre os conflitos de tarefa e afetivo é baixa. Para Curseu e Schruijer (2010), baseando-se em Simons e Peterson (2000) e, também, em De Dreu e Weingart (2003), este resultado pode ser explicado pelo facto de o conflito de tarefa poder desencadear conflitos afetivos e, quando isso acontece, associa-se negativamente com a satisfação dos membros da equipa e seu desempenho. A correlação entre os dois tipos de conflito é baixa quando geridos de forma construtiva e quando a equipa possui altos níveis de abertura, segurança psicológica e confiança grupal. Sob essas condições, o conflito de tarefa pode ter um efeito benéfico no desempenho (De Dreu & Weingart, 2003).

Neste sentido, a confiança revela-se um fator chave na eficácia ao prevenir que os conflitos de tarefa desenvolvam conflitos afetivos, influenciando o impacto dos conflitos de tarefa nestes últimos (Curseu & Schruijer, 2010; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000), uma vez que a falta de confiança nas equipas pode levar os membros a sentirem-se atacados quanto partilham diferentes perspetivas, aumentando a probabilidade do conflito de tarefa evoluir para conflito afetivo. Assim, a confiança pode desempenhar um papel importante na forma como as equipas gerem diferentes formas de conflito, atuando como uma importante ferramenta de gestão de conflitos (Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000).

Ainda que, como acabámos de ilustrar, a literatura sugira que a confiança pode constituir um antecedente dos conflitos e, também, moderar a relação entre os dois tipos de conflito, a literatura aponta, igualmente, para que a confiança grupal possa constituir um conseqüente dos conflitos.

Os estudos de Tiejun et al. (2013) em equipas de autogestão, apontam no sentido de que ambos os tipos de conflito se encontram negativamente correlacionados com a eficácia grupal. Contudo, a confiança grupal poderá operar enquanto mediadora nesta relação. Para os autores, o conflito não influencia diretamente a eficácia da equipa, mas sim indiretamente, ao fazer diminuir a disposição para os membros trabalharem juntos na tarefa. Neste sentido, o nível de confiança vai atuar sobre o vínculo na equipa, e conseqüentemente, sobre a eficácia. O nível de confiança poderá, por exemplo, alterar a forma como os comentários críticos são percebidos em contexto de conflito.

Para Langfred (2007) o conflito reduz a eficácia da equipa ao quebrar

os níveis de confiança entre os seus membros, constituindo, assim, o conflito um antecedente da confiança grupal. Curseu (2006) aponta que tal relação se deve ao facto de o conflito, enquanto fenómeno emergente no grupo, influenciar a dinâmica de outros estados emergente, como é o caso da confiança. Neste sentido, Langfred (2007) afirma que, quando a equipa experiencia níveis elevados de conflito, torna-se menos provável a aceitação e entendimento mútuo entre os membros, acarretando consequências negativas na confiança. O aumento do conflito, associado à falta de confiança grupal, poderá resultar em estruturas menos funcionais de uma equipa, ao reduzir a autonomia e interdependência, necessárias ao bom desempenho das tarefas. Para o autor, se os indivíduos que enfrentam o conflito de tarefa realmente acreditam que a sua visão é a que proporciona um melhor desempenho, provavelmente questionam a competência daqueles que discordam e, posteriormente, confiam menos nestes. O conflito afetivo terá efeitos negativos similares sobre a confiança. Sendo a identificação uma fonte de confiança grupal, dependente, em parte, de fortes relações e coesão, a presença deste conflito demonstra que as partes não partilham compreensão e apreciação, minando a confiança. As emoções negativas associadas a este tipo de conflito, assim como a tendência dos membros para perceberem as pessoas que não gostam como menos úteis ou cooperativas, acarretam uma menor propensão de vulnerabilidade, o que, por definição, reduz a confiança entre os membros.

Curseu e Schrujier (2010), ao analisar a relação entre estes constructos, confirmam este modelo proposto por Langfred (2007), verificando que ambos os tipos de conflito estão relacionados com esta quebra na confiança. Segundo o autor, grupos que experienciam um maior número de conflitos, são mais prováveis de experimentar níveis mais baixos de partilha, compreensão, aceitação mútua e confiança entre os membros. Desta forma é possível dizer que o conflito tem um impacto negativo sobre a eficácia da equipa porque bloqueia o surgimento de confiança.

Na mesma linha, Wit et al. (2012) analisam os efeitos do conflito intragrupal nos resultados das equipas, considerando os estados emergentes, como a confiança, uma consequência do conflito. Para os autores, ambos os tipos de conflito estão associados à diminuição dos níveis de confiança na equipa, devido à ansiedade causada e à avaliação negativa das suas competências, ao interpretar os pontos de vista divergentes. Segundo Jehn, Greer, Levine e Szulanski (2008), ao diminuir os níveis de confiança, o conflito diminui o desempenho e a viabilidade grupais, influenciando a satisfação dos membros e a sua vontade de se manter em equipa. O conflito é, assim, um processo social interativo que pode influenciar os estados emergentes, como o nível de confiança e respeito no grupo que, por sua vez, influenciam os resultados grupais. Estados “positivos” são menos prováveis de emergir nos grupos em conflito, pois este é tipicamente considerado um processo social negativo que diminui as atitudes e cognições positivas dos membros em relação ao grupo. O constante desafio dos membros em relação às opiniões e competências de cada um pode prejudicar as relações de confiança no grupo, devido à ambiguidade causada e à diminuição do

respeito mútuo acerca das competências e capacidades, diminuindo a coesão, cooperação e partilha de informação, além de causar níveis elevados de afeto negativo.

Neste sentido, e tendo em conta a relação positiva existente entre a confiança e a eficácia de uma equipa, é esperado que o conflito tenha um impacto negativo na eficácia grupal, ao bloquear o desenvolvimento da confiança. Fung (2014), considerando, também, a confiança grupal enquanto consequente, conclui que a resolução de conflitos poderá funcionar enquanto estímulo para melhorar os níveis de confiança e, conseqüentemente, a eficácia.

Além disso, como também vimos já, a confiança grupal – ao nível afetivo e cognitivo – representa um importante determinante da eficácia grupal (Grichanik, 2014). Dirks e Ferrin (2001) na sua meta-análise, não só confirmaram que a confiança está positivamente relacionada com o desempenho e satisfação grupal, como também encontraram efeitos positivos da confiança nos comportamentos de cidadania organizacional e na comunicação. Por outro lado, os autores confirmam ainda os efeitos negativos da confiança sobre o conflito e comportamentos competitivos.

Fung (2014) também reforça a relação direta entre a confiança grupal e a satisfação da equipa. Segundo o autor, quanto maior a confiança, maior será a interação, colaboração e partilha de informações entre a equipa, aumentando, conseqüentemente, o nível de satisfação grupal. Costa (2003) demonstrou a importância da confiança no funcionamento das equipas nas organizações, apontando que esta não se encontra relacionada apenas com o desempenho da equipa, mas também com a atitude dos membros perante a organização. Neste sentido, a confiança encontra-se relacionada com níveis mais baixos de *stress* entre os membros do grupo, elevada satisfação e comprometimento na equipa, assim como elevadas perceções no desempenho da tarefa.

No mesmo sentido da relação entre conflito, confiança e eficácia, McAllister (1995) refere que condições de incerteza e complexidade exigem um ajuste mútuo, em que a ação coordenada eficaz só é possível quando existe confiança mútua. Zand (1972) mostrou que em equipas com baixos níveis de confiança os membros têm tendência a partilhar menos informação e ideias, não se envolvem tanto pessoalmente e impõem controlo quando a coordenação é necessária. Grupos com elevados níveis de confiança parecem ser mais abertos à discussão, desenvolvem soluções mais inovadoras e originais, resolvem os seus problemas de forma eficaz, e têm mais autocontrolo e menos ansiedade em situações de ameaça.

Costa et al. (2001) sugerem que a falta de confiança está associada com *stress* elevado, baixa satisfação e comprometimento relacional e, também, com percepção de baixo desempenho de tarefa. A longo prazo, os grupos podem tornar-se improdutivos e apresentar elevada taxa de absentismo. Na mesma linha, Grichanik (2014) e, também, Wilson, Straus e McEvily (2006) referem que a falta de confiança entre os membros de uma equipa leva a uma fraca gestão do seu tempo e esforço, caracterizando-se por um ambiente de comportamentos defensivos, de monitorização,

documentação de problemas e de improvável abertura e partilha de informação. Tal afeta negativamente o desempenho – uma vez que os membros não focam os seus recursos nas tarefas e objetivos fulcrais do grupo – a satisfação grupal e a viabilidade da equipa.

Porque, como acabamos de ilustrar com base na revisão da literatura que efetuámos, a confiança produz influência na eficácia grupal, podendo ser, igualmente, um conseqüente dos conflitos, aquela poderá desempenhar um papel mediador na relação entre estes (conflitos intragrupais) e a eficácia.

