



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Marta Marques Gomes

**SUBGRUPOS E GESTÃO DO TRABALHO DE EQUIPA: O
PAPEL MEDIADOR DA CONFIANÇA GRUPAL**

**Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, área de
especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pela
Professora Doutora Teresa Rebelo e apresentada à Faculdade de Psicologia e
de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.**

Fevereiro de 2020

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

Subgrupos e gestão do trabalho de equipa: o papel mediador da confiança grupal

Marta Marques Gomes

Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pela Professora Doutora Teresa Rebelo e apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Fevereiro de 2020



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Agradecimentos

Aos meus pais, o meu maior suporte em todas as fases da minha vida, pelo amor incondicional. Obrigada pelas palavras e gestos de conforto nos momentos certos, por acreditarem sempre em mim e por me permitirem crescer e aprender. Se não fosse por vocês, certamente não teria chegado até aqui. À minha irmã que, mesmo estando longe, sempre se fez sentir perto e que, sem o saber, sempre foi para mim um exemplo a seguir. Aos meus avós, pelo carinho e coragem que sempre me transmitiram e pelo orgulho que demonstram ter em mim.

À Professora Doutora Teresa Rebelo, obrigada por todos os ensinamentos e contributos, pela disponibilidade que demonstrou, e pela tranquilidade e segurança que transmitiu durante este percurso. Sem o seu apoio e orientação, não seria o mesmo. À Professora Doutora Isabel Dimas, pelos conhecimentos partilhados e pela boa disposição em cada etapa.

À Inês e à Mariana Assunção, pela amizade, companheirismo, e entajuda que houve entre nós, não só mas especialmente nesta fase. Obrigada por me fazerem acreditar que seria capaz. Sem vocês, teria sido muito mais difícil.

Ao Rafa, por estar sempre do meu lado e por me transmitir a calma e leveza que precisava.

Ao Laurens, que há muito é família, obrigada pelas palavras de apoio e de confiança.

À Carla, à Inês, e à Mónica, pelas memórias que fomos criando ao longo destes anos, pelo apoio nos momentos mais difíceis, mas, acima de tudo, pela amizade que vai ficar para sempre. À Micaela, por estar sempre presente e ouvir todos os meus desabafos. Às Marianas, pela amizade, carinho, partilha e pela força e palavras de encorajamento.

À Marina e à Adriana, pela amizade, preocupação, paciência e disponibilidade para todas as minhas dúvidas.

A todos os que aceitaram colaborar neste estudo e o tornaram possível, muito obrigada.

Resumo

Subgrupos e gestão do trabalho de equipa: o papel mediador da confiança grupal

A gestão do trabalho de equipa envolve um conjunto de práticas essenciais para o eficaz funcionamento interno das equipas de trabalho, no sentido em que uma planificação/organização do trabalho, gestão de recursos e apoio à inovação eficazes poderão assegurar a eficácia. Deste modo, torna-se importante compreender o que poderá pôr em causa uma boa gestão do trabalho de equipa.

Assim, com base numa abordagem de tipo IMOI, a presente dissertação teve como objetivo estudar a relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa, considerando a confiança grupal (nas suas componentes cognitiva e afetiva) como variável mediadora. Para esse efeito, realizou-se um estudo empírico, de natureza transversal, englobando 124 equipas de trabalho pertencentes a 83 organizações portuguesas de diversos setores de atividade. Recorreu-se ao inquérito por questionário autoadministrado como método de recolha de dados. Os dados foram analisados ao nível grupal e foi testado um modelo de mediação com recurso ao PROCESS.

Os resultados revelaram uma relação negativa entre a perceção de subgrupos e a confiança grupal nas suas duas componentes, bem como uma relação positiva destas últimas com a gestão do trabalho de equipa. Indicaram, também, que a confiança cognitiva medeia totalmente a relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa. Estes dados realçam a importância da confiança existente entre os membros para uma eficaz gestão do trabalho de equipa, assim como o impacto adverso que os subgrupos podem ter, direta ou indiretamente, nestes aspetos da vida grupal.

Palavras Chave: equipas/grupos de trabalho; subgrupos; confiança grupal; gestão do trabalho de equipa

Abstract

Subgroups and team work management: the mediating role of group trust

Team work management involves a set of practices that are essential for a good internal functioning of work teams, in the sense that an effective work planning/organization, resource management and support for innovation can ensure effectiveness. Thus, it is important to understand what can put into question a good team work management.

Based on an IMOI approach, this dissertation aimed to study the relationship between subgroups perception and team work management, considering group trust (in its cognitive and affective components) as a mediating variable. For this purpose, an empirical study was carried out, with a cross-sectional nature, focusing on 124 work teams belonging to 83 portuguese organizations from different activity sectors. The survey was carried out using a self-administered questionnaire as a method of data collection. The data were analyzed at the group level, and a mediation model was tested using PROCESS.

The results revealed a negative relationship between subgroups perception and group trust in its two components, as well as a positive relationship between the latter and team work management. They also indicated that cognitive trust fully mediates the relationship between the perception of subgroups and team work management. These data highlight the importance of the existing trust between members for an effective team work management, as well as the adverse impact that subgroups can have, directly or indirectly, on these aspects of group life.

Keywords: work teams/groups; subgroups; group trust; team work management

Índice

Introdução.....	1
Enquadramento conceptual e hipóteses	5
Gestão do trabalho de equipa.....	5
Fragmentação grupal: perceção de subgrupos	7
Confiança grupal.....	11
Método	16
Amostra	16
Procedimentos de recolha de dados.....	17
Instrumentos de medida.....	18
Procedimentos de análise de dados	21
Resultados	23
Qualidades psicométricas dos instrumentos.....	23
Teste de hipóteses.....	24
Discussão.....	27
Conclusões.....	29
Bibliografia.....	32
Anexos	39
Anexo A: Questionário.....	40

Introdução

A presente dissertação insere-se na literatura e investigação sobre grupos/equipas de trabalho¹, e procura contribuir para clarificar a influência da fragmentação interna (na perspetiva de perceção de subgrupos) na gestão do trabalho de equipa, analisando como variável mediadora desta relação a confiança grupal (nas suas vertentes cognitiva e afetiva).

Atualmente, com a crescente globalização e conseqüente competitividade, e com o aumento da utilização de tecnologias, muitas das tarefas desempenhadas em contexto de trabalho aumentaram em termos da sua complexidade, tornando difícil o trabalho independente. Em resposta às pressões impostas por este cenário, que implicam uma necessidade de capacidades, conhecimentos e experiência diversos, muitas organizações começaram a adotar uma abordagem grupal ao trabalho (Dimas et al., 2016; Kozlowski & Bell, 2003; Mathieu et al., 2000; Pinto & Lourenço, 2014; Rousseau et al., 2006a)².

Uma equipa pode ser definida como um conjunto de indivíduos que trabalham e interagem de forma interdependente nas suas tarefas, que têm um objetivo ou resultado comum a atingir e cuja valorização e responsabilidade é partilhada por todos (S. G. Cohen & Bailey, 1997; Costa, 2003; Guzzo & Dickson, 1996; Lourenço et al., 2014; Salas et al., 2000). A sua interdependência deve ser de tal forma que os membros têm necessidade de partilhar os mesmos entendimentos relativamente ao seu trabalho e de desenvolver padrões de comportamento comuns (Costa, 2003). Estes são grupos que se veem e são vistos por pessoas externas aos mesmos como uma entidade social que está contextualizada num sistema social mais amplo (S. G. Cohen & Bailey, 1997; Kozlowski & Bell, 2003). Podem constituir-se em vários tipos e tamanhos (pois não existe consenso geral relativamente a este aspeto), e o seu uso aplica-se a diferentes contextos, funções, processos internos e também a ligações externas (Kozlowski & Bell, 2003) tornando-se, assim, numa componente chave para o sucesso organizacional (S. G. Cohen & Bailey, 1997).

As equipas de trabalho emergiram como elementos básicos das organizações (Kozlowski & Bell, 2003), uma vez que só deste modo estas últimas conseguem dar respostas mais rápidas, flexíveis e passíveis de adaptação ao contexto dinâmico e complexo a que se

¹ Seguindo a linha de pensamento de vários autores (e.g., S. G. Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996; Kozlowski & Bell, 2003; Mathieu et al., 2017), os termos grupo e equipa serão utilizados, no presente trabalho, de forma indiferenciada como referência a uma mesma entidade coletiva. Guzzo e Dickson (1996), apesar de reconhecerem a possibilidade de diferenças entre os dois rótulos, afirmam tratar-se de uma questão de contexto e não de uma distinção teórica de base.

² Na presente dissertação, as referências bibliográficas e citações seguem o estilo de redação da 7.^a edição do Manual de Publicação da *American Psychological Association* (APA).

assiste (Dimas et al., 2016; Mathieu et al., 2000). Estes benefícios devem-se ao facto de as equipas permitirem a partilha da carga de trabalho entre membros, que estes monitorizem os comportamentos uns dos outros, e que partilhem e desenvolvam os conhecimentos de cada um (Mathieu et al., 2000). Salas et al. (2009) denominaram esta capacidade por parte das equipas de atingir um alto desempenho a vários níveis de *wisdom of collectives*, pelo facto de tal ser possibilitado e potencializado pelas interações entre os membros de um grupo. No entanto, há que ressaltar que o uso de equipas nem sempre é sinónimo de elevados níveis de eficácia (Dimas et al., 2016).

No geral, e também devido à crescente mobilidade associada à globalização, a força de trabalho atual está cada vez mais diversificada, especialmente em termos dos atributos demográficos dos indivíduos (e.g., sexo, idade, nacionalidade), o que aumenta a probabilidade de existirem de diferenças interindividuais num grupo (Meyer et al., 2014; van Knippenberg & Schippers, 2007). Por si só, a existência de diversidade numa equipa pode constituir fonte de efeitos positivos e negativos no funcionamento e eficácia na mesma. Todavia, o alinhamento de vários atributos da diversidade (i.e., as *faultlines*) pode levar à criação de subgrupos dentro da equipa (Lau & Murnighan, 1998; Meyer et al., 2014; Murnighan & Lau, 2017; Stanciu, 2015; van Knippenberg & Schippers, 2007). Uma vez que o estudo da fragmentação (aqui na perspetiva de perceção de existência de subgrupos) constitui uma questão de interesse nas organizações, o presente estudo tem como objetivo analisar as relações entre a perceção de subgrupos, a confiança grupal (cognitiva e afetiva) e a gestão do trabalho de equipa.