## II – Objectivos e hipóteses de investigação

Considerando a revisão da literatura que efetuámos acerca das relações entre os constructos em análise na presente investigação, o principal objetivo deste trabalho consiste em estudar o papel mediador da confiança grupal na relação entre o conflito intragrupal e a eficácia grupal. Para tal, adotando uma abordagem IMOI, testaremos um modelo de mediação, em que o conflito (afetivo e de tarefa) constitui a variável *input*, a confiança (nas suas dimensões cognitiva e afetiva) a variável mediadora e os critérios de eficácia grupal (desempenho, qualidade da experiência grupal, viabilidade e melhoria de processos) as variáveis *output* (cf. Figura 1). De acordo com o objetivo enunciado, formulamos as seguintes oito hipóteses de investigação (cada uma desdobrada em função das múltiplas dimensões dos constructos em análise):

H1: O conflito de tarefa está negativamente relacionado com

- A. a dimensão cognitiva da confiança grupal
- B. a dimensão afetiva da confiança grupal

H2: O conflito afetivo está negativamente relacionado com

- A. a dimensão cognitiva da confiança grupal
- B. a dimensão afetiva da confiança grupal

H3: A dimensão cognitiva da confiança grupal está positivamente relacionada com

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H4: A dimensão afetiva da confiança grupal está positivamente relacionada com

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H5: A dimensão cognitiva da confiança grupal medeia a relação

entre o conflito de tarefa e

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H6: A dimensão cognitiva da confiança grupal medeia a relação entre o conflito afetivo e

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H7: A dimensão afetiva da confiança grupal medeia a relação entre o conflito de tarefa e

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H8: A dimensão afetiva da confiança grupal medeia a relação entre o conflito de afetivo e

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

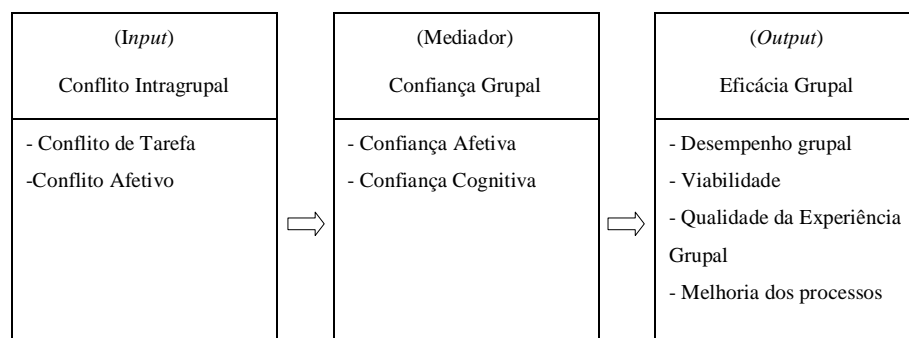


Figura 1 – Modelo hipotético em análise

### III - Metodologia

#### 1. Amostra

A amostra inicial do presente estudo era constituída por 104 equipas (452 membros e 104 líderes) de 66 organizações. Com base numa análise aos valores omissos, os participantes com um padrão de não resposta superior a 10% foram eliminados da amostra (24 membros), como aconselhado na literatura (cf. Bryman & Cramer, 2004). Após a análise

descrita, 22 equipas foram eliminadas da amostra, uma vez que deixaram de deter representatividade, ao possuir uma taxa de resposta inferior a 50% dos membros.

Em seguida, para analisar o padrão de distribuição das não respostas recorremos ao teste MCAR de *Little (Missing Completely at Random)*. Uma vez que o referido teste revelou tratar-se de uma distribuição com um padrão de resposta aleatório ( $p > .05$ ) nas escalas do conflito ( $\chi^2(47) = 62.911$ ,  $p = .060$ ) e da eficácia grupal (no desempenho ( $\chi^2(7) = 4.05$ ,  $p = .77$ ), os valores omissos foram substituídos pela média do respetivo item. Relativamente à escala da confiança grupal, o padrão de respostas omissas mostrou-se significativo ( $\chi^2(87) = 249.162$ ,  $p < .001$ ). Desta forma, a substituição foi realizada através do método EM (*expectation maximization*) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). As restantes escalas (qualidade da experiência grupal, viabilidade e melhoria dos processos grupais) não continham valores omissos.

Com base nos procedimentos referidos, a amostra final ficou composta por 435 participantes (353 membros e 82 líderes da equipa) pertencentes a 82 equipas de 57 organizações portuguesas. As organizações pertencem a diferentes setores de atividade, sendo que aproximadamente 73% se incluem no setor dos serviços. A classe de organização de pequena dimensão é a mais representada na amostra (42% das organizações).

As equipas, de diversas áreas de atividade, nomeadamente serviços (41.5%), comercial (19.5%), produção, projetos (ambos com 9.8%), administrativa (4.9%) e de gestão (3.7%), eram compostas por entre 3 e 18 elementos, com uma média de 6 elementos por equipa (DP= 3.55). Os membros das equipas tinham idades compreendidas entre os 18 e os 70 anos (M = 38.10; DP = 12.33), sendo 67% do sexo feminino e 33% do sexo masculino. A antiguidade de cada membro na presente equipa varia entre os 0.3 e os 46 anos (M = 5.52; DP = 7.25). Os líderes tinham idades compreendidas entre os 20 e os 66 anos (M = 42.16; DP = 10.86), sendo 43% do sexo feminino e 57% do sexo masculino. Em média os líderes faziam parte de cada equipa há cerca de 5 anos (DP= 4.87), variando entre 0.12 e 20 anos.

Relativamente às habilitações literárias, 55.7% dos líderes e 36.7% dos membros detinha estudos superiores e uma parte significativa de ambas as amostras possuía uma formação igual ou inferior ao ensino secundário (44.3% para os líderes e 63.3% para os membros).

## 2. Procedimento de recolha de dados

A seleção das equipas teve como critério a definição de grupo adotada pela nossa equipa de investigação. Assim, considerou-se equipas de trabalho, um conjunto de três ou mais elementos, que se reconhecem e são reconhecidos como equipa, que interagem de forma regular e interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum (Lourenço, 2002). Os seus líderes teriam de ser formalmente reconhecidos.

Na recolha da amostra recorremos ao método de amostragem por

conveniência ou acessibilidade com um efeito bola de neve (Hill & Hill, 2005). Os dados foram recolhidos pela nossa equipa de investigação<sup>3</sup> entre Novembro de 2016 e Janeiro de 2017.

Como mencionado anteriormente, os dados foram recolhidos junto dos membros de cada equipa de trabalho e do seu líder designado. Os líderes responderam a um questionário com duração de até dez minutos, enquanto os membros responderam a um questionário distinto com duração de quinze a vinte minutos.

Após o estabelecimento do contacto inicial (cf. Anexo 1) com um representante de cada organização, foi explicado detalhadamente o projeto de investigação às organizações que se mostraram interessadas em colaborar. Nesta etapa foram explicitados os objetivos, o tipo de colaboração pretendida, os participantes e os direitos e obrigações dos participantes e da equipa de investigação (cf. Anexo 2).

Posteriormente, procedeu-se à aplicação dos questionários, que foram respondidos presencialmente ou através da sua versão *online* disponibilizada<sup>4</sup>, tornando-se, deste modo, possível incluir um maior número de participantes. Em ambos os casos foram assegurados os pressupostos éticos de investigação em psicologia, nomeadamente o consentimento informado dos participantes, bem como a garantia de confidencialidade e o anonimato. A este respeito, embora a aplicação dos questionários tenha sido realizada, sempre que possível, na presença de um elemento da equipa de investigação, nalguns casos, solicitou-se ao líder da equipa a sua distribuição. Nesta situação, os questionários eram entregues a cada elemento da equipa num envelope individual, o qual, uma vez preenchido o questionário, era selado e colocado num envelope maior, que incluía, assim, os diversos envelopes correspondentes a todos os participantes da equipa em causa. No caso da aplicação *online*, não foi disponibilizada, em qualquer circunstância, a listagem de endereços de *e-mail*. Importa, ainda, referir que a equipa de investigação se comprometeu a não utilizar dados nem resultados individuais, mas somente no nível de análise grupal.

### 3. Instrumentos de medida

Os dados foram recolhidos em duas fontes de avaliação: os membros das equipas e o seu líder designado. Os membros forneceram informação relativa à confiança grupal, conflito intragrupal e qualidade da experiência grupal (esta última informação, no que diz respeito à eficácia grupal). A informação recolhida junto dos líderes centrou-se nas restantes dimensões da eficácia grupal, ou seja, o desempenho, a viabilidade e a melhoria de processos de equipa.

Todas as escalas cuja versão original não era em língua portuguesa

---

<sup>3</sup> A presente dissertação insere-se num projeto mais amplo sobre as possíveis condições que potenciam a eficácia grupal – *Successful Team Effectus Project* (STEP) – do qual fazem parte Ana Dias, Ângela Palácio, Daniela Pinho, Inês Grilo, Mónica Ferreira e Rita Nascimento.

<sup>4</sup> O questionário online foi construído com o recurso ao site: [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org).



foram utilizadas nas suas versões portuguesas, adaptadas em estudos anteriores (cf., Albuquerque, 2016; Nascimento, 2015) para a língua portuguesa e com evidências de validade para as amostras estudadas. Como veremos, noutra secção do presente trabalho, a escala de confiança grupal, porque, no seu processo de adaptação, realizado por Nascimento (2015), foi utilizada somente numa amostra de grupos de estudantes do ensino superior, foi objeto, na presente investigação, de novos estudos de dimensionalidade e de fiabilidade. Para todas as restantes escalas realizou-se somente análise da sua fiabilidade, nomeadamente da consistência interna.

**Conflito Intragrupal:** Este constructo foi avaliado através da Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI), construída por Dimas (2007). Esta visa avaliar a frequência com que, num determinado grupo, ocorrem situações de tensão relacionadas com ambas as dimensões de conflito em análise, ou seja de tarefa e afetiva. A escala é constituída por nove itens (cf. Anexo 3), dos quais quatro (itens 1, 3, 4 e 9) avaliam aspetos referentes à dimensão socioafetiva do conflito intragrupal (por exemplo, “manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa”) e cinco (itens 2, 5, 6, 7 e 8) à dimensão tarefa (por exemplo, “divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade”). A sua escala de resposta é do tipo Likert de sete pontos, onde a expressão nuclear é “acontece” (1- *nunca acontece* a 7- *acontece sempre*). Diversos estudos realizados com a presente escala (Antunes, Dimas & Lourenço, 2012; Batista, 2011; Cadima, 2009; Dimas, 2007; França & Lourenço, 2010; Marques, Dimas & Lourenço, 2014; Monteiro, 2007; Pinto, 2012; Silvestre, 2008; Sousa, 2008) sustentam a sua dimensionalidade e fiabilidade, variando neste particular, os valores de alfa de Cronbach entre .83 e .91 para o conflito de tarefa, e entre .80 e .89 para o conflito socioafetivo (Dimas, Lourenço et al., 2016). Esta escala foi igualmente sujeita a estudos confirmatórios (Análise Fatorial Confirmatória) que sustentaram a bidimensionalidade da mesma (cf. Dimas, 2007).

**Confiança Grupal:** No presente estudo utilizamos a adaptação portuguesa da Escala de Confiança (Grichanik, 2014) realizada por Nascimento (2015). A escala original é constituída por 10 itens (cf. Anexo 3), que se subdividem em duas dimensões com igual número de itens: a dimensão de tarefa/cognitiva (itens 1, 2, 3, 4 e 5, constituindo este último um item reverso) e a dimensão socioafetiva/emocional (itens 6, 7, 8, 9 e 10). A escala de resposta é de tipo Likert de seis pontos (1- *Discordo muito* a 6- *Concordo muito*), em que os valores mais elevados indicam que os membros do grupo confiam nos restantes membros. Nos estudos de adaptação, Nascimento (2015), após Análise em Componentes Principais (ACP), com recurso à rotação *varimax*, reduziu a dimensão tarefa a 4 itens (itens 1,2,3 e 4 da versão original) – por exemplo, “os meus colegas encaram este projeto com profissionalismo e dedicação”; “posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações” – e a dimensão afetiva a 3 itens (6,7 e 9 da versão original) – por exemplo, “o meu grupo tem uma relação de partilha. Podemos partilhar livremente as nossas ideias,

preocupações e estratégias”. Esta escala demonstrou bons resultados ao nível da fiabilidade para ambas as dimensões ( $\alpha=.91$  na dimensão cognitiva e  $\alpha=.90$  na dimensão afetiva). A solução extraída explica um total de 81.9% da variância da amostra. Como afirmámos já, pelo facto de esta versão ter sido validada somente numa amostra de grupos de estudantes do ensino superior, e não em contexto de grupos de trabalho em organizações produtivas, optámos por aplicar, no presente estudo, toda a escala original e proceder a novos estudos de dimensionalidade e de fiabilidade.

**Eficácia Grupal:** Para medir a eficácia grupal foi utilizada a adaptação portuguesa, realizada por Albuquerque (2016), de quatro diferentes escalas de medida de eficácia construídas por Aubé e Rousseau (2005) e por Rosseau e Aubé (2010). Como vimos já, para os referidos autores a eficácia grupal é vista sob um ponto de vista multidimensional, podendo ser medida pelo desempenho grupal, a qualidade da experiência grupal, a viabilidade da equipa e a melhoria dos processos de equipa. Cada um destes critérios é avaliado por uma diferente escala.

**Desempenho Grupal –** Tem como objetivo avaliar a perceção que os líderes têm sobre o desempenho da sua equipa através de cinco indicadores de medida: realização de metas de desempenho, produtividade, qualidade do trabalho realizado, respeito pelos prazos e respeito pelos custos. A versão portuguesa da escala de Rousseau e Aubé (2010), compreende, tal como a versão original, cinco itens (cf. Anexo 4). A escala de resposta utilizada é do tipo Likert, de cinco pontos, variando entre 1 = *muito baixo* e 5 = *muito alto*. Na ACP realizada por Albuquerque (2016), todos os itens saturaram acima de .64, explicando 58,75% da variância total, e possuindo comunalidades superiores a .40. O alfa de Cronbach ( $\alpha = .81$ ) apontou para uma muito boa consistência interna da escala (DeVellis, 2003). Uma análise fatorial confirmatória (AFC) realizada posteriormente por investigadoras da linha em que nos inserimos (cf. Aniceto, 2016; Martins, 2016; Pessoa, 2016), demonstrou um bom ajuste entre os dados e o modelo hipotético unidimensional nesta versão: [ $\chi^2(3) = 2.90, p = .41, CFI = 1.00, RMSEA = .00$ ]. As cargas fatoriais dos itens foram todas acima de .50 e o valor de alfa de Cronbach de .83. Em relação à consistência interna, também os resultados de Maia (2017) e Bader (2017) apontam neste sentido, com um alfa de Cronbach de .84.

**Viabilidade da Equipa –** A viabilidade foi avaliada utilizando a versão portuguesa, de Albuquerque (2016), da escala de quatro itens desenvolvida por Aubé e Rousseau (2005). A escala foi utilizada para analisar a perceção que os líderes têm acerca da capacidade de a equipa se adaptar às mudanças internas e externas, resolver problemas, integrar novos membros e continuar, futuramente, a trabalhar enquanto equipa. A escala de resposta é de tipo Likert de 5 pontos, desde 1= *quase não se aplica* a 5= *aplica-se quase totalmente*. Os itens da escala são: (a) “Os membros da equipa adaptam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho”, (b) “Quando surge um problema, os membros desta equipa conseguem resolvê-lo”, (c) “Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa” e (d) “Os membros desta equipa poderiam trabalhar juntos por um longo período de tempo” (cf.

Anexo 4). Na ACP, com extração livre de fatores, realizada por Albuquerque (2016), todos os itens saturaram acima de .68, explicando 56,72% da variância total, tendo comunalidades superiores a .47. O alfa de Cronbach ( $\alpha = .74$ ) apontou para uma boa consistência interna da escala. Os resultados obtidos na AFC realizada por Aniceto (2016), Martins (2016) e, também, Pessoa (2016) reforçam as adequadas qualidades psicométricas desta escala: [ $\chi^2 (2) = 1.88, p = .39, CFI = 1.00, RMSEA = .00$ ]. As cargas fatoriais dos itens foram todas acima de .56 e o valor alfa de Cronbach de .72. Os resultados de Maia (2017) e Bader (2017) apontam neste sentido, com um valor de alfa de .75.

Qualidade da experiência grupal – Foi avaliada utilizando a versão portuguesa, resultante dos trabalhos de Albuquerque (2016), da escala de 3 itens desenvolvida por Aubé e Rousseau (2005). Esta escala tem como objetivo avaliar a percepção que os membros da equipa têm sobre a qualidade do clima social intragrupal. Os participantes indicam as suas respostas numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1= *discordo fortemente* e 5= *concordo fortemente*. Os itens da escala são: (a) “Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom”, (b) “Na nossa equipa, as relações são harmoniosas” e (c) “Na nossa equipa, damos-nos bem uns com os outros” (cf. Anexo 3). Na ACP realizada por Albuquerque (2016), emergiu uma solução unidimensional, onde todos os itens saturaram acima de .94, explicando 90.82% da variância total. As comunalidades foram superiores a .88. O alfa de Cronbach ( $\alpha = .95$ ) apontou para uma muito boa consistência interna. No mesmo sentido, os resultados de Maia (2017) e Bader (2017) apontaram para um alfa de .94. O mesmo valor foi obtido nos estudos de Martins (2016) e de Pessoa (2016).

Melhoria dos processos de equipa – A melhoria dos processos foi avaliada no nosso estudo através da escala de cinco itens de Rousseau e Aubé (2010) adaptada por Albuquerque (2016). Esta escala é utilizada para avaliar a percepção que os líderes têm relativamente ao grau em que a sua equipa melhora o seu processo de trabalho atual e desenvolve soluções inovadoras para alcançar melhores resultados. Exemplos dos itens desta escala são: (a) “Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar para facilitar o cumprimento dos objetivos de desempenho”, (b) “Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar para produzirem trabalho de alta qualidade” (cf. Anexo 4). Trata-se de um instrumento cuja escala de respostas é de tipo Likert de 5 pontos, variando entre 1= *quase não se aplica* e 5= *aplica-se quase totalmente*. Na ACP realizada por Albuquerque (2016), emergiu uma solução unidimensional em que todos os itens saturaram acima de .82, explicando 70.2% da variância total. As comunalidades revelaram-se superiores a .67. O alfa de Cronbach ( $\alpha = .89$ ) mostrou muito boa consistência interna da escala. A AFC realizada por Aniceto (2016), Martins (2016) e Pessoa (2016) forneceu força adicional para o uso desta escala. Os resultados mostraram um ajuste satisfatório entre os dados e o modelo hipotético unidimensional: [ $\chi^2 (4) = 6.43, p = .17, CFI = .99, RMSEA = .07$ ]. As cargas fatoriais dos itens foram todas acima de .71 e o valor alfa de Cronbach foi .86. Maia (2017) e Bader (2017), por seu lado, obtiveram um

alfa de .85.

#### 4. Procedimentos de análise de dados

Uma vez que a nossa investigação se situa a nível grupal, mas os dados foram recolhidos a nível individual, nas escalas respondidas pelos membros das equipas foi necessário proceder-se à agregação dos dados através do cálculo das pontuações médias. Para justificarmos a agregação dos dados, procedemos ao cálculo do índice  $AD_M$  (*Average Deviation Index*) (Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999).

Os valores médios obtidos para os índices  $AD_M$  foram de 0.64 para o conflito afetivo e 0.65 no conflito de tarefa, 0.49 para a confiança afetiva e 0.41 para a confiança cognitiva, de 0.30 na qualidade da experiência grupal. Tendo-se situado todos os valores abaixo do ponto de corte (cf. Tabela 1), seguindo autores como Burke e Dunlap (2002) e Gamero, Gonzalez-Romá, e Peiró (2008), concluímos ser possível agregar com confiança todos os dados individuais para o nível grupal.

Tabela 1.