Os subgrupos são percecionados pelos membros do grupo quando existe um gatilho que ativa uma ou mais *faultlines* e estas passam a ser percebidas como causadoras da divisão do grupo (Jehn & Bezrukova, 2010). Uma vez que o estudo das *faultlines* expandiu para o estudo dos subgrupos que a sua ativação origina (e.g., Carton & Cummings, 2012), torna-se importante compreender as dinâmicas destes últimos (Chen et al., 2017). Carton e Cummings (2012), com o objetivo de explorar os efeitos dos subgrupos, começam por defini-los como subconjuntos de membros de uma mesma equipa, que podem ser concetualizados de acordo com a sua homogeneidade relativamente às suas identidades (subgrupos baseados na identidade), aos seus recursos (subgrupos baseados em recursos), ou aos seus conhecimentos (subgrupos baseados no conhecimento). Deste modo, é no âmbito das consequências que a existência de subgrupos pode provocar num grupo de trabalho que se foca o presente estudo.

A gestão do trabalho de equipa, termo cunhado por Rousseau et al. (2006a), integra o que os autores denominaram de funcionamento interno das equipas de trabalho. Este conceito remete para o modo como os membros de uma equipa se organizam entre si para planearem as suas tarefas e a realização do seu trabalho (Rousseau et al., 2006a). Já que a maior parte dos estudos se centra na relação entre diversas variáveis com a eficácia e não tanto com o modo como os membros das equipas gerem o trabalho entre si para atingir esta última, o presente estudo, ao focar o constructo de gestão do trabalho de equipa, constituirá um contributo no sentido de colmatar essa lacuna.

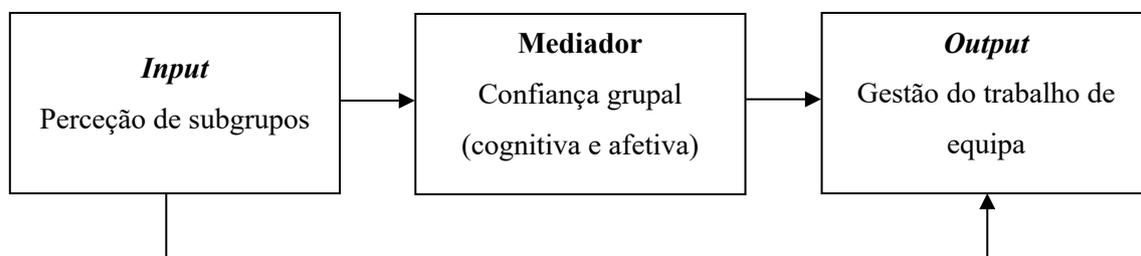
A confiança grupal, por sua vez, tem sido amplamente estudada ao longo de vários anos, quer ao nível individual quer ao nível grupal; independentemente do nível de análise a que nos situamos, a confiança é tida como um fator determinante para o estabelecimento de boas relações interpessoais (Dimas et al., 2016) e como condição necessária ao sucesso organizacional (Costa & Anderson, 2011). Como tal, constitui um aspeto fulcral nas equipas, e refere-se à propensão dos membros para confiarem uns nos outros (Costa et al., 2017; Mayer et al., 1995). Em geral, esta variável está negativamente relacionada com a fragmentação interna (e.g., Murnighan & Lau, 2017; Oliveira e Scherbaum, 2015; Polzer et al., 2006) e positivamente relacionada com uma série de fatores (e.g., cooperação, aprendizagem, troca de informação) que contribuem para uma boa gestão do trabalho de equipa (e.g., Clark et al., 2010; Costa & Anderson, 2011; Dimas et al., 2016; Grichanik, 2014).

Portanto, na presente dissertação será analisada, com base numa abordagem de tipo IMOI (*input*, mediador, *output*, *input*; Ilgen et al., 2005), a relação entre a perceção de subgrupos (i.e., variável de *input*) e a gestão do trabalho de equipa (i.e., variável de *output*), através da análise da confiança grupal como potencial variável mediadora. Será neste modelo que nos iremos basear pelo facto de este considerar, não só, processos de equipa, mas também estados emergentes³ como variáveis mediadoras (neste caso, a confiança) passíveis de explicar a relação entre um *input* e um *output* (Ilgen et al., 2005).

Então, tendo por base a literatura, estruturou-se um modelo de hipóteses com o objetivo de perceber: (a) a relação da perceção de subgrupos com a gestão do trabalho de equipa; (b) a relação da perceção de subgrupos com a confiança grupal (nas suas duas vertentes); (c) a relação das duas dimensões da confiança com a gestão do trabalho de equipa; e (d) o efeito de mediação da confiança cognitiva e afetiva na relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa (cf. Figura 1).

Figura 1

Modelo hipotético em análise



³ Segundo Marks et al. (2001), os estados emergentes podem ser considerados estados cognitivos, motivacionais e afetivos, o que os distingue concetualmente dos processos de uma equipa, que remetem para a interação entre os membros.

De modo a alcançar os objetivos a que este estudo se propõe e para facilitar a sua compreensão, esta dissertação encontra-se dividida em cinco secções: a primeira – enquadramento conceptual e hipóteses – incide sobre a revisão de literatura a que se procedeu relativamente aos constructos em análise e às relações encontradas entre estes, bem como as hipóteses de investigação; a segunda – método – refere-se à caracterização da amostra, dos procedimentos de recolha de dados, dos instrumentos de medida utilizados, e dos procedimentos de análise de dados; a terceira e quarta secções dizem respeito à análise e discussão dos resultados obtidos; por último, a quinta secção constitui uma conclusão, incluindo reflexões, implicações teóricas e práticas, limitações e sugestões para investigações futuras.

Enquadramento conceptual e hipóteses

Gestão do trabalho de equipa

Como já referido, muito do trabalho nas organizações passa pelo trabalho de equipa, em que os membros trabalham em conjunto para atingir algum objetivo que, individualmente, não conseguiriam atingir (Marks et al., 2001; Rousseau et al., 2006b). Apesar de envolver a experiência e talento dos membros da equipa como um todo para a obtenção de melhores resultados (Salas et al., 2009), o trabalho em equipa remete também para os processos pelos quais os membros passam para atingir esses resultados (Marks et al., 2001) e para os comportamentos que cada membro tem ao longo de cada processo, que poderão facilitar a realização das tarefas coletivas e, assim, melhorar e aumentar o desempenho grupal (Rousseau et al., 2006b).

Com o objetivo de estudarem estes comportamentos, Rousseau et al. (2006a, 2006b) procuraram criar um quadro integrativo dos comportamentos de trabalho de equipa ao conciliar os estudos já existentes nesta temática e, também, testar uma conceção multidimensional dos mesmos que designaram de funcionamento interno das equipas de trabalho. De modo a cumprir o primeiro objetivo, Rousseau et al. (2006b) iniciaram os seus estudos com uma revisão da literatura existente acerca desses comportamentos e organizaram-nos em duas funções: uma relacionada com o desempenho e outra com a manutenção das equipas⁴. A função de regulação do desempenho da equipa é baseada na teoria de regulação da ação de Frese e Zapf (1994). Esta é orientada para o comportamento e baseia-se na premissa de que a ação dos indivíduos deve ser organizada de forma hierárquica ao seguir uma série de funções de regulação da sua ação, de modo a atingir um elevado desempenho (Frese e Zapf, 1994). Assim, remete para as funções de preparação (i.e., o que a equipa estabelece para se orientar de modo a completar tarefas), de execução das ações que foram planeadas, de avaliação da execução dessas ações (para saber se se aproximaram do que estava planeado), e de ajuste pois, ao avaliar as ações, pode haver algo a corrigir ou ajustar. Estas funções podem ser traduzidas em termos dos comportamentos em que os membros se envolvem (Rousseau et al., 2006b).

⁴ No entanto, a manutenção das equipas, que remete para o apoio psicológico e gestão de conflitos (Rousseau et al., 2006b), não será alvo de estudo no presente trabalho.

Aquando da sua tentativa de testar a conceção multidimensional do funcionamento interno das equipas de trabalho, Rousseau et al. (2006a) definem este termo como o conjunto de comportamentos em que os membros, como um todo, se envolvem para facilitar a realização das suas tarefas. Os autores basearam-se em três critérios para identificar as dimensões do funcionamento interno: (1) estas referem-se aos comportamentos que os membros adotam; (2) são consideradas como pertencendo ao nível grupal; e (3) tendem a facilitar a realização das tarefas que competem a todos. Ao analisar os estudos teóricos e comparando as definições de dimensões e os seus respetivos indicadores comportamentais, os autores identificaram sete dimensões: cooperação, comunicação, apoio psicológico, gestão de conflitos, planificação/organização do trabalho, gestão de recursos e apoio à inovação. No entanto, os resultados obtidos por Rousseau et al. (2006a) no teste desta conceptualização em sete dimensões não suportaram esta estrutura mas, sim, uma estrutura bidimensional, que os autores designaram de apoio interpessoal e de gestão do trabalho de equipa, sendo que ambas se complementam e estão positivamente relacionadas com o desempenho grupal.

A primeira dimensão – apoio interpessoal – traduz-se no grau em que os membros de uma equipa melhoram a qualidade das suas interações em contexto de trabalho, ao demonstrar respeito, partilhar ideias ou informações relacionadas com o trabalho, saber gerir as suas diferenças e, ainda, através da ajuda mútua (Dimas et al., 2016; Rousseau et al., 2006a; Pinto, 2008), reforçando a sensação de bem-estar uns dos outros (Rousseau et al., 2006b). A esta dimensão encontram-se associados comportamentos como a cooperação, a comunicação, o apoio psicológico e a gestão de conflitos (Rousseau et al., 2006a).

A segunda dimensão – gestão do trabalho de equipa – remete-nos para o grau em que os membros de uma equipa estruturam e planeiam a realização do seu trabalho, o que acaba por facilitar a implementação de novas práticas e o seguimento do progresso do trabalho (Dimas et al., 2016; Rousseau et al., 2006a; Pinto, 2008). Assim, uma vez que é uma dimensão orientada para a tarefa, esta assume uma função mais instrumental (Pinto & Lourenço, 2014; Rousseau et al., 2006a). Dentro desta dimensão encontra-se a planificação/organização do trabalho, a gestão de recursos e o apoio à inovação (Rousseau et al., 2006a). O planeamento/organização do trabalho remete para a definição consensual, entre os membros da equipa, das responsabilidades e funções de cada um, de como irão coordenar o trabalho entre si, e para a elaboração de um plano para que as tarefas sejam realizadas dentro do prazo estipulado (Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001; Rousseau et al., 2006a; Salas et al., 2009), evitando, assim, desperdício ou exagero de esforço por parte de cada membro (S. G. Cohen et al., 1996). Na literatura, surgem outras designações associadas a esta noção, como coordenação (e.g., S. G. Cohen et al., 1996) ou desenvolvimento de estratégias (e.g., Mathieu et al., 2000). Seguindo esta linha relacionada com a estratégia, é possível afirmar que o planeamento/organização do trabalho se relaciona com os mecanismos através dos quais uma equipa funciona para atingir o desempenho desejado. Se a estratégia resultou, significa que houve coordenação entre os indivíduos (Kleinman et al., 1992).

Em termos da gestão de recursos, referimo-nos à forma como os membros da equipa gerem os recursos que lhes estão disponíveis (Anderson & West, 1996). Para alguns autores (e.g., Anderson & West, 1998), determinados aspetos do conceito de orientação para a tarefa encontram-se relacionados com esta noção, pelo facto de nos remeter para o papel que cada indivíduo (que se constitui como um recurso na equipa) tem na realização da tarefa e para a importância de mover os recursos necessários para atingir um bom desempenho, bem como para a necessidade de refletir sobre o modo como se trabalha e de existir *feedback* entre todas as partes relativamente às suas ideias (Anderson & West, 1998).

Por último, o apoio à inovação diz respeito ao grau em que os membros de uma equipa procuram novas ideias e práticas e facilitam a sua aplicação (Anderson & West, 1996; S. G. Cohen et al., 1996), o que impacta positivamente no seu trabalho (Rousseau et al., 2006a). Esta noção é abordada com outras designações por outros autores, como comportamentos proativos (e.g., Hyatt & Ruddy, 1997) que, além do já referido, remetem para uma contínua procura de melhoria e revisão dos processos de trabalho em vigor, abordando assim determinadas questões antes que estas se possam tornar num problema (Hyatt & Ruddy, 1997). Uma outra designação prende-se com os comportamentos de aprendizagem (e.g., Edmondson, 1999), que consistem em atividades através das quais a equipa obtém e processa informação que lhe permite adaptar-se e melhorar (Edmondson, 1999).

Estes comportamentos em que os membros se envolvem no contexto de trabalho de equipa são, muitas vezes, vistos como determinantes do desempenho grupal. Assim, a gestão do trabalho de equipa terá, provavelmente, um efeito significativo no desempenho das equipas, uma vez que os membros se apoiam e organizam a forma como vão realizar o seu trabalho (Rousseau et al., 2006a). Por se apresentar crucial para o desempenho, o presente estudo apenas se detém nesta dimensão do funcionamento interno das equipas.

Fragmentação grupal: perceção de subgrupos

Com o aumento de equipas de trabalho caracterizadas pela diversidade (Stanciu, 2015; van Knippenberg & van Ginkel, 2010), a existência destas no local de trabalho é uma questão que, atualmente, tem um grande peso na forma como são geridos o próprio trabalho e as relações interpessoais, pelo que é bastante discutida (Cletus et al., 2018). Em termos de definição, a diversidade prende-se, essencialmente, com os atributos dos indivíduos que indicam a existência de diferenças entre si (Amaliyah, 2015; van Knippenberg & Schippers, 2007), quer sejam estas físicas, sociais ou psicológicas (e.g., género, etnia, orientação sexual, crenças políticas ou religiosas; Amaliyah, 2015; Cletus et al., 2018). A diversidade no trabalho, por seu turno, refere-se ao conjunto das diferenças anteriormente mencionadas existentes entre os

indivíduos que trabalham numa mesma organização (Amaliyah, 2015). Dependendo do ponto de vista, pode referir-se às diferenças entre todos os indivíduos no geral ou entre membros de uma mesma equipa de trabalho (Cletus et al., 2018; van Knippenberg & Schippers, 2007). No entanto, a maior parte da investigação refere-se à diversidade ao nível destas últimas (van Knippenberg & Schippers, 2007), pelo que será nesse nível que nos situaremos ao longo do presente trabalho.

Existem várias perspetivas relativamente aos efeitos que a diversidade pode ter no local de trabalho (Oliveira & Scherbaum, 2015; van Knippenberg & van Ginkel, 2010). Se, por um lado, esta pode ser fonte de conflitos e outras desvantagens se for ignorada ou mal gerida (Amaliyah, 2015), alguns autores (e.g., Cletus et al., 2018) afirmam que, se bem gerida, a diversidade no local de trabalho pode tornar-se numa vantagem competitiva e levar a resultados positivos, como a melhoria do pensamento crítico e das capacidades profissionais de cada um, permitindo, assim, maiores níveis de produtividade e criatividade (Amaliyah, 2015; Cletus et al., 2018).

Para entender como a diversidade afeta processos e resultados grupais e a razão pela qual os resultados de vários estudos quanto ao seu impacto são inconsistentes, foram desenvolvidos alguns modelos teóricos explicativos (Guillaume et al., 2013; van Knippenberg & Schippers, 2007). Na presente dissertação, iremos deter-nos no modelo de categorização-elaboração (*categorization-elaboration model* – CEM) proposto por van Knippenberg et al. (2004) e na teoria das *faultlines* estabelecida por Lau e Murnighan (1998). Importa referir que esta última, embora menos recente que o primeiro modelo, é apresentada em último lugar por nos proporcionar um maior suporte para entender a formação de subgrupos.

O CEM integra duas perspetivas opostas: a perspetiva da categorização social (que é utilizada para explicar os efeitos negativos da diversidade) e a perspetiva da informação/tomada de decisão (utilizada para explicar os efeitos positivos da diversidade), que são das mais utilizadas na compreensão desta questão. De acordo com a primeira, os membros do grupo baseiam-se em atributos óbvios para se categorizarem a si próprios e aos restantes membros em subgrupos, ou seja, preferem trabalhar com alguém semelhante a si (i.e., que faça parte do endogrupo); conseqüentemente, os subgrupos daí resultantes acabam por levar a piores resultados da equipa como um todo, devido aos conflitos entre si e a processos grupais pouco favorecedores (e.g., quebras de comunicação, diminuição da cooperação). Por outro lado, a perspetiva da informação/tomada de decisão postula que, uma vez que existe uma vasta gama de conhecimentos, capacidades e aptidões, há espaço para respostas mais criativas e inovadoras e, assim, o desempenho poderá ser melhorado (Guillaume et al., 2013; van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; van Knippenberg & van Ginkel, 2010).

Van Knippenberg et al. (2004), por seu turno, defendem que não existem dimensões específicas da diversidade que tenham efeitos positivos ou negativos, ou seja, todas podem levar à elaboração de informação relevante e a processos de categorização social. É neste contexto que, ao tentar conciliar ambos os modelos (i.e., da categorização social e da informação/tomada

de decisão) que até então eram estudados de forma isolada, os autores (van Knippenberg et al., 2004) propõem o CEM. De acordo com este, os processos subjacentes aos dois modelos previamente mencionados interligam-se de tal forma que os possíveis enviesamentos decorrentes da categorização social, ao resultar em conflitos, num clima organizacional pobre e em falhas de comunicação, interferem com a elaboração de informação importante relacionada com as tarefas (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & van Ginkel, 2010). Como tal, esta integração de ambas as perspetivas tem como objetivo levar a que sejam consideradas variáveis mediadoras e moderadoras que são muitas vezes ignoradas ao estudar a diversidade (van Knippenberg et al. 2004).

Também numa tentativa de compreender os efeitos da diversidade, Lau e Murnighan (1998) apresentam outro modelo explicativo ao iniciar o estudo das denominadas *faultlines*. Segundo os autores, estas são “*hypothetical dividing lines that may split a group into subgroups based on one or more attributes*” (p. 328), ou seja, referem-se ao alinhamento de diferentes dimensões da diversidade (i.e., diferentes características) num grupo de pessoas, sendo que tais combinações podem, potencialmente, criar subgrupos homogéneos com base nessas dimensões (e.g., subgrupos de homens e mulheres; Lau & Murnighan, 1998; Meyer et al., 2014; Murnighan & Lau, 2017; Stanciu, 2015; van Knippenberg & Schippers, 2007). Estas características não são apenas demográficas e imediatamente observáveis – atributos superficiais – como o sexo ou a idade (apesar de estas serem, inicialmente, o foco dos autores), pois podem sobressair outras não-demográficas – atributos profundos –, como valores pessoais ou relacionadas com a personalidade (Chen et al, 2017; Lau & Murnighan, 1998; Murnighan & Lau, 2017). Além destas, Polzer et al. (2006) acrescentam uma outra dimensão da diversidade, relacionada com a localização geográfica das equipas de trabalho⁵.

As consequências negativas das *faultlines* tendem a ser diferentes das da diversidade: enquanto esta pode levar a conflito de tarefa, conflito interpessoal e criatividade, as *faultlines* podem contribuir para o conflito intragrupal (Lau & Murnighan, 1998). É, importante, contudo, ressaltar que *faultlines* não são sinónimo de subgrupos, pois enquanto estes últimos estão relacionados com os processos dinâmicos (e.g., processos de tomada de decisão), as *faultlines* são divisões hipotéticas formadas por *inputs* (i.e., os fatores da diversidade; Carton & Cummings, 2012). Se não existir uma ativação das *faultlines*, a formação de subgrupos pode não chegar a ser uma realidade para os grupos (Lau & Murnighan, 1998). Esta ativação, segundo Jehn e Bezrukova (2010) e Oliveira e Scherbaum (2015), dá-se quando os membros do grupo percebem determinada(s) *faultline(s)* como causadoras de divisão do grupo em subgrupos.

Segundo Lau e Murnighan (1998), a ativação das *faultlines* dentro de um grupo pode alterar as perceções dos membros entre si e levar ao conflito entre subgrupos, a processos de grupo prejudiciais e a uma redução do desempenho. Tal acontece porque os membros do grupo,

⁵ Segundo os autores (Polzer et al., 2006), as diferenças relativas à localização geográfica podem ser utilizadas pelos membros das equipas como base de processos de auto-categorização.

em toda esta dinâmica de percepção da existência de *faultlines*, ganham preferência pelos membros do endogrupo (Murnighan & Lau, 2017; Polzer et al., 2006). Além disso, pode levar a uma redução da confiança entre os subgrupos (Polzer et al., 2006). No entanto, estes efeitos prejudiciais nem sempre se verificam (Carton & Cummings, 2012; Murnighan & Lau, 2017; Stanciu, 2015), até porque as *faultlines* podem estar inativas durante muito tempo (Murnighan & Lau, 2017). Exemplo de resultados inconsistentes foram encontrados por Stanciu (2015) que, numa revisão de literatura, conclui que as *faultlines* baseadas nos atributos ditos superficiais tendem a ser mais deteriorantes comparativamente àquelas baseadas em atributos profundos. Deste modo, as primeiras encontram-se maioritariamente associadas a maus resultados (Stanciu, 2015).