*Índices de Concordância ADM para a Liderança Transformacional, Autonomia Grupal e Qualidade da Experiência Grupal.*

Escala	Média	Mínimo	Máximo	Ponto de Corte
Conflito Afetivo	0.64	0.00	1.50	1.17
Conflito de Tarefa	0.65	0.00	1.60	1.17
Confiança Afetiva	0.49	0.00	1.50	1
Confiança Cognitiva	0.41	0.00	1.13	1
Qualidade Exp. Grupal	0.30	0.00	0.78	0.83

Posteriormente, para o teste de hipóteses utilizou-se a análise da regressão múltipla com mediação, de forma a analisar o efeito mediador da confiança grupal. O teste de mediação foi realizado através do método do Produto dos Coeficientes proposto por MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, e Sheets, (2002). De acordo com os referidos autores, para que a mediação ocorra é necessário que, a variável independente se relacione significativamente com o mediador ( $\alpha$  estatisticamente significativo); que o mediador se relacione significativamente com a variável dependente, após o controlo de  $X$  ( $\beta$  estatisticamente significativo); e que o efeito mediado seja estatisticamente significativo (o produto  $\alpha\beta$  é significativo).

## IV - Resultados

### 1. Qualidade psicométrica dos instrumentos

Importa referir que, antes de aplicar os questionários aos participantes do estudo, a equipa de investigação realizou um estudo piloto, de forma a verificar a clareza das instruções dos instrumentos utilizados, detetar

dificuldades na interpretação dos itens e estimar o tempo de preenchimento necessário. A equipa alvo, com características semelhantes das que foram objeto do nosso estudo empírico, era constituída por cinco elementos e o seu líder. O estudo piloto, que incluiu um momento de reflexão falada, permitiu verificar a inexistência de quaisquer dificuldades por parte dos respondentes. O questionário dos líderes foi completado em 10 minutos e o dos membros entre 12 e 23 minutos.

Para analisar as propriedades psicométricas das escalas utilizadas, foram realizados estudos de dimensionalidade (nomeadamente de Análise em Componentes Principais) e de fiabilidade (através da estimativa do alfa de Cronbach) para a escala que avalia a confiança grupal, e de fiabilidade para as restantes escalas.

A escala do conflito apresentou um alfa de .91 para a dimensão tarefa e .87 na dimensão sociafativa, a escala da qualidade da experiência grupal .89, a escala da melhoria dos processos grupais .89 e a escala de desempenho .80 (para qualquer das referidas escalas nenhum dos itens faria aumentar este valor caso fosse eliminado). A escala da viabilidade revelou um alfa de .68, valor que, embora próximo do aceitável é considerado baixo, de acordo com Nunnally e Bernstein (1994). Uma análise detalhada revelou que caso o item 3 (“Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa”) fosse eliminado, o valor do alfa aumentaria para .73. Assim, após analisado (pela equipa de investigação em que nos inserimos) o conteúdo do item, face ao construto que pretende medir, e concluindo-se que constituía aquele que teoricamente menos se relaciona com a viabilidade de uma equipa, optou-se pela sua eliminação. Deste modo, a escala ficou composta por três itens, apresentando um alfa de Cronbach de .73.

Relativamente à escalada da confiança grupal, o estudo das suas qualidades psicométricas foi iniciado através de uma análise de correlações entre as variáveis observadas (itens da escala). Neste contexto, verificou-se que o item 5 (“Se o líder conhecesse melhor os meus colegas e os seus antecedentes, estaria mais preocupado e iria monitorizar o seu desempenho com maior rigor”) apresentou correlações muito baixas e negativas com os restantes itens da escala (variando entre -.11 e -.21). Assim, tal como ocorreu na adaptação da escala realizada por Nascimento (2015), este item foi excluído da escala. Em seguida foi efetuado, já sem o item excluído, uma ACP. Os testes de Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e de Esfericidade de Barlett (KMO=.92;  $\chi^2(36)=2005.93$ ;  $p<.001$ ) revelaram uma boa adequação da amostra, permitindo-nos seguir com a ACP. A solução inicial, com extração livre, fez emergir uma estrutura unidimensional. Contudo, como a escala utilizada se baseia num pressuposto teórico bifatorial, de seguida, realizámos uma nova ACP, agora forçando a dois fatores, e com o recurso à rotação *varimax*. Após rotação, embora os valores das comunalidades (entre .78 e .56) se revelassem adequados, o item 6 (“O meu grupo tem uma relação de partilha. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, preocupações e estratégias”), apresentou saturação nos dois fatores – fator 1 (confiança afetiva) com .51 e o fator 2 (confiança cognitiva) com .55. Seguindo o procedimento aconselhado por Hair, Black, Balbin e

Anderson, (2009), relativamente às situações em que ocorre *crossloading* (uma diferença de pesos fatoriais inferior a .10 sugere exclusão do item) o referido item foi eliminado. Uma nova ACP conduziu à solução final (cf. Tabela 2). Todas as comunalidades se situam entre .68 e .79. A solução extraída explica 73.41% da variância total, com o primeiro componente (relativo à confiança socioafetiva) a explicar 62.79% e o segundo (confiança cognitiva) 10.63%. As saturações fatoriais variam entre .73 e .84, para o componente 1, e entre .70 e .85 para o componente 2. A escala ficou, deste modo, reduzida a 8 itens subdivididos em igual número por duas dimensões. Relativamente à consistência interna, obtivemos um alfa de Cronbach de .88 na dimensão tarefa e .87 na dimensão socioafetiva, sendo que nenhum dos itens faria aumentar este valor caso fosse eliminado.

Tabela 2.

*Resumo das Saturações Fatoriais para a Rotação Ortogonal Varimax de uma solução com dois fatores para a Escala da Confiança.*

Item	Fator		h <sup>2</sup>
	1	2	
1. Os meus colegas encaram os objetivos do grupo com profissionalismo e dedicação.	.26	.83	.75
2. Tendo em conta os antecedentes dos meus colegas, não tenho razões para duvidar da sua competência e preparação para levar a cabo o nosso trabalho.	.26	.85	.78
3. Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações.	.41	.75	.73
4. Os meus colegas confiam neste grupo.	.47	.70	.70
7. Posso falar livremente com os meus colegas sobre as dificuldades que estou a ter com o trabalho sabendo que eles estão dispostos a ouvir.	.73	.38	.68
8. Todos sentiríamos uma sensação de perda se alguém sáísse do grupo e já não pudéssemos trabalhar juntos.	.78	.28	.68
9. Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva.	.80	.40	.79
10. Considero que todos fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho.	.84	.25	.76
Eigenvalues	5.02	0.85	
% de Variância Explicada	62.79	10.63	

## 2. Teste de hipóteses

A fim de testar as hipóteses do presente estudo, procedeu-se, inicialmente, à análise das correlações, entre o conflito intragrupal, a confiança grupal e a eficácia grupal (nas diferentes dimensões de cada variável), de forma a compreender a intensidade e a direção da relação entre as variáveis.

De igual modo, incluiu-se na análise a dimensão das equipas, a qual foi tratada como variável de controlo uma vez que os estudos indicam que se

trata de uma variável com influência no funcionamento e resultados de grupo (Brewer & Kramer, 1986).

Foi possível verificar que os dois tipos de conflito se correlacionavam de forma negativa e estatisticamente significativa com ambas as dimensões da confiança. Por outro lado, ambas as dimensões da confiança se correlacionaram de forma positiva e estatisticamente significativa com cada um dos quatro critérios de eficácia. No que diz respeito à variável de controlo, esta mostrou uma correlação estatisticamente significativa com o desempenho grupal, não se correlacionando com as restantes variáveis (cf. Tabela 3). Assim sendo, e seguindo as recomendações de Becker (2005) a este respeito, a variável de controlo foi eliminada de todas as análises subsequentes, à exceção das que envolviam o desempenho grupal (H3a, H4a, H5a, H6a, H7a e H8a).

Nos testes de hipóteses realizados, os quais, conforme já referido, foram efetuados com base em análises de regressão, foram previamente testados os pressupostos de aplicação da técnica, nomeadamente ausência de outliers uni e multivariados, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedacidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2007). Os resultados obtidos apontaram para a manutenção de todos os casos e variáveis, em todas as análises a realizar.

Tabela 3.

*Correlações, Médias e Desvios-padrão das Variáveis em Estudo*

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Desemp.	4.21	0.52	-								
2. Viabilidade	4.12	0.67	.59***	-							
3. Melhoria	3.89	0.78	.63***	.65***	-						
Proc. Grupais											
4. Qualidade	4.24	0.45	.28*	.33**	.36**	-					
Exp. Grupal											
5. Confiança Afetiva	5.06	0.61	.42***	.36**	.43***	.63***	-				
6. Confiança Cognitiva	5.17	0.53	.32**	.40***	.32**	.69***	.82***	-			
7. Conflito Afetivo	2.78	0.85	-.17	-.18	-.15	-.56***	-.41***	-.49***	-		
8. Conflito de Tarefa	2.77	0.84	-.20	-.22*	-.23*	-.54***	-.53***	-.60***	.86***	-	
9. Dimensão da Equipa	6.41	3.55	-.26*	-.21	-.20	-.09	-.10	-.08	.14	.15	-

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

Tal como esperado em H1, verificou-se um efeito negativo estatisticamente significativo do conflito de tarefa sobre a confiança cognitiva ( $\alpha = -.60$ ,  $p < .001$ ) e afetiva ( $\alpha = -.53$ ,  $p < .001$ ). De igual forma H2 foi suportada, revelando-se um efeito negativo significativo do conflito afetivo sobre a confiança cognitiva ( $\alpha = -.49$ ,  $p < .001$ ) e afetiva ( $\alpha = -.41$ ,  $p < .001$ ) (cf. Tarefa 4).