As *faultlines* podem ser pensadas em termos da sua força, ou seja, quanto maior o número de atributos que se alinham num mesmo grupo, mais forte é a *faultline* e maior é a probabilidade de se criarem subgrupos, potencialmente homogêneos e estáveis (Lau & Murnighan, 1998; Murnighan & Lau, 2017). Caso sejam consideradas *faultlines* fracas, é provável que os membros se identifiquem mais com o grande grupo (Lau & Murnighan, 1998). Um aspeto interessante é o facto de nem todos os membros de um subgrupo terem a percepção de que pertencem, de facto, ao mesmo; isto indica que os limites nem sempre são claros (Murnighan & Lau, 2017). Murnighan e Lau (2017) sugerem que, quando as *faultlines* são fortes, os limites do subgrupo serão mais claros para os membros.

Carton e Cummings (2012) definem um subgrupo como um subconjunto de membros de uma mesma equipa e que se caracteriza pela sua forma única de interdependência, sendo composto, normalmente, por duas a seis pessoas. Segundo estes autores, é o tipo de subgrupo que determina a existência de efeitos positivos ou negativos dos mesmos. Assim, existem três tipos de subgrupos: (1) subgrupos baseados na identidade; (2) subgrupos baseados em recursos (e.g., recursos de poder, materiais, autoridade e estatuto); e (3) subgrupos baseados no conhecimento. Relativamente ao primeiro tipo de subgrupos, pode haver a consequência de os membros sentirem uma forte identificação com o mesmo, no entanto, é possível que a entidade da equipa já esteja tão fragmentada ao ponto de os membros dos subgrupos não se identificarem totalmente com a unidade coletiva. Quanto maior o número de subgrupos baseados na identidade dentro de uma equipa, maior será a fragmentação. Por seu turno, os subgrupos baseados em recursos podem surgir quando já existe uma hierarquia de subgrupos estabelecida ou quando os membros tentam criar uma hierarquia de subgrupos; neste tipo, há a possibilidade de a diferença da quantidade de recursos que cada subgrupo possui ser motivo para destabilizar a dinâmica da equipa. Por último, os subgrupos baseados no conhecimento estão inerentemente relacionados com o processamento de informação. Estes subgrupos beneficiam, claramente, as equipas como um todo, devido à partilha de conhecimento; no entanto, para que tal aconteça, é necessária colaboração entre subgrupos (Carton & Cummings, 2012).

A percepção de subgrupos pode levar a processos grupais prejudiciais ao bom funcionamento da entidade coletiva (Lau & Murnighan, 1998; Oliveira & Scherbaum, 2015),

isto porque, quando os membros procuram beneficiar o próprio subgrupo e obter mais recursos, é provável que existam conflitos entre os subgrupos, falta de disposição para partilhar informação e, conseqüentemente, falhas de comunicação (Murnighan & Lau, 2017).

Relativamente aos efeitos dos subgrupos, existe a probabilidade de estes afetarem a aprendizagem grupal, que está relacionada com o apoio à inovação (e.g., Edmondson, 1999). De salientar que os processos entre subgrupos baseados na identidade – ameaça à identidade de cada subgrupo e fragmentação da identidade da equipa – podem influenciar negativamente os comportamentos de aprendizagem grupal porque, se a ameaça à identidade dos subgrupos leva à desconfiança entre os mesmos, estes não vão ter disposição para correr riscos ao tentar algo novo, havendo a possibilidade de errar (Carton & Cummings, 2012).

Tendo por base os resultados relacionados com a perceção de subgrupos, e tendo em consideração que, para que exista uma boa gestão do trabalho de equipa é necessário que os seus membros cumpram os comportamentos que a compõem (i.e., planejar/organizar o seu trabalho, ter a capacidade de gerir os seus recursos, e procurar novas ideias e práticas), é concetualmente possível prever um impacto negativo dos subgrupos na gestão do trabalho de equipa como um todo. Deste modo, coloca-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: A perceção de subgrupos está negativamente relacionada com a gestão do trabalho de equipa.

Confiança grupal

No contexto da tendência para novas abordagens (i.e., colaborativas) no local de trabalho em detrimento das formas mais tradicionais, a confiança é vista como um elemento fulcral para uma boa dinâmica interpessoal e grupal no local de trabalho. Como tal, existe uma série de aspetos a ter em consideração, como a coordenação entre os indivíduos, a partilha de responsabilidades entre si e a sua participação na tomada de decisão (Costa & Anderson, 2011; Costa et al., 2001; Mayer et al., 1995). Ao se tratar de um conceito extremamente importante para o funcionamento (Costa et al., 2001) e eficácia organizacionais, entende-se a necessidade de criar e manter relações de confiança sólidas (McAllister, 1995), o que levou os investigadores a perceber como é que esta variável se reflete no comportamento dos indivíduos (Costa et al., 2001).

Apesar de existir um grande número de definições de confiança, não existe uma que se possa considerar consensual, mas sim apenas um certo conjunto de aspetos que formam a base do conceito, como a existência de expectativas positivas relativamente ao comportamento dos outros e a disposição para a vulnerabilidade perante as ações dos outros. Normalmente, estas situações são caracterizadas pelo risco que lhes está associado, isto é, ao confiar, um indivíduo

sujeita-se às ações da outra parte com a crença de que esta última vai tentar evitar resultados negativos (Costa, 2003; Grichanik, 2014; Jarvenpaa et al., 1998; Lewicki et al., 2006; Mayer et al., 1995; Zand, 1972). A aptidão (i.e., o conjunto de características que mostram uma pessoa como competente), a benevolência (i.e., a aparente vontade de fazer o bem e demonstração de preocupação com os outros) e a integridade (i.e., as características e comportamentos baseados em princípios que demonstram confiabilidade) do outro são, segundo Jarvenpaa et al. (1998), os antecedentes mais conhecidos da confiança. No entanto, a confiança também depende do contexto e não só da informação que se tem relativamente à pessoa em quem se confia (Costa, 2003; Mayer et al., 1995).

A definição de confiança de Mayer et al. (1995) é das mais citadas na literatura: refere-se à disposição para se estar vulnerável às ações de outra parte, esperando que esta tenha comportamentos que sejam positivamente significativos para a parte que confiou. Ao referir a questão da propensão para a confiança, estamos ao nível individual, por se tratar de uma característica da pessoa que influencia a probabilidade de confiar; a questão da expectativa, ao estar ligada com a confiabilidade percebida, remete-nos para o nível relacional. Apesar de o ser vulnerável implicar correr riscos, confiar não é sinónimo disso; é, sim, a disposição para tal pois, como já foi referido, o risco é uma componente essencial no entendimento da confiança (Mayer et al., 1995). O facto de se tratar de uma relação com elevado ou baixo nível de confiança também afeta a probabilidade de envolvimento na tomada, ou não, de riscos (Jarvenpaa et al., 1998; Mayer et al., 1995). Uma vez que o nível de risco em determinada situação é avaliado consoante o nível de confiança existente, a disposição para correr o risco está condicionada pelo contexto (Mayer et al., 1995). Ainda seguindo a mesma linha de pensamento, Grichanik (2014) reforça a utilidade desta definição de Mayer et al. (1995) pelo facto de a palavra “parte” (i.e., o[s] outro[s]) englobar também a confiança em contexto de equipas e não apenas no contexto de uma relação de um para um.

A confiança grupal, considerada um fenómeno coletivo (Costa & Anderson, 2011), refere-se à confiança que os membros de uma equipa partilham entre si (Costa et al., 2017), como a própria designação indica. Remete para uma atitude individual relativamente a outro indivíduo ou a um grupo e, então, é aplicável às relações de equipas de trabalho (Costa et al., 2001) que são caracterizadas pela sua interdependência ao procurar alcançar um objetivo comum (Fulmer & Gelfand, 2012). Na literatura, é assumido que, tal como na confiança interpessoal, a disposição para aceitar vulnerabilidade e as suas bases cognitivas e afetivas entram no conceito de confiança grupal, sendo que esta emerge quando as componentes mencionadas são partilhadas pelos membros da equipa (Costa et al., 2017).

Neste contexto, Costa e Anderson (2011) identificaram dois conjuntos de indicadores da confiança grupal: formativos e reflexivos. Os primeiros abarcam a propensão para a confiança e confiabilidade percebida. A propensão para confiar trata-se da disposição geral de cada um para confiar nos outros membros da equipa (Costa & Anderson, 2011; Costa et al., 2001; Dimas et al., 2016; Jarvenpaa et al., 1998), e é influenciada pela perceção de confiabilidade, que se refere

às expectativas que os indivíduos têm de que os outros irão ter determinados comportamentos (Costa & Anderson, 2011), traduzindo-se na avaliação de características e ações (Costa et al., 2001). Já os indicadores reflexivos englobam os comportamentos cooperativos e comportamentos de monitorização (Costa & Anderson, 2011; Costa et al., 2001). Os primeiros referem-se ao grau em que os membros de uma equipa confiam uns nos outros e comunicam abertamente de modo a obter resultados positivos e também a criar uma relação coesa (Costa & Anderson, 2011; Costa et al., 2001; Dimas et al., 2016); os comportamentos de monitorização, pelo contrário, traduzem-se na necessidade de controlarem o trabalho dos membros da equipa (Costa & Anderson, 2011; Costa et al., 2001; Dimas et al., 2016), estando muitas vezes associados à falta de confiança (Costa & Anderson, 2011; Costa et al., 2001). Quando presentes, a propensão para confiar nos colegas e a confiabilidade percebida relativamente aos mesmos leva a comportamentos de cooperação e, pelo contrário, quando ausentes, leva a comportamentos de monitorização entre os membros de uma equipa (Costa & Anderson, 2011).

Este conjunto de características encaixa naquela que é denominada de abordagem psicológica do desenvolvimento da confiança, que enfatiza os processos cognitivos e afetivos (Lewicki et al., 2006), com os quais se relacionam as propensões, as expectativas, as intenções e os afetos (Lewicki et al., 2006; Costa & Anderson, 2011; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995). Esta abordagem, segundo Lewicki et al. (2006), pode ser subdividida em três modelos: unidimensional, bidimensional e transformacional. No presente trabalho, o foco é apenas no modelo unidimensional, que considera a confiança e a desconfiança como dois opostos de um único *continuum* (Grichanik, 2014; Lewicki et al., 2006).

O modelo de McAllister (1995) é, talvez, o mais conhecido em termos de propostas unidimensionais do constructo, e o mais robusto (Grichanik, 2014). Apesar de ter sido desenvolvido no sentido de explicar a natureza e funcionamento da confiança interpessoal, é generalizável para o contexto de equipas de trabalho (Grichanik, 2014). A partir deste modelo apresentam-se, então, duas formas de confiança: cognitiva e afetiva. A primeira refere-se às crenças de cada indivíduo relativamente a se a outra parte é ou não confiável (Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995), o que significa que escolhemos efetivamente em quem vamos confiar e em que circunstâncias (Lewis & Weigert, 1985). Esta dimensão está associada ao profissionalismo e competência que os indivíduos percebem relativamente aos seus pares (Dimas et al., 2016). Por seu turno, a confiança afetiva remete para a reciprocidade de cuidado e preocupação entre os indivíduos (McAllister, 1995), sendo que estes esperam receber apoio e compreensão por parte dos outros (Dimas et al., 2016).

Em equipas em que existe perceção de subgrupos por parte dos seus membros, pode haver uma redução ou mesmo falta de confiança entre os subgrupos (Murnighan & Lau, 2017; Polzer et al., 2006). Polzer et al. (2006), no seu estudo sobre a probabilidade de as localizações geográficas ativarem *faultlines* que interferem com o funcionamento da equipa, descobriram que estas têm, de facto, a capacidade de aumentar o conflito e reduzir a confiança. Por seu turno, num estudo em que procuraram verificar os efeitos da ativação de *faultlines*, Oliveira e

Scherbaum (2015) verificaram que esta ativação acarreta maior conflito e níveis mais baixos de confiança e de respeito entre os membros de uma equipa.

No mesmo sentido, Cronin et al. (2011), ao examinar os efeitos da percepção de subgrupos em equipas, identificaram uma relação negativa desta com a integração afetiva (i.e., confiança, respeito, e gosto que os membros da equipa têm uns pelos outros) argumentando que, quando a integração afetiva é afetada, os limites dos subgrupos tornam-se ainda mais salientes. Além disso, os autores (Cronin et al., 2011) sugerem que, à medida que o número de subgrupos numa equipa aumenta, as relações entre os membros deterioram-se em proporção. Assim, cada subgrupo ganha a percepção de que os restantes são menos confiáveis e agradáveis, o que também leva a uma interpretação negativa das experiências de trabalho (Cronin et al., 2011). Neste sentido propomos, no presente estudo, as seguintes hipóteses:

H2a: A percepção de subgrupos está negativamente relacionada com a confiança cognitiva;

H2b: A percepção de subgrupos está negativamente relacionada com a confiança afetiva.

A investigação suporta que a confiança desempenha um papel importante no funcionamento das equipas nas organizações (Costa et al., 2001). Inúmeros estudos apontam para uma relação positiva entre a confiança grupal e vários resultados ao nível da equipa (e.g., Clark et al., 2010; Costa & Anderson, 2011; Dimas et al., 2016; Grichanik, 2014). A confiança, ao reduzir a incerteza, reduzir o número de comportamentos de monitorização e aumentar o número de comportamentos cooperativos e atitudes positivas que envolvam troca de informação (Costa & Anderson, 2011; Dimas et al., 2016), leva a um maior comprometimento (Costa & Anderson, 2011; Zheng et al., 2010).

Quando existe um elevado nível de confiança grupal, a equipa caracteriza-se por ser proativa e focada nos resultados, ao fomentar interações cooperativas de forma mais frequente, possibilitando um maior *feedback* (Clark et al., 2010; Costa et al., 2001; Zand, 1972), aspetos que são cruciais para uma eficaz gestão do trabalho de equipa. Deste modo, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H3a: A confiança cognitiva está positivamente relacionada com a gestão do trabalho de equipa;

H3b: A confiança afetiva está positivamente relacionada com a gestão do trabalho de equipa.

Quando não há confiança, os membros da equipa envolvem-se em comportamentos de monitorização (como já referido), agem defensivamente e, assim, acabam por não usar os seus recursos disponíveis de forma eficaz, o que acarreta custos adicionais ao nível do funcionamento interno da equipa (Grichanik, 2014). De igual modo, Zand (1972) aponta para que, em grupos com um baixo nível de confiança, os membros não estão recetivos a propostas e sugestões dos outros, nem à possibilidade de definição conjunta de critérios e métodos para

avaliar o seu progresso. Neste cenário, no lugar da coordenação para atingir objetivos comuns, estará o controlo sobre o comportamento dos outros membros (Zand, 1972). Esta afirmação está, então, relacionada com a planificação/organização do trabalho e com o apoio à inovação, comportamentos integrantes da gestão do trabalho de equipa. Estes comportamentos consequentes da falta de confiança são, assim, potencialmente prejudiciais ao funcionamento grupal.

Deste modo, este estudo também pretende analisar a confiança grupal como mediadora na relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa, sendo esperado que a perceção de subgrupos tenha um impacto negativo na confiança grupal (nas suas componentes cognitiva e afetiva) e que esta, ao ser afetada, prejudique a gestão do trabalho de equipa, pelo que se propõe que:

H4a: A confiança cognitiva medeia a relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa;

H4b: A confiança afetiva medeia a relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa.

Método

Amostra

Para a realização do presente estudo, a amostra recolhida é integrada por 124 equipas, com um total de 554 membros, pertencentes a 83 organizações.

As organizações que constituem a amostra pertencem a vários setores de atividade, sendo que o setor comércio e serviços é o mais representado (62.5%), seguido do associativo (21.7%) e industrial (15.8%). As organizações de pequena dimensão (até 10 colaboradores) são as mais representadas na amostra, com 30.6%.

As equipas, por seu turno, são também de diversas áreas de atividade, como serviços (38.3%), comercial (18.3%), projeto (8.3%), administrativa (5.8%), produção (3.3%), gestão (3.3%), e outras não especificadas (22.5%). A média de antiguidade da equipa é de, aproximadamente, 8.07 anos ($DP = 8.81$), variando entre um mínimo de 3 meses e um máximo de 46 anos e 8 meses, e a dimensão das mesmas varia entre 3 e 22, com uma média de, aproximadamente, seis membros por equipa ($DP = 3.96$). No que diz respeito ao grau de virtualidade das equipas, este foi analisado a partir das respostas dos membros e varia entre 2.13% e 94.92% ($M = 35.68\%$; $DP = 17.08$).

Relativamente aos dados demográficos dos membros das equipas, as suas idades variam entre os 17 e os 67 anos ($M = 35.83$; $DP = 11.61$), sendo que a maioria é do sexo feminino (59.9%). A antiguidade de cada membro na sua equipa atual varia entre cerca de aproximadamente 1 mês e 43 anos e 5 meses ($M = 5.23$; $DP = 6.42$). Por seu turno, a média de antiguidade na organização é de 9.30 anos ($DP = 10.02$), variando entre, aproximadamente, 1 mês e 50 anos. O grau de escolaridade mais representado é o de licenciatura (41.6%) e, por último, a maioria dos sujeitos possui formação em trabalho de equipa (56%).

Procedimentos de recolha de dados

As equipas que integram a amostra do presente estudo foram selecionadas com base na definição de grupo adotada: o conjunto de pessoas deve ser constituído por três ou mais elementos (Lourenço et al., 2014) que têm em vista um objetivo comum e que, para o atingir, partilham relações de interdependência em contexto de trabalho, e reconhecem-se e são reconhecidos como equipa (S. G. Cohen & Bailey, 1997; Costa, 2003; Lourenço et al., 2014; Salas et al., 2000). Além destas características, era exigido que o líder da equipa fosse formalmente reconhecido como tal⁶ e que a comunicação entre os membros das equipas fosse, em algum grau, mediada por tecnologia eletrónica (e.g., computador, telefone, etc.).

Para o recrutamento de equipas para a amostra, recorreu-se ao método de amostragem por conveniência, através do recurso à rede de relações mais próximas da própria equipa de investigação (Robson & McCartan, 2016). Importa referir que os dados foram recolhidos nos anos letivos de 2017/18, 2018/19, e 2019/20. Em todos os anos letivos, a recolha deu-se entre os meses de outubro e dezembro.

Num primeiro contacto (quer pessoalmente e/ou por via eletrónica), com representantes das organizações que reuniam os critérios necessários para participar neste estudo, foi apresentada uma breve carta de apresentação do projeto de investigação VITEM⁷. Ao aceitarem colaborar, foram expostas de forma mais detalhada todas as informações relativas ao projeto de investigação VITEM e clarificado o tipo de colaboração esperada de ambas as partes. Após esta fase inicial de esclarecimentos, procedeu-se à recolha de dados, que foram obtidos através do método de inquérito por questionário. Esta técnica de recolha constitui uma abordagem de reunir e quantificar vários tipos de informação de forma objetiva e neutra proveniente de uma grande amostra (como é o caso no presente estudo), a um custo reduzido e num curto período de tempo (Brewerton & Millward, 2001; Harrison, 2005; Robson & McCartan, 2016).

⁶ Embora as variáveis a serem alvo de análise não sejam medidas pelos líderes das equipas, este era um critério decisivo para uma equipa ser considerada válida para integrar a amostra do presente estudo.

⁷ O projeto VITEM, no qual se insere o presente estudo, trata-se de um projeto internacional que conta com a participação de investigadores de diversas universidades de Portugal (Universidade de Coimbra, Universidade de Aveiro e Universidade da Beira Interior) e Espanha (Universidade de Valência e Universidade de Sevilha). Este projeto procura compreender como alguns constructos relativos ao funcionamento grupal se relacionam entre si e também com a eficácia das equipas de trabalho, recorrendo a equipas com algum grau de virtualidade. Na equipa de investigação incluem-se duas colegas que também realizaram a sua tese de mestrado e que participaram na recolha de dados no ano letivo de 2019/20: Maria Inês Gonçalves e Mariana Assunção. Além destas, incluem-se também colegas que participaram na recolha de dados dos anos letivos 2017/18 (Clara Campelo, Daniela Lopes, Inês Carvalho, Liliana Bastos, Lúcia Silva, Mariana Sousa e Susana Santos) e 2018/19 (Adriana Moreira, Ana Rita Bravo, Catarina Gouveia, Catarina Senra, Helena Baptista, Joana Dinis e Sara Liliana Silva).