Tabela 4.  
*Resultados da Análise da Regressão do Conflito Grupal como Preditor da Confiança Grupal*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	$R^2$
Variável dependente: Confiança Cognitiva				.36***
Conflito Tarefa	-0.38	0.06	-.60***	
Variável dependente: Confiança Afetiva				.28***
Conflito Tarefa	-0.39	0.07	-.53***	
Variável dependente: Confiança Cognitiva				.24***
Conflito Afetivo	-0.31	0.06	-.49***	
Variável dependente: Confiança Afetiva				.17***
Conflito Afetivo	-0.30	0.07	-.41***	

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

Para testar a hipótese H3a conduziram-se duas regressões hierárquicas (uma em que o conflito de tarefa foi controlado e outra em que foi controlado o conflito afetivo). Em cada uma delas, no primeiro passo foi introduzida dimensão da equipa e, no segundo, o tipo de conflito e a confiança cognitiva. Tal como previsto, verificou-se um efeito positivo da confiança cognitiva sobre o desempenho grupal, após o controlo do conflito de tarefa ( $\beta = .31$ ,  $p = .018$ ) e do conflito afetivo ( $\beta = .31$ ,  $p = .011$ ) (cf. Tabela 5).

Tabela 5.  
*Resultados da Análise da Regressão Hierárquica da Confiança Cognitiva como Preditor do Desempenho Grupal*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
Passo 1				.07*	
Nº de elementos da Equipa	-0.04	0.02	-.26*		
Passo 2				.16**	.09*
Nº de elementos da Equipa	-0.04	0.02	-.24*		
Conflito Tarefa	0.01	0.08	.02		
Confiança Cognitiva	0.31	0.13	.31*		
Passo 1				.07*	
Nº de Elementos da Equipa	-0.04	0.02	-.26*		
Passo 2				.16**	.09*
Nº de elementos da Equipa	-0.04	0.02	-.24*		
Conflito Afetivo	0.01	0.07	.02		
Confiança Cognitiva	0.30	0.12	.31*		

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



Com um procedimento semelhante, também H4a foi suportada, encontrando-se um efeito significativo da confiança afetiva sobre o desempenho grupal, após controlo do conflito de tarefa ( $\beta = .42, p = .001$ ) e do conflito afetivo ( $\beta = .40, p < .001$ ) (cf. Tabela 6).

Tabela 6.

*Resultados da Análise da Regressão Hierárquica da Confiança Afetiva como Preditor do Desempenho Grupal*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
Passo 1				.07*	
Nº de Elementos da Equipa	-0.04	0.02	-.26*		
Passo 2				.22***	.16**
Nº de elementos da Equipa	-0.03	0.02	-.23*		
Conflito Tarefa	0.03	0.07	.05		
Confiança Afetiva	0.36	0.10	.42**		
Passo 1				.07*	
Nº de Elementos da Equipa					
Passo 2				.22***	.15**
Nº de elementos da Equipa	-0.03	0.02	-.23*		
Conflito Afetivo	0.02	0.07	.03		
Confiança Afetiva	0.35	0.09	.40***		

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

A hipótese H3b foi suportada, sendo que a confiança cognitiva se encontra positivamente relacionada com a viabilidade grupal, após controlo do conflito de tarefa ( $\beta = .42, p = .001$ ) e do conflito afetivo ( $\beta = .42, p = .001$ ). Da mesma forma, a confiança cognitiva encontra-se, no nosso estudo, relacionada positivamente com a qualidade da experiência grupal – quando controlada pelo conflito de tarefa ( $\beta = .56, p < .001$ ) e pelo conflito afetivo ( $\beta = .54, p < .001$ ) – e com a melhoria dos processos grupais – quando controlada pelo conflito de tarefa ( $\beta = .29, p = .034$ ) e pelo conflito afetivo ( $\beta = .33, p = .010$ ). Deste modo, as nossas hipóteses H3c e H3d receberam, também, suporte empírico (cf. Tabela 7).

Tabela 7.

*Resultados da Análise da Regressão Múltipla da Confiança Cognitiva como preditor da Viabilidade Grupal, Qualidade da Experiência Grupal e Melhoria dos Processos Grupais*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	$R^2$
Variável dependente: Viabilidade Grupal				.16**
Conflito Tarefa	0.03	0.10	.03	
Confiança Cognitiva	0.53	0.16	.42**	
Variável dependente: Viabilidade Grupal				.16**
Conflito Afetivo	0.02	0.09	.03	
Confiança Cognitiva	0.52	0.15	.42**	
Variável dependente: Qualidade da Exp. Grupal				.50***
Conflito Tarefa	-0.11	0.05	-.21*	
Confiança Cognitiva	0.47	0.08	.56***	
Variável dependente: Qualidade da Exp. Grupal				.54***
Conflito Afetivo	-0.16	0.05	-.30**	
Confiança Cognitiva	0.45	0.07	.54***	
Variável dependente: Melhoria Proc. Grupais				.11*
Conflito Tarefa	-0.06	0.12	-.06	
Confiança Cognitiva	0.41	0.19	.28*	
Variável dependente: Melhoria Proc. Grupais				.10*
Conflito Afetivo	0.01	0.11	.01	
Confiança Cognitiva	0.47	0.18	.33*	

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

Relativamente à relação entre a confiança afetiva e a viabilidade grupal, a qualidade da experiência grupal e a melhoria de processos de grupo (H4b, H4c e H4d, respetivamente), de forma semelhante ao ocorrido para a confiança cognitiva, todas as hipóteses receberam suporte empírico (cf. Tabela 8):

- a confiança afetiva encontra positivamente relacionada com a viabilidade grupal, após controlo do conflito de tarefa ( $\beta = .34, p = .007$ ) e do conflito afetivo ( $\beta = .35, p = .003$ );

- a confiança afetiva encontra positivamente relacionada com a qualidade da experiência grupal, quando controlada pelo conflito de tarefa ( $\beta = .47, p < .001$ ) e pelo conflito afetivo ( $\beta = .48, p < .001$ );

- a confiança afetiva encontra positivamente relacionada com a melhoria dos processos grupais, quando controlada pelo conflito de tarefa ( $\beta = .42, p = .001$ ) e pelo conflito afetivo ( $\beta = .44, p = .000$ ).

Tabela 8.

*Resultados da Análise da Regressão Múltipla da Confiança Afetiva como preditor da Viabilidade Grupal, Qualidade da Experiência Grupal e Melhoria dos Processos Grupais*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	$R^2$
Variável dependente: Viabilidade Grupal				.13**
Conflito Tarefa	-0.03	0.10	-.04	
Confiança Afetiva	0.37	0.14	.34**	
Variável dependente: Viabilidade Grupal				.13**
Conflito Afetivo	-0.03	0.09	-.04	
Confiança Afetiva	0.38	0.13	.35**	
Variável dependente: Qualidade da Exp. Grupal				.46***
Conflito Tarefa	-0.16	0.05	-.29**	
Confiança Afetiva	0.35	0.07	.47***	
Variável dependente: Qualidade da Exp. Grupal				.51***
Conflito Afetivo	-0.19	0.05	-.37***	
Confiança Afetiva	0.35	0.06	.48***	
Variável dependente: Melhoria Proc. Grupais				.18***
Conflito Tarefa	-0.01	0.11	-.01	
Confiança Afetiva	0.53	0.15	.42**	
Variável dependente: Melhoria Proc. Grupais				.18***
Conflito Afetivo	0.02	0.10	.02	
Confiança Afetiva	0.55	0.14	.44***	

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

Relativamente ao papel mediador da confiança cognitiva entre o conflito de tarefa e cada um dos critérios da eficácia grupal, a análise realizada suporta as nossas hipóteses H5a, H5b, H5c e H5d. Especificamente, o efeito mediado estimado, da confiança cognitiva, na relação entre o conflito de tarefa e o desempenho ( $\alpha\beta = -.19$ ) foi estatisticamente significativo ( $P = Z\alpha \times Z\beta = -25.73$ ,  $p < .05$ ), o mesmo acontece relativamente à viabilidade da equipa ( $\alpha\beta = -.25$ ;  $P = Z\alpha \times Z\beta = -27.51$ ,  $p < .05$ ), à qualidade da experiência grupal ( $\alpha\beta = -.34$ ;  $P = Z\alpha \times Z\beta = -70.92$ ,  $p < .05$ ) e à melhoria dos processos grupais ( $\alpha\beta = -.17$ ;  $P = Z\alpha \times Z\beta = -15.48$ ,  $p < .05$ ).

De igual forma, a nossa análise sobre o papel mediador da confiança cognitiva na relação entre o conflito afetivo e cada um dos critérios da eficácia grupal, suporta as nossas hipóteses H6a, H6b, H6c e H6d. Especificamente, o efeito mediado estimado, da confiança cognitiva, na relação entre o conflito afetivo e o desempenho ( $\alpha\beta = -.15$ ) foi estatisticamente significativo ( $P = Z\alpha \times Z\beta = -21.39$ ,  $p < .05$ ), o mesmo acontecendo relativamente à viabilidade da equipa ( $\alpha\beta = -.21$ ;  $P = Z\alpha \times Z\beta = -22.76$ ,  $p < .05$ ), à qualidade da experiência grupal ( $\alpha\beta = -.27$ ;  $P = Z\alpha \times Z\beta = -58.99$ ,  $p < .05$ ) e à melhoria dos processos grupais ( $\alpha\beta = -.16$ ;  $P = Z\alpha \times Z\beta = -14.77$ ,  $p < .05$ ).