Os questionários foram entregues, por cada um dos membros da equipa de investigação, em papel a um dos membros das equipas ou aos seus líderes⁸, sendo essa pessoa responsável pela distribuição e recolha dos questionários; uma outra opção (por vezes a única possível) para algumas das equipas passou pelo preenchimento dos questionários em formato *online*⁹, através do envio de um *link* quer para os líderes, quer para os membros das equipas. Nos dois tipos de procedimento, cada líder e cada membro teve acesso a um questionário, que demoravam, em termos de preenchimento, cerca de 7 e 20 minutos, respetivamente. Quer presencialmente, quer no formato *online*, foi assegurado o consentimento informado dos participantes, bem como o anonimato e confidencialidade dos dados. Por fim, há que referir que a equipa de investigação garantiu que os dados iam ser analisados apenas ao nível grupal.

Instrumentos de medida

A recolha de dados relativa às variáveis que integram o modelo a ser testado na presente dissertação (i.e., perceção de subgrupos, as componentes cognitiva e afetiva da confiança grupal, e gestão do trabalho de equipa) foi realizada através dos itens pertencentes às escalas inseridas no questionário respondido pelos membros das equipas (cf. Anexo A). Além destas variáveis, os inquiridos responderam a escalas relativas a outras variáveis que não são objeto de análise no presente estudo, bem como foram questionados relativamente ao grau de virtualidade da sua equipa e aos seus dados demográficos (e.g., idade, género, habilitações literárias, antiguidade na equipa e na organização). Todas as escalas foram aplicadas na sua versão portuguesa.

Gestão do trabalho de equipa

Por forma a medir os comportamentos que contribuem para o alcance dos objetivos da equipa, foi utilizada parte do questionário de funcionamento interno das equipas relativa à gestão do trabalho de equipa. A sua versão original, formulada por Rousseau et al. (2006a), é constituída por 22 itens, dos quais 12 são relativos à dimensão do apoio interpessoal, e 10 situam-se ao nível da gestão do trabalho de equipa. É solicitado aos sujeitos que indiquem o que

⁸ Apesar de terem participado líderes de equipas e respetivos membros, as variáveis estudadas na presente dissertação foram recolhidas junto destes últimos.

⁹ A versão *online* foi administrada com recurso ao site: www.limesurvey.com (cf. Bastos, 2018; Campelo, 2018; Lopes, 2018; Silva, 2018). Importa referir que 217 membros responderam ao questionário através desta versão.

acontece na sua equipa numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1-*Nada verdadeiro* a 5-*Completamente verdadeiro*).

A versão portuguesa administrada no presente estudo foi traduzida e adaptada por Pinto (2008). Ao submeter os 22 itens da escala original a uma análise fatorial, foram eliminados 6 itens, o que resultou num total de 16 itens na versão portuguesa: 10 itens na dimensão do apoio interpessoal, e 6 na dimensão da gestão do trabalho de equipa. No presente modelo em análise, uma vez que é a dimensão da gestão do trabalho de equipa que constitui a variável critério, apenas foram administrados os seis itens relativos a essa mesma dimensão (cf. Anexo A). “Organizamos a realização das nossas atividades de trabalho” constitui um exemplo de item que é apresentado aos sujeitos.

Tendo em consideração os resultados de Pinto (2008), esta dimensão apresenta bons resultados ao nível da consistência interna, apresentando um alfa de Cronbach de .90.

Perceção de subgrupos

Para medir esta variável, apenas foi utilizado um único item (“Quando estamos a trabalhar em conjunto numa tarefa, formam-se subgrupos; cf. Anexo A). Esta decisão baseou-se nos resultados de um estudo piloto, efetuado pela equipa de investigação do projeto VITEM, para avaliação da validade facial dos instrumentos devido ao facto de os itens das escalas multi-itens sobre este tópico se apresentarem redundantes. O item é respondido com base numa escala de Likert de 7 pontos (1-*Discordo totalmente* a 7-*Concordo totalmente*). A sua construção teve por base a escala de cinco itens de Shen et al. (2008) e a escala de dois itens de Earley e Mosakowski (2000).

Confiança grupal

De modo a medir a confiança nas suas duas componentes – cognitiva e afetiva –, foi administrada a versão portuguesa da escala de confiança, que é baseada na adaptação de Grichanik (2014) para o nível grupal da escala proposta por McAllister (1995), que se direcionava para o nível individual. Na sua versão original, é composta por 10 itens, sendo que metade destes se situa na componente cognitiva (do item 1 ao item 5, sendo este invertido), e a outra metade na componente afetiva (do item 6 ao item 10). Os itens são respondidos através de uma escala de Likert de 6 pontos (1-*Discordo muito* a 6-*Concordo muito*), em que os valores mais elevados indicam que os membros da equipa confiam nos restantes.

A versão portuguesa utilizada foi traduzida e adaptada por I. Nascimento (2015) com uma amostra constituída por estudantes do ensino superior. Contudo, R. Nascimento (2017) optou por proceder a novos estudos de dimensionalidade e fiabilidade, tendo por base uma amostra de membros de equipas de trabalho organizacionais. Com recurso à análise em componentes principais (ACP), os estudos realizados por ambas as autoras levaram à eliminação de dois itens da versão original. Deste modo, a escala utilizada no presente estudo contém quatro itens em cada componente (os itens 1, 2, 3 e 4 na componente cognitiva, e os

itens 5, 6, 7 e 8 na componente afetiva; cf. Anexo A). “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” constitui um exemplo relativo à componente cognitiva da confiança, e o item “Todos sentiríamos uma sensação de perda se alguém saísse do grupo e já não pudéssemos trabalhar juntos” apresenta-se como um exemplo relativo à componente afetiva da confiança.

De acordo com os resultados de R. Nascimento (2017), esta escala explica 73.41% da variância total e exhibe bons resultados no que diz respeito à consistência interna para ambas as componentes ($\alpha = .88$ na componente cognitiva e $\alpha = .87$ na componente afetiva).

Variáveis de controlo

Dimensão da equipa

A dimensão da equipa foi considerada como variável de controlo pelo facto de vários estudos demonstrarem que esta afeta os processos, estados emergentes, e resultados grupais (e.g., Hülsheger et al., 2009; Wheelan, 2009). A informação relativa à dimensão foi recolhida junto dos líderes das equipas, questionando o número de elementos que as constituem.

Antiguidade da equipa

Esta variável, recolhida ao questionar aos líderes relativamente ao tempo de existência das equipas, é tida como variável de controlo uma vez que existem evidências de que tem impacto nos processos grupais e consequente desempenho (e.g., Katz, 1982).

Grau de virtualidade

O grau de virtualidade da equipa foi considerado como variável de controlo por se apresentar como uma variável que pode ter influência nos processos, estados emergentes e resultados da equipa (e.g., Cramton & Webber, 2005; De Guinea et al., 2012; Polzer et al., 2006). A informação que permitiu averiguar o grau de virtualidade foi recolhida junto dos membros das equipas. Foi-lhes solicitado para distribuir uma percentagem de 100% por nove tipos de comunicação que constituem a escala (De Jong et al., 2008). Deste modo, foi possível proceder ao cálculo do grau de virtualidade recorrendo à equação¹⁰ proposta por De Jong et al. (2008), baseada nos valores de virtualidade atribuídos a cada meio de comunicação por Baltes et al. (2002).

¹⁰ Grau de virtualidade = (1.00 x % presencial) + (0.68 x % videoconferência) + (0.55 x % teleconferência) + (0.15 x % *chat*) + (0.09 x % rede social ou fórum) + (0.04 x % e-mail) + (0.6 x % plataforma eletrónica de partilha de documentos) + (0.003 x % memorandos ou relatórios)

Procedimentos de análise de dados

Num primeiro momento, ao analisar os valores omissos e para verificar se estes seguem um padrão ou se estão distribuídos de forma aleatória¹¹, realizou-se o *Little's MCAR test*. Uma vez que este revelou uma distribuição aleatória dos valores ausentes ($p \geq .05$) nas escalas da confiança grupal e da gestão do trabalho de equipa, estes foram substituídos pela média (Hair et al., 2010). A escala da perceção de subgrupos não apresentou valores ausentes.

Relativamente à avaliação das qualidades psicométricas das escalas da confiança grupal e da gestão do trabalho de equipa, foram realizados estudos de validade de constructo, nomeadamente de dimensionalidade, através da análise fatorial exploratória (AFE) com recurso ao método de extração *principal axis factoring*, e estudos de fiabilidade, nomeadamente ao nível da consistência interna (alfa de Cronbach).

Posteriormente, procedeu-se à agregação dos dados individuais para o nível grupal, já que a presente investigação se situa no mesmo. Para justificar esta agregação, calcularam-se os valores de r_{WG} (James et al., 1984) e dos *intraclass correlation coefficients* ICC(1) e ICC(2). Para tal, recorremos à ferramenta em Excel 2007 - *Tool for Computing Interrater Agreement (IRA) & Interrater Reliability (IRR) Estimates for Consensus Composition Constructs*, da autoria de Biemann e Cole em 2014, com o objetivo de acompanhar o trabalho de Biemann et al. (2012). Por conseguinte, para a perceção de subgrupos, obteve-se um valor de r_{WG} de .51, um ICC(1) de .32, e um ICC(2) de .68. Para a confiança cognitiva, o valor de r_{WG} foi de .88, do ICC(1) de .26, e do ICC(2) foi de .62. Relativamente à confiança afetiva, obteve-se um valor de r_{WG} também de .88, um ICC(1) de .28, e um ICC(2) de .64. Por último, no que diz respeito à gestão do trabalho de equipa, o valor de r_{WG} obtido foi de .90, o ICC(1) foi de .33 e o ICC(2) de .69. De acordo com a literatura (Brown & Hauenstein, 2005), os valores de r_{WG} da confiança cognitiva e afetiva e da gestão do trabalho de equipa são superiores ao limite mínimo para se considerar que existe um forte acordo ($> .80$) entre os membros das equipas. Contudo, a escala da perceção de subgrupos obteve um valor abaixo do mínimo considerado aceitável (Brown & Hauenstein, 2005). De modo a assegurar a decisão de agregar os dados, procedeu-se ao cálculo do r^*_{WG} ¹² para a escala da perceção de subgrupos, obtendo-se um valor de .75. Por último, realçamos que os valores relativos aos ICC se enquadram nos recomendados em todas as variáveis (Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000).

Em relação ao teste de hipóteses, primeiramente, procedeu-se a uma análise das correlações entre as variáveis em estudo, na qual se incluíram como variáveis de controlo a dimensão da equipa, a antiguidade da equipa e o grau de virtualidade.

¹¹ A análise realizada às estatísticas descritivas, respostas omissas, qualidades psicométricas das escalas utilizadas, correlações e aos pressupostos da análise de regressão foram efetuadas com recurso ao IBM SPSS (versão 22.0).