Relativamente ao papel mediador da confiança afetiva entre o conflito de tarefa e cada um dos critérios da eficácia grupal, a análise realizada

suporta as nossas hipóteses H7a, H7b, H7c e H7d. Especificamente, o efeito mediado estimado, da confiança afetiva, na relação entre o conflito de tarefa e o desempenho ( $\alpha\beta = -.22$ ) foi estatisticamente significativo ( $P = Z\alpha \times Z\beta = -31.70, p < .05$ ), o mesmo acontecendo relativamente à viabilidade da equipa ( $\alpha\beta = -.18; P = Z\alpha \times Z\beta = -18.98, p < .05$ ), à qualidade da experiência grupal ( $\alpha\beta = -.25; P = Z\alpha \times Z\beta = -50.07, p < .05$ ) e à melhoria dos processos grupais ( $\alpha\beta = -.22; P = Z\alpha \times Z\beta = -20.78, p < .05$ ).

Finalmente, e de igual forma, a nossa análise sobre o papel mediador da confiança afetiva na relação entre o conflito afetivo e cada um dos critérios da eficácia grupal, suporta as nossas hipóteses H8a, H8b, H8c e H8d. Especificamente, o efeito mediado estimado, da confiança afetiva, na relação entre o conflito afetivo e o desempenho ( $\alpha\beta = -.16$ ) foi estatisticamente significativo ( $P = Z\alpha \times Z\beta = -23.65, p < .05$ ), o mesmo acontecendo relativamente à viabilidade ( $\alpha\beta = -.14; P = Z\alpha \times Z\beta = -15.13, p < .05$ ), à qualidade da experiência grupal ( $\alpha\beta = -.19; P = Z\alpha \times Z\beta = -41.74, p < .05$ ) e à melhoria dos processos grupais ( $\alpha\beta = -.18; P = Z\alpha \times Z\beta = -17, p < .05$ ).

Em todas as relações de mediação estudadas, com exceção das que se referem ao critério Qualidade da Experiência Grupal, foi encontrada uma mediação total. Nas mediações envolvendo a Qualidade da Experiência Grupal, os resultados mostram uma mediação parcial (cf. Tabela 9).

Tabela 9.

*Relações de Mediação das Variáveis Estudadas*

Mediação Testada	$\tau$	p	Tipo de Mediação
Conflito Tarefa – Confiança Afetiva – Desempenho Grupal	.053	.653	Total
Conflito Tarefa – Confiança Afetiva – Viabilidade Grupal	-.041	.739	Total
Conflito Tarefa – Confiança Afetiva – Qualidade Exp. Grupal	-.294	.003	Parcial
Conflito Tarefa – Confiança Afetiva – Melhoria de Processos	-.010	.932	Total
Conflito Tarefa – Confiança Cognitiva – Desempenho Grupal	.020	.878	Total
Conflito Tarefa – Confiança Cognitiva – Viabilidade Grupal	.032	.803	Total
Conflito Tarefa – Confiança Cognitiva – Qualidade Exp. Grupal	-.207	.040	Parcial
Conflito Tarefa – Confiança Cognitiva – Melhoria de Processos	-.061	.646	Total
Conflito Afetivo – Confiança Afetiva – Desempenho Grupal	.027	.805	Total
Conflito Afetivo – Confiança Afetiva – Viabilidade Grupal	-.038	.740	Total
Conflito Afetivo – Confiança Afetiva – Qualidade Exp. Grupal	-.367	<.001	Parcial
Conflito Afetivo – Confiança Afetiva – Melhoria de Processos	.023	.836	Total
Conflito Afetivo – Confiança Cognitiva – Desempenho Grupal	.017	.889	Total
Conflito Afetivo – Confiança Cognitiva – Viabilidade Grupal	.026	.828	Total
Conflito Afetivo – Confiança Cognitiva – Qualidade Exp. Grupal	-.295	.001	Parcial
Conflito Afetivo – Confiança Cognitiva – Melhoria de Processos	.006	.962	Total

Em síntese, os nossos resultados permitiram suportar empiricamente todas as hipóteses formuladas.

## V - Discussão

O principal objetivo da nossa investigação consistiu em testar o papel mediador da confiança grupal na relação entre o conflito intragrupal e a eficácia grupal, tendo por base uma abordagem do tipo IMOI.

Tal como previsto nas nossas hipóteses H1 e H2, o conflito, tanto de tarefa como afetivo, revelou ter um efeito negativo, estatisticamente significativo, sobre ambas as dimensões da confiança grupal. Este resultado é consistente com os resultados encontrados noutras investigações (e.g., Curseu, 2006; Curseu & Schrujjer, 2010; Jehn et al., 2008; Langfred, 2007; Tiejun et al., 2013; Wit et al., 2012), nas quais se verificaram que ambos os tipos de conflito se encontram negativamente correlacionados com a confiança. Sendo tipicamente considerado um processo social negativo, o conflito tem revelado atuar enquanto antecedente da confiança, ao diminuir as atitudes e cognições positivas dos membros em relação ao grupo, tornando menos provável a aceitação e entendimento mútuo entre os membros e levando a uma menor propensão para a vulnerabilidade. Desta forma, em consistência com a literatura, os resultados sugerem que quanto mais elevados os níveis de conflito intragrupal, menores serão os níveis de confiança experienciados pelo grupo. Importa realçar que o conflito de tarefa parece ter um efeito negativo superior sobre a confiança do que o conflito afetivo. Com efeito obtivemos valores de maior magnitude daquele tipo de conflito sobre ambas as dimensões da confiança. Adicionalmente, cada um dos tipos de conflito parece produzir um efeito negativo mais forte sobre a confiança de tarefa do que sobre a confiança afetiva. A este facto não será alheio tratar-se, na nossa amostra, de grupos de trabalho. Neste tipo de grupos, cujo objetivo central é a produção de bens ou serviços, a valorização dos aspetos relacionados com a realização das tarefas (competências, profissionalismo, dedicação, apoio na resolução de problemas) conduz a que a emergência de conflitos, embora influenciando negativamente ambas as dimensões da confiança, influencie, sobretudo, a confiança “mais diretamente” relacionada com a “razão de ser” do grupo, isto é, a confiança de tarefa.

Relativamente à relação entre a confiança grupal e a eficácia grupal (hipóteses H3 e H4), e tal como o previsto, foi possível verificar uma relação positiva entre aquelas variáveis. Este resultado é, igualmente, consistente com os resultados encontrados em grande parte das investigações que analisam aquela relação (e.g., Costa, 2003; DeOrtentiis et al., 2013; Dirks & Ferrin, 2001; Fung, 2014; Jehn et al., 2008; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Zand, 1972). A confiança pode, assim, atuar enquanto minimizador dos riscos inerentes às relações de trabalho e potenciar o trabalho em equipa.

No que diz respeito às nossas hipóteses de mediação (H5, H6, H7 e H8), os resultados demonstram que a confiança grupal atua enquanto mediador da relação entre ambos os tipos de conflito e as dimensões da eficácia grupal. Tal vai ao encontro do postulado por Langfred (2007), Jehn et al. (2008) e, também, Curseu e Schrujjer (2010), que concluem que o conflito reduz os níveis de eficácia nas equipas ao quebrar os níveis de

confiança entre os membros. No mesmo sentido, Tiejun et al. (2013), defendem que o conflito influencia indiretamente a eficácia grupal ao fazer diminuir a disposição dos membros para trabalharem juntos na tarefa, atuando a confiança enquanto vínculo na equipa.

A mediação obtida do efeito da confiança na relação entre o conflito e a eficácia grupal foi total no desempenho, viabilidade grupal e melhoria dos processos grupais. Tal significa que, no nosso estudo, o efeito negativo do conflito sobre aqueles critérios de eficácia deixa de existir (no sentido de não ser significativo), sendo a eficácia (nos critérios referidos) influenciada positivamente pela confiança grupal. No caso da qualidade da experiência grupal, convergindo com outros estudos realizados neste domínio (e.g., Tiejun et al., 2013), a mediação da confiança entre o conflito e esta dimensão da eficácia grupal é parcial. Deste modo, pode afirmar-se que o efeito negativo do conflito sobre a qualidade da experiência grupal se mantém, sendo, no entanto, significativamente reduzido por via da confiança grupal. Este resultado sugere que a influência negativa do conflito intragrupal sobre a eficácia é mais sentida ao nível da qualidade da experiência grupal do que relativamente aos outros critérios de eficácia, o que, de resto, a magnitude das correlações entre os dois tipos de conflito e a qualidade da experiência grupal já indicava. Os resultados encontrados vão ao encontro de outros autores, como, por exemplo, Jehn (1995) e, também, Jehn, Chadwick, e Thatcher (1997), que encontraram correlações mais elevadas entre ambos os tipos de conflito e a satisfação dos membros, em comparação com os restantes critérios da eficácia. De Dreu e Weingart (2003), assim como, Jehn e Bendersky (2003), afirmam que grande parte das investigações verifica uma influência negativa de ambos os tipos de conflito na satisfação, enquanto nas restantes dimensões da eficácia, os resultados não são concordantes. Como Dimas (2007) refere, tal pode ser explicado pelo facto de, na realidade, a eficácia não existir em si mesma, sendo uma avaliação realizada com base em critérios subjetivos do avaliador. Assim, uma equipa para ser eficaz tem que ser percebida como tal, não só por quem recebe os resultados, como também pelos seus membros, que devem percecioná-la como positiva. Os resultados sugerem, desta forma, que uma equipa em que a frequência de conflitos é elevada dificilmente constituirá uma equipa eficaz. Isto principalmente no que concerne à qualidade da experiência grupal, que constitui o critério de eficácia de avaliação mais subjetiva.

## **VI - Conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações**

Dada a crescente relevância das equipas de trabalho nas organizações, a cada vez maior importância atribuída à confiança grupal no funcionamento e resultados de grupo e a reconhecida inevitabilidade do conflito intragrupal e sua influência, compreender a relação entre estas variáveis e a sua relação

com a eficácia grupal constitui, na nossa opinião, um contributo relevante. Tendo por base uma abordagem do tipo IMOI, o presente estudo teve como objetivo analisar a influência do conflito intragrupal na eficácia grupal, considerando a confiança grupal como variável mediadora.