¹² Optou-se pelo cálculo deste índice como alternativa por ser computacionalmente mais simples e mais generalista em termos de aplicação (Lindell et al., 1999).

De seguida, foram testados os pressupostos de aplicação da técnica de regressão, nomeadamente no que concerne à ausência de *outliers* uni e multivariados, de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homocedasticidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2013). Verificou-se que todos os pressupostos eram cumpridos, apontando para a manutenção de todos os casos e variáveis, na totalidade das análises a realizar.

Por último, foram testadas as hipóteses de mediação com recurso ao PROCESS, uma macro desenvolvida para o SPSS por Hayes (2013). Ao recorrer ao método *bootstrapping*, esta ferramenta permite a construção de intervalos de confiança a 95% (no caso do presente estudo, foram usadas 5000 estimativas *bootstrap* para a construção dos intervalos), para os efeitos indiretos. Na mediação, estes últimos são calculados através do produto dos coeficientes da variável preditora para o mediador e do mediador para a variável critério. O efeito indireto é estatisticamente significativo quando o zero não está incluído entre os limites mínimo e máximo dos intervalos de confiança a 95% gerados pelo PROCESS.

Resultados

Qualidades psicométricas dos instrumentos

Como referido anteriormente (secção Método, Procedimentos de análise de dados), para analisar as qualidades psicométricas das escalas utilizadas, foram realizados estudos de dimensionalidade e fiabilidade. Os primeiros foram realizados através de uma AFE sendo que, antes de se proceder à mesma, foram efetuados os testes de KMO e de esfericidade de Bartlett. Relativamente aos estudos de fiabilidade, estes foram realizados através da análise da consistência interna, ao calcular o alfa de Cronbach.

Confiança grupal

Verificou-se que os valores do teste de KMO (.92) e do teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (28) = 3240.99; p < .001$) permitiam avançar para a AFE, ao indicar boa correlação entre as variáveis e adequação da amostra, respetivamente (Marôco, 2011). Uma vez que a escala utilizada foi construída para medir dois componentes da confiança, e tendo em conta os resultados obtidos por I. Nascimento (2015) e R. Nascimento (2017) acima reportados, procedeu-se à extração forçada a dois fatores com rotação *varimax*. Esta solução, com dois fatores, explica 69.15% da variância total. Todas as comunalidades se revelaram adequadas, situando-se entre .64 e .80 para a confiança cognitiva, e entre .57 e .84 para a confiança afetiva (Costello & Osborne, 2005). Todos os itens saturam na respetiva dimensão, variando entre .68 e .83 para a confiança cognitiva, e entre .65 e .84 para a confiança afetiva, sendo consideradas adequadas (Moreira, 2004; Pestana & Gageiro, 2005). No que concerne à consistência interna, obteve-se um alfa de Cronbach de .91 para a componente cognitiva e de .88 para a componente afetiva, ambos considerados muito bons (DeVellis, 2003).

Gestão do trabalho de equipa

Para a escala da variável critério, os testes de KMO (.88) e de Bartlett ($\chi^2 (15) = 1996.63; p < .001$) indicaram uma boa correlação entre as variáveis e adequação da amostra (Marôco, 2011), o que permitiu prosseguir com a AFE. A solução obtida fez emergir, tal como previsto, uma estrutura unidimensional, que explica 61.26% da variância total. As comunalidades situam-se entre .49 e .73, revelando-se adequadas (Costello & Osborne, 2005).

As saturações fatoriais variam entre .70 e .86, pelo que também são consideradas adequadas (Moreira, 2004; Pestana & Gageiro, 2005). Relativamente à consistência interna, obteve-se um alfa de Cronbach de .90.

Teste de hipóteses

De modo a testar as hipóteses H1 a H3, procedeu-se à análise das correlações entre a perceção de subgrupos, a confiança grupal (nas suas duas componentes), e a gestão do trabalho de equipa, com o objetivo de compreender a magnitude e direção da relação entre as variáveis.

Na tabela 1, apresentam-se as médias e os desvios-padrão das variáveis em estudo e das variáveis de controlo, bem como as correlações entre as mesmas. As análises de correlação bivariada mostram que a perceção de subgrupos se correlaciona de forma negativa e estatisticamente significativa com a confiança cognitiva e a confiança afetiva ($r = -.26, p = .004$ e $r = -.22, p = .02$, respetivamente), dando suporte a H2a e H2b. Ambos os valores das correlações podem ser classificados como de baixa magnitude (J. Cohen, 1988). Por seu turno, a confiança cognitiva e a confiança afetiva correlacionam-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a gestão do trabalho de equipa ($r = .54, p < .001$ e $r = .48, p < .001$, respetivamente), sendo que o primeiro valor de correlação pode ser considerado de elevada magnitude e o segundo de moderada a elevada magnitude (J. Cohen, 1988). Estes resultados suportam as hipóteses H3a e H3b. No que toca à relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa, esta não se apresenta estatisticamente significativa ($r = -.04, p = .64$), pelo que H1 não é suportada pelos dados. Relativamente às variáveis de controlo, apenas o grau de virtualidade demonstrou uma relação positiva e estatisticamente significativa com a gestão do trabalho de equipa ($r = .20, p = .03$), ainda que o valor de correlação seja de baixa magnitude (J. Cohen, 1988). Deste modo, a antiguidade e a dimensão da equipa foram eliminadas de todas as análises subsequentes, tal como recomenda Becker (2005).

Tabela 1*Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis em Estudo*

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Antiguidade da equipa	8.07	8.81	-						
2. Dimensão da equipa	6.16	3.96	.19*	-					
3. Grau de virtualidade	35.68	17.08	-.09	.08	-				
4. Gestão do trabalho de equipa	3.83	0.56	-.14	-.04	.20*	-			
5. Perceção de subgrupos	3.47	1.37	.11	.21*	.19*	-.04	-		
6. Confiança cognitiva	5.05	0.57	-.09	-.12	.13	.54***	-.26**	-	
7. Confiança afetiva	4.99	0.61	-.11	-.10	.13	.48***	-.22*	.82***	-

Nota. $N = 124$ * $p < .05$, bicaudal. ** $p < .01$, bicaudal. *** $p < .001$, bicaudal.

Após analisar as correlações entre as variáveis em estudo, procedeu-se ao teste do modelo de mediação com recurso ao PROCESS. Na tabela 2 encontram-se os resultados envolvendo ambas as componentes da confiança (cognitiva e afetiva). A perceção de subgrupos encontra-se negativa e significativamente relacionada com a confiança cognitiva ($\alpha = -0.11$, $EP = 0.04$, $p = .004$), explicando 7% da variância desta variável ($R^2 = .07$, $F(1,122) = 8.71$, $p = .004$). Relativamente à componente afetiva, a perceção de subgrupos também se encontra negativa e significativamente relacionada com a confiança afetiva ($\alpha = -0.10$, $EP = 0.04$, $p = .02$), explicando 5% da variância da variável ($R^2 = .05$, $F(1,122) = 5.92$, $p = .02$). Por sua vez, num modelo que explica 32% da variabilidade na gestão do trabalho de equipa ($R^2 = .32$, $F(4,119) = 13.97$, $p < .001$), verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre a confiança cognitiva e a gestão do trabalho de equipa ($b = 0.46$, $EP = 0.13$, $p < .001$). Pelo contrário, não se verifica uma relação estatisticamente significativa entre a confiança afetiva e a gestão do trabalho de equipa ($b = 0.09$, $EP = 0.12$, $p = .46$), assim como entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa ($c' = 0.03$, $EP = 0.03$, $p = .33$). Relativamente ao grau de virtualidade como variável de controlo, esta deixa de ser estatisticamente significativa.

Ao analisar o efeito indireto da perceção de subgrupos na gestão do trabalho de equipa via confiança cognitiva, através do método *bootstrapping*, o intervalo de confiança não inclui o valor zero, o que indica um efeito indireto significativo (estimativa do produto $ab = -0.05$, $EP_{boot} = 0.03$, 95% IC [-0.13, -0.02]). Uma vez que não se verificou uma relação direta estatisticamente significativa entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa (c'

= 0.03, $p = .33$), estamos em presença de uma mediação total. Deste modo, os dados oferecem suporte empírico para a hipótese H4a.

Ao analisar, através do mesmo método, o efeito indireto da percepção de subgrupos na gestão do trabalho de equipa via confiança afetiva, o intervalo de confiança inclui o valor zero, indicando que não existe um efeito indireto significativo (estimativa do produto $ab = -0.01$, $EP_{boot} = 0.02$, 95% IC [-0.05, -0.02]). Como tal, não foi encontrado suporte empírico para a hipótese H4b, centrada no papel mediador da confiança afetiva na relação da percepção de subgrupos com a gestão do trabalho de equipa.

Tabela 2

Análise de regressão da mediação (Hipóteses 4a e 4b)

Critério / Preditor	<i>b</i>	<i>EP</i>	95% IC		R^2
			LI	LS	
Confiança cognitiva					.07**
<i>Percepção de subgrupos</i>	-0.11**	0.04	-0.18	-0.04	
Confiança afetiva					.05*
<i>Percepção de subgrupos</i>	-0.10*	0.04	-0.17	-0.02	
Gestão do trabalho de equipa					.32***
<i>Confiança cognitiva</i>	0.46***	0.13	0.20	0.72	
<i>Confiança afetiva</i>	0.09	0.12	-0.15	0.33	
<i>Percepção de subgrupos</i>	0.03	0.03	-0.03	0.10	
<i>Grau de virtualidade</i>	0.00	0.00	-0.00	0.01	
Interação (confiança cognitiva)	-0.05	0.03	-0.13	-0.02	
Interação (confiança afetiva)	-0.01	0.02	-0.05	0.02	

Nota. $N = 124$. *b* = coeficiente de regressão não estandardizado. *EP* = erro padrão. IC = intervalo de confiança. LI = limite inferior. LS = limite superior. Interação = efeito de regressão mediada.

** $p < .01$, bicaudal. *** $p < .001$, bicaudal.

Discussão

O presente estudo foi realizado com o objetivo de analisar a relação entre a percepção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa, assim como o papel mediador da confiança grupal (nas suas componentes cognitiva e afetiva) na relação, em contexto de equipas de trabalho e tendo por base uma abordagem do tipo IMOI (Ilgen et al., 2005).