Partindo de uma revisão da literatura que sustentou um conjunto de hipóteses de investigação relativas às relações entre as variáveis acima referidas, conduziu-se um estudo empírico para a prossecução do objetivo enunciado. Os resultados do estudo efetuado mostraram que o conflito intragrupal se relacionava negativamente com a confiança grupal e que a confiança grupal se relaciona positivamente com os diferentes critérios da eficácia grupal analisados. Além disso, a confiança grupal mediou totalmente a relação entre o conflito e o desempenho, a viabilidade grupal e a melhoria dos processos grupais. Sob o ponto de vista da intervenção, este resultado sugere que ao nível da gestão de uma equipa, a promoção da confiança grupal, isto é, do conjunto das perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros (Langfred, 2004), constitui uma estratégia com reflexos positivos na eficácia grupal.

O presente estudo contribui, assim, sob o ponto de vista da intervenção, para incentivar os gestores a repensar as suas estratégias de gestão de equipas, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de condições para melhor gerir os níveis de conflitos. Concentrar-se em estratégias que reduzam os níveis de conflito intragrupal influenciará o desenvolvimento de níveis elevados de confiança grupal potenciando o alcance da eficácia nas organizações, a um nível grupal. Considerando a “força” da influência negativa do conflito sobre a qualidade da experiência grupal, que a confiança grupal somente atenua, importa que os líderes contribuam para gerar/desenvolver, adicionalmente, outros processos grupais/estados emergentes capazes de contribuir para uma perceção de qualidade da experiência do trabalho em grupo (e.g., aprendizagem grupal, comportamentos de suporte ou coesão).

Ao nível da investigação este estudo centrado em equipas de trabalho reais, em contexto de trabalho, ajuda a dar forma e reforçar a nossa compreensão sobre as relações estabelecidas entre as variáveis em causa. Uma vez que, que tenhamos conhecimento, não existe na literatura investigação que tenha estudado as relações entre conflitos intragrupais, confiança e o conjunto de critérios de eficácia (abarcando quatro diferentes dimensões) por nós analisadas, o nosso trabalho e os resultados nele produzidos acrescentam conhecimento.

Apesar da relevância dos resultados encontrados, existem, no entanto, algumas limitações que importa salientar. Em primeiro lugar, o desenho transversal do estudo impossibilita a inferência empírica de causalidade entre as variáveis em estudo. Em segundo lugar, o facto de se ter recorrido ao método de amostragem por conveniência ou acessibilidade limita a generalização dos resultados. Também o facto de se ter utilizado o questionário autoadministrado, pode constituir uma limitação ao presente estudo, podendo ter ocorrido o fenómeno de desejabilidade social, uma vez que a informação foi recolhida com base nas perceções de líderes e liderados

a respeito de aspetos relacionados com o funcionamento do seu grupo e é possível que as suas respostas possam traduzir o desejo de transmitir uma imagem positiva desse grupo. De igual modo, o facto de se ter recorrido somente a medidas de autorrelato poderá conduzir ao *common method variance*, isto é, a um erro sistemático ou de contaminação devido ao método utilizado (Conway, 2002).

Em futuras investigações, tais limitações devem ser tidas em conta. Desta forma, será vantajoso adotar um desenho longitudinal, utilizar uma abordagem multi-método, incluir medidas objetivas de avaliação de algumas variáveis (e.g., desempenho, perenidade, inovação) e diversificar as fontes de informação.

Adicionalmente, consideramos relevante que futuras investigações incluam a análise e avaliação do papel de outros constructos na relação das variáveis que estudámos, bem como a incidência sobre outros critérios de eficácia grupal.



## Bibliografia

- Albuquerque, L. B. G. (2016). *Team resilience and team effectiveness: Adaptation of measuring instruments*. Dissertação de Mestrado Europeu em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The “romance of teams”: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439 – 461.
- Aniceto, D. F. C. (2016). *Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: o papel mediador dos Comportamentos de Aprendizagem*. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Antunes, T., Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2012). Intragroup conflict and effectiveness: The moderate role of group emotional intelligence. Atas do VII Congresso Português de Sociologia.
- Argote, L., & McGrath, J. E. (1993). Group process in organizations: Continuity and change. In C. I. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-389). London: Wiley.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189 - 204.
- Bader, J. (2017). *Team autonomy and team effectiveness in an organizational context: The mediating role of team learning behaviors* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Baptista, C. S. (2011). *Questionário de Avaliação de Desenvolvimento Grupal: Adaptação para o contexto desportivo e estudo das suas qualidades psicométricas* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I stay or should I go? Predicting team members’ intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34(3), 290-321.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L’efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), 185-201.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Social Identity and Cooperation in Social Dilemmas. *Rationality and Society*, 18(4), 443-470.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Análise dos dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A

- multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- 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.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Cadima, L. M. M. (2009). *A interdependência e a emergência do conflito intragrupal: Que (inter)relação?* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação de Coimbra, Coimbra.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Curseu, P. L. (2006). Emergent states in virtual teams. A complex adaptive systems perspective. *Journal of Information Technology*, 21(4) 249-261.
- Curseu, P. L., & Schruijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 66-79.
- 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.
- DeOrtentiis, F. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G.R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship: An interdependence theory perspective. *Career Development International*, 18(5), 521-543.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Dias, A. I. (2017). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da coesão grupal* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia das Organizações,

- Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 201-240). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). The effects on team emotions and team effectiveness of coaching in interprofessional health and social care teams. *Journal of Interprofessional Care*, 30(4) 416-422. DOI: 10.3109/13561820.2016.1149454.
- Ferreira, M. B. (2017). *Eficácia grupal: O papel da segurança psicológica e da aprendizagem grupal* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- França, C. & Lourenço, P. R. (2010a). Adaptação da Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI) para o Contexto Brasileiro. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia Universidade do Minho.
- França, C. & Lourenço, P. R. (2010b). Diversity and intragroup conflict at work: An empirical study in Portugal. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 11 (3), pp. 130-158.
- Fung, H. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 1-15.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 47-69.
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S., & Lawler, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1467-1480.
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Goodman, P. S. (1986). The impact of task and technology on group performance. In P. Goodman & Associates (Eds.). *Designing effective work groups* (pp. 120-167). San Francisco: Jossey-Bass.
- Grichanik, M. (2014). *The Effect of Collaborative Critical Thinking Training on Trust Development and Effectiveness in Virtual Teams*. Graduate theses and Dissertation. University of South Florida, Florida.
- Grilo, I. (2017). *Eficácia grupal: O papel mediador da orientação para o coletivo e da aprendizagem grupal* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-381.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa:

Edições Sílabo.

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink* (2<sup>a</sup> ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. D. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 87-100). London: Sage Publications.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-306.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465-495.
- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-75). London: Wiley.
- Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Langfred, C. W. (2004). Too much a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 385-399.
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50, 885-900.
- 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, Coimbra, Portugal.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83-104.
- Maia, P. A. (2017). *Organizational climate and team effectiveness: The mediating role of team learning behaviors* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Marks, M. A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Marques, I., Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2014). Eficácia, emoções e conflitos grupais: A influência do *coaching* do líder e dos pares. *Gerais: Revista*

- Interinstitucional de Psicologia*, 7(1), 55-71.
- Martins, A. R. S. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997- 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, C. (1998). Group dynamics in Janis's theory of groupthink: Backward and forward. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73 (2/3), 142-162.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J.L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- Monteiro, M. J. (2007). *Emoções e conflitos: Percepção, compreensão e relação com o desenvolvimento grupal*. (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Nascimento, I. J.V. (2015). *Validade convergente, validade nomológica e fiabilidade de medidas de um só item: Coesão, confiança e satisfação* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Nascimento, R. (2017). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Palácio, A. (2017). *Super HERO teams: O impacto do capital psicológico das equipas na aprendizagem e na eficácia* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amanson A. C. (2002). An assesment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-117.
- Pessoa, C. I. P. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102-112.
- Pinto, N. M. (2012). *A relação entre os factores liderança, desenvolvimento grupal e eficácia na díade treinador-equipa desportiva*. (Dissertação de Doutoramento não publicada). Universidade da Madeira, Funchal.
- Rico, R., Hera, C. M. A., & Taberner, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*,

- 15(1), 57-79.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751-781.
- Sabel, C.F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1(2-3), 116-137.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Core Concepts of Organizational Behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Silvestre, R. D. A. (2008). *Os efeitos da variedade de composição demográfica no conflito intragrupal* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sousa, L. R. O. (2008). *Conflito intragrupal e qualidade de vida no trabalho*. (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tiejun, W., Wenjun, W., Xin, B., & Dianzhi, L. (2013). Mediating effect of team trust between team conflict and team effectiveness in self-management teams. *Journal of Applied Sciences*, 13 (9), 1504-1508.
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16-33.
- Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 360-390.
- Zand, D.E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

## ANEXOS

*ANEXO I*  
*Carta de Apresentação do Estudo às Organizações*





Coimbra, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Exmo/(a). Senhor/(a) Doutor/(a)

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

No âmbito dos projetos de investigação de mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação dos Prof. Doutores Isabel Dórdio Dimas, Paulo Renato Lourenço e Teresa Dias Rebelo, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar alguns processos de funcionamento dos grupos/equipas de trabalho.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos, durante os meses de novembro e dezembro de 2016, aplicar em diferentes organizações, um questionário a diversos grupos/equipas de trabalho e aos respetivos líderes (tempo estimado para preenchimento: 15 a 20 minutos para os colaboradores e 10 minutos para o líder).

Às organizações participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após a conclusão dos mestrados, de uma cópia das teses. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*. Consideramos que o benefício poderá ser mútuo, na medida em que, por um lado, a organização de V. Exa. promove a investigação de excelência em Portugal e, por outro, beneficia de informação em retorno, assente no tratamento e análises de dados com rigor metodológico e cientificamente fundamentados.

Gostaríamos de poder contar com a colaboração da vossa Organização para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar este projeto, de forma mais detalhada, através do meio de comunicação que considerem mais adequado.

Desde já gratas pela atenção dispensada, aguardamos o vosso contacto.

Com os melhores cumprimentos,  
(P'la equipa de investigação)

Contactos |

Ana Dias  
anaatdias@gmail.com  
915937659

Ângela Palácio  
aidpalacio@hotmail.com  
912650714

Daniela Pinho danielapinho5@hotmail.com  
918432351

Inês Grilo  
ines.scg@hotmail.com  
915950806

Mónica Ferreira  
fbaltazarmonica@gmail.com  
912803040

Rita Nascimento  
ritanevesna@gmail.com  
915218360

## *ANEXO 2*

*Projeto de Investigação Destinado às Organizações*



## **Proposta de colaboração em Investigação**

STEP: Successful Team *Effectus* Project  
Condições que potenciam a eficácia grupal

### **1) Equipa responsável pelo projeto de investigação**

- Ana Dias
- Ângela Palácio
- Daniela Pinho
- Inês Grilo
- Mónica Ferreira
- Rita Nascimento

(estudantes do 2º ano do Mestrado de Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra)

Orientação:

- Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas
- Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço
- Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Dias Rebelo

### **2) Introdução e Objetivos**

A investigação sobre grupos em contexto organizacional é bastante extensa e diversificada. Existem, contudo, algumas áreas que se encontram insuficientemente estudadas, como é o caso das temáticas que são objeto do presente estudo. Com este trabalho propomo-nos estudar a forma como alguns aspetos relacionados com o funcionamento de um grupo (cf. “Variáveis em estudo”, que apresentamos em seguida) se relacionam com a eficácia das equipas de trabalho, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho grupal, à implementação de processos de melhoria de trabalho em grupo, à viabilidade grupal e à qualidade da experiência de trabalho em grupo.

Visamos, desta forma, contribuir para um melhor e mais profundo conhecimento relativo ao funcionamento dos grupos, bem como às condições que permitem potenciar a eficácia grupal.

Variáveis em estudo:

- Aprendizagem grupal – processo de reflexão e ação que se caracteriza por colocar questões, procurar *feedback*, experimentar, refletir sobre os resultados e discutir erros ou resultados inesperados das ações empreendidas;

- Coesão grupal – resultado de todas as forças que atuam sobre os membros de um grupo no sentido de os mesmos nele permanecerem;
- Confiança grupal – conjunto das percepções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros;
- Conflito intragrupal – divergência de perspectivas no seio do grupo, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação;
- Capital psicológico das Equipas – estado psicológico positivo caracterizado por atributos como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência;
- Liderança Transformacional – processo de influência capaz de produzir mudanças nas atitudes e assunções dos membros de um grupo, gerando implicação face à sua missão, objetivos e estratégia. Traduz-se nos seguintes comportamentos: comunicar uma visão, desenvolver os colaboradores, fornecer apoio, delegar poder e capacitar os colaboradores, ser inovador, liderar pelo exemplo e ser carismático;
- Orientação para o coletivo – tendência para trabalhar de uma forma coletiva em contexto grupal;
- Segurança psicológica – clima de grupo caracterizado pela confiança e respeito mútuos, no qual as pessoas se sentem confortáveis para serem elas próprias.

### **3) Amostra e participação das organizações**

O estudo incidirá sobre os membros dos grupos/equipas de trabalho e sobre os respetivos líderes. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) seja constituída por três ou mais elementos, (2) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (3) possuam relações de interdependência e (4) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um objetivo comum.

A participação da organização no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados. Deste modo, a organização obriga-se a proporcionar as condições adequadas à execução das atividades que permitam recolher a informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá durante os meses de novembro e dezembro de 2016, num período a acordar com a organização.

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

Na organização, será necessário efetuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (15-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos líderes das equipas de trabalho (10 minutos).

A recolha será realizada em dois momentos: 1) num primeiro momento, junto dos membros de cada equipa; 2) cerca de 3 a 4 semanas depois, junto dos líderes.

### **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;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização a) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e

b) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;

- Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Assegurar as condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;
- 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 trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações da amostra;
- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores.
- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que for fornecida para aplicação do questionário online
- Fornecer à organização, em formato digital (.pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

A Coordenação da Equipa de Investigação

---

**Declaração de Consentimento Informado (Representante da Organização)**

Enquanto representante da Organização onde vai ser efetuado o projeto de investigação (STEP), declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e aos procedimentos da investigação descritos neste documento. Declaro que aceito todos os direitos e obrigações enunciados, e que autorizo, de forma livre e informada, a sua realização com os colaboradores da Organização que represento, caso estes demonstrem interesse em participar na referida investigação.

-----

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016

O representante,

\_\_\_\_\_

*ANEXO 3*  
*Questionário destinado aos Membros das Equipas*

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer as opiniões e atitudes dos elementos de cada equipa no que diz respeito a algumas situações que podem acontecer no seio das mesmas.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. **Note que as instruções não são sempre iguais.** Antes de dar por finalizado o seu questionário, certifique-se de que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

### **Declaração de consentimento informado (Participante)**

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2016



[Tempo estimado de preenchimento: 15 a 20 minutos]

**PARTE 1**

**(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)**

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F

Como caracteriza a sua zona de residência? Urbana  Semiurbana  Rural

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim  Não

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta organização (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) trabalha em equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Do total de horas que trabalha por dia, quantas dessas horas, aproximadamente, trabalha em interação com os seus colegas de equipa? \_\_\_\_\_

Função desempenhada: \_\_\_\_\_

## PARTE 2

### (Qualidade da experiência grupal)

Relativamente às **relações na sua equipa de trabalho**, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente

	1	2	3	4	5
1. Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom.					
2. Na nossa equipa, as relações são harmoniosas.					
3. Na nossa equipa, damos-nos bem uns com os outros.					

### (Confiança grupal)

São apresentadas em seguida algumas afirmações acerca da sua equipa de trabalho. Pedimos-lhe que, **considerando a equipa como um todo**, nos indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações referidas. Para isso, assinale com um X, à frente de cada afirmação, o valor que melhor corresponde ao que, em sua opinião, acontece na sua equipa de trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo muito	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo muito

	1	2	3	4	5	6
1. Os meus colegas encaram os objetivos do grupo com profissionalismo e dedicação.						
2. Tendo em conta os antecedentes dos meus colegas, não tenho razões para duvidar da sua competência e preparação para levar a cabo o nosso trabalho.						
3. Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações.						
4. Os meus colegas confiam neste grupo.						
5. Se o líder conhecesse melhor os meus colegas e os seus antecedentes, estaria mais preocupado e iria monitorizar o seu desempenho com maior rigor						
6. O meu grupo tem uma relação de partilha. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, preocupações e estratégias.						

7. Posso falar livremente com os meus colegas sobre as dificuldades que estou a ter com o trabalho sabendo que eles estão dispostos a ouvir.						
8. Todos sentiríamos uma sensação de perda se alguém saísse do grupo e já não pudéssemos trabalhar juntos.						
9. Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva.						
10. Considero que todos fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho.						

### (Conflito intragrupal)

As questões que se seguem dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Indique com que frequência surge **tensão** na sua equipa causada por cada uma das situações apresentadas, utilizando para o efeito a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca acontece	Quase nunca acontece	Acontece poucas vezes	Acontece algumas vezes	Acontece muitas vezes	Acontece quase sempre	Acontece sempre

	1	2	3	4	5	6	7
1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.							
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.							
3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.							
4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.							
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.							
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.							
7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa.							
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.							
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.							

*ANEXO 4*  
*Questionário destinado aos Líderes de Equipa*

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a forma como avalia a sua equipa de trabalho, em função de um conjunto de critérios.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

#### **Declaração de consentimento informado (Participante)**

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2016

[Tempo estimado de preenchimento: 10 minutos]

**PARTE 1**

**(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)**

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Nº. de trabalhadores da organização: Até 10  11- 49  50 – 249  250 ou mais

Sector de atividade da organização: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) se formou a sua equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta organização (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) lidera esta equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Função desempenhada: \_\_\_\_\_

Nº. de elementos da sua equipa: \_\_\_\_\_

Qual é a principal atividade da sua equipa? [assinale a resposta]

- Produção                       Comercial                       Serviços                       Projeto
- Administrativa                       Gestão                       Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Avalie o **desempenho da sua equipa de trabalho** de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto), em função dos seguintes indicadores (assinale com um x):

	1	2	3	4	5
1. Alcance dos objetivos de desempenho.					
2. Produtividade (quantidade de trabalho).					
3. Qualidade do trabalho realizado.					
4. Respeito pelos prazos.					
5. Respeito pelos custos.					

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo **caracterizar a sua equipa de trabalho**. Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa onde trabalha. Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
1. Os membros da equipa adaptam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.					
2. Quando surge um problema, os membros desta equipa conseguem resolvê-lo.					
3. Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa.					
4. Os membros desta equipa poderiam trabalhar juntos por um longo período de tempo.					

Pedimos-lhe agora que nos indique em que medida as afirmações seguintes se aplicam à sua **equipa de trabalho**, assinalando com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa a cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Quase não se aplica	<b>2</b> Aplica-se pouco	<b>3</b> Aplica-se moderadamente	<b>4</b> Aplica-se muito	<b>5</b> Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

**Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar...**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ... para facilitar o cumprimento dos objetivos de desempenho.					
2. ... para serem mais produtivos.					
3. ... para produzirem trabalho de alta qualidade.					
4. ... para diminuir o tempo de concretização das tarefas.					
5. ... para reduzir custos.					