Contrariamente ao que se previa na nossa hipótese H1, a percepção de subgrupos não está significativamente relacionada com a gestão do trabalho de equipa. Este resultado pode ser entendido pelo facto de a primeira levar a processos grupais que prejudicam, efetivamente, o bom funcionamento de uma equipa ao nível da gestão do trabalho (e.g., Carton & Cummings, 2012; Lau & Murnighan, 1998; Oliveira & Scherbaum, 2015). Assim, uma possível explicação para este resultado pode prender-se com o facto de, a existência de subgrupos, por si só, não se relacionar diretamente com a gestão do trabalho de equipa mas, sim, afetar esta gestão por intermédio da influência que tem em processos e estados emergentes grupais, como o tipo de comprometimento dos membros para com a equipa ou o grau de confiança existente entre os membros de uma equipa. Foi no pressuposto de que terceiras variáveis pudessem assumir um papel relevante na compreensão desta relação que também tivemos como objetivo analisar o papel mediador da confiança grupal neste estudo, resultado que discutiremos mais adiante.

Tal como previsto nas nossas hipóteses H2a e H2b, encontrou-se uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a percepção de subgrupos e ambas as componentes da confiança grupal, cognitiva (H2a) e afetiva (H2b). Estes resultados são consistentes com diversas investigações encontradas na literatura (e.g., Cronin et al., 2011; Murnighan & Lau, 2017; Oliveira & Scherbaum, 2015; Polzer et al., 2006) que sugerem que a percepção de subgrupos, enquanto causadora de divisão no grupo, leva a uma redução ou mesmo falta de confiança entre os subgrupos. Importa também salientar que o valor de magnitude da relação entre a percepção de subgrupos e a confiança cognitiva parece ser superior, comparativamente à confiança afetiva. Deste modo, os resultados parecem indicar que, uma vez que a existência de subgrupos está muitas vezes associada ao conflito e a processos de grupo prejudiciais (e.g., falhas de comunicação) ao bom funcionamento da equipa no contexto de trabalho, as pessoas podem denotar um baixo profissionalismo e competência por parte dos membros dos restantes subgrupos, optando por não se predispor a confiar e a interpretar as experiências de trabalho como negativas (e.g., Cronin et al., 2011).

Relativamente à relação entre a confiança cognitiva (H3a) e afetiva (H3b) e a gestão do trabalho de equipa, ambas as hipóteses foram suportadas, uma vez que se verificam relações positivas e estatisticamente significativas. Apesar de não termos encontrado estudos que relacionem estas duas variáveis, este resultado vai ao encontro do que sugere a literatura (e.g.,

Clark et al., 2010; Costa & Anderson, 2011; Costa et al., 2001; Dimas et al., 2016; Grichanik, 2014) no sentido em que, quando existe um elevado nível de confiança, os membros da equipa irão ter a iniciativa de se envolverem mais frequentemente em comportamentos orientados para o eficaz funcionamento da equipa (Clark et al., 2010; Costa et al., 2001; Zand, 1972). Os resultados apontam, ainda, para um valor de magnitude superior da relação entre a confiança cognitiva e a gestão do trabalho de equipa, comparativamente à confiança afetiva. Parece-nos fazer sentido que a componente da confiança que mais sobressai nesta relação seja a cognitiva, uma vez que esta e a gestão do trabalho de equipa são orientadas para os comportamentos de tarefa, ao contrário da confiança afetiva, que está direcionada para as relações de reciprocidade de cuidados e para os laços que se formam entre os indivíduos.

Por fim, no que concerne às hipóteses de mediação (H4a e H4b), os resultados apenas fornecem suporte empírico para a H4a, indicando que a confiança cognitiva atua como mediador total na relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa. Este resultado vai ao encontro do apresentado no enquadramento teórico, em que a perceção de subgrupos tem o potencial de prejudicar a confiança grupal e, deste modo, impactar negativamente no funcionamento interno da equipa (e.g., Grichanik, 2014; Zand, 1972). Uma vez que apenas a confiança cognitiva se revelou mediador desta relação, e pese embora a elevada correlação registada entre ambas as componentes da confiança, estes resultados são interpretáveis na medida em que, já que esta é uma componente mais racional e direcionada para a competência e profissionalismo (e, deste modo, direcionada para a tarefa), também a gestão do trabalho de equipa está totalmente orientada para a tarefa e para as capacidades e comportamentos necessários à execução eficaz do trabalho (e.g., planeamento/organização, gestão de recursos e apoio à inovação). Como tal, quando os níveis de confiança cognitiva descem devido à perceção de subgrupos, a gestão do trabalho de equipa será prejudicada. Dito de outro modo, estes resultados indicam que a perceção de subgrupos tem um impacto negativo na gestão do trabalho de equipa porque desce os níveis de confiança cognitiva.

Conclusões

Como sabemos, o uso de equipas de trabalho para atender às necessidades atuais é cada vez mais recorrente e, em muitas situações, a única abordagem de trabalho possível para atingir resultados, pelo que existe a necessidade de criar equipas eficazes nas organizações. No entanto, existem alguns desafios inerentes ao seu uso, que se prendem também com o facto de as equipas de trabalho serem cada vez mais compostas por pessoas diferentes a vários níveis (e.g., em termos de diversidade de características sociodemográficas, conhecimentos, etc.).

Neste contexto, salienta-se a importância da gestão do trabalho de equipa e a sua relação com características, processos e/ou estados emergentes da equipa. Uma vez que se trata de um constructo que remete para comportamentos específicos que contribuem para atingir um bom desempenho geral, a compreensão da sua relação com variáveis que a podem afetar, como a perceção de subgrupos e a confiança grupal, aqui estudados, confere relevância à presente dissertação.

Assim, com base numa revisão de literatura, propusemo-nos a testar um modelo que inclui a perceção de subgrupos como variável de *input*, a confiança grupal (cognitiva e afetiva) como variável mediadora e a gestão do trabalho de equipa como variável de *output*.

Os resultados do presente estudo não suportaram todas as hipóteses, nomeadamente, a que diz respeito à relação negativa entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa e a hipótese que propõe a confiança afetiva como variável mediadora na relação entre as variáveis preditora e critério. Foi, no entanto, identificada uma relação negativa entre a perceção de subgrupos e a confiança grupal, nas suas componentes cognitiva e afetiva. Estes resultados revelaram-se pertinentes do ponto de vista teórico, uma vez que estão em concordância com outros estudos (e.g., Cronin et al., 2011; Murnighan & Lau, 2017; Oliveira & Scherbaum, 2015; Polzer et al., 2006) e contribuem para um maior conhecimento da dinâmica das equipas de trabalho. No que diz respeito à sua pertinência prática, demonstram a importância de uma gestão eficaz da diversidade existente (e.g., nos processos de socialização e na construção de uma cultura tolerante à diferença) que contribua para um clima pautado pela inclusão, cooperação, confiança, e segurança psicológica. O papel dos líderes das equipas torna-se preponderante, uma vez que estes devem servir de exemplo e incentivar à abertura através de, por exemplo, sessões de *teambuilding* com vista ao fortalecimento da confiança entre os membros.

Tal como sucedeu nos resultados descritos anteriormente, também se verificou uma relação, neste caso positiva, entre a confiança grupal (cognitiva e afetiva) e a gestão do trabalho de equipa. Apesar de não termos encontrado estudos que utilizassem a gestão do trabalho de equipa tal e qual como a definimos na presente investigação, este resultado reforça o que já esperávamos relativamente à confiança grupal e à sua importância como pilar de qualquer

relação em contexto organizacional para obter sucesso (e.g., Clark et al., 2010; Costa et al., 2001; Costa & Anderson, 2011; Dimas et al., 2016; Grichanik, 2014; Zand, 1972; Zheng et al., 2010), contribuindo, assim, para o enriquecimento da literatura. Do ponto de vista interventivo, estes resultados salientam, mais uma vez, a importância da existência de um clima de confiança entre os membros das equipas, de modo a que haja disposição para coordenarem os seus esforços para um objetivo comum. Como tal, poderá incitar-se, por exemplo, a que sejam organizadas comunidades de prática, nas quais os membros das equipas se possam ajudar mutuamente na resolução de problemas concretos do trabalho. Deste modo, poderão aprender a confiar uns nos outros à medida que se reúnem para esse propósito. Há que salientar também que, como já referido, estes resultados mostram que a confiança cognitiva exerce uma maior influência sobre a gestão do trabalho de equipa relativamente à confiança afetiva e que se revelou mediadora da relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa. Por estas razões, além do incentivo aos investimentos relacionais no que concerne a apoio e compreensão de uns para com os outros, os líderes devem fomentar o reconhecimento de profissionalismo e competência entre membros.

Em termos de mais-valias do estudo, importa salientar que foi desenvolvido em contexto de equipas de trabalho e incidiu sobre uma amostra de mais de 120 equipas organizacionais. Por este facto, e também por não existirem estudos que relacionem as três variáveis analisadas num só modelo, os resultados obtidos constituem um contributo para a literatura e sugerem a oportunidade de dar continuidade a esta investigação.

No entanto, também se impõem algumas limitações e recomendações a serem apresentadas. Primeiramente, uma vez que o questionário autoadministrado foi o único instrumento de recolha de dados utilizado, poderá ter levado ao fenómeno de desejabilidade social, ou seja, a que os membros respondessem de forma a transmitir uma imagem positiva da sua equipa de trabalho, mesmo que não correspondesse à realidade. Além disso, o facto de as variáveis do presente estudo serem medidas apenas a partir das respostas de uma única fonte de informação (i.e., os membros das equipas) poderá ter conduzido ao enviesamento da variância do método comum (*common method variance bias*). Deste modo, existe a possibilidade de a utilização de um método e uma fonte de dados causar erros de medida sistemáticos (Chang et al., 2010). No entanto, o facto de os dados terem sido analisados ao nível grupal e de os questionários serem compostos por diferentes secções consoante o constructo a analisar, em que cada uma destas inicia com o respetivo título e uma introdução explicativa (Brewerton & Millward, 2001), poderá ter reduzido os problemas associados a esta questão. Relativamente à desejabilidade social que possa ter existido, o aviso prévio de que os dados seriam analisados ao nível grupal também poderá ter atenuado este enviesamento.

Ainda na linha de limitações, apontamos a utilização de uma escala de resposta constituída por apenas um item na avaliação da variável de *input* (perceção de subgrupos) com inexistência de estudos de validade convergente e de fiabilidade. O método de amostragem por conveniência contribuiu para o facto de a amostra ser apenas constituída por organizações

portuguesas, o que leva a que as generalizações dos resultados tenham de ser feitas de forma cuidadosa, pois não podemos afirmar que os resultados seriam os mesmos em amostras constituídas por equipas de organizações de países com culturas diferentes.

Por último, a questão de o *design* do presente estudo ser transversal implica que a causalidade atribuída às relações apresentadas seja apenas teórica, pelo que não nos permite testar a causalidade de forma empírica.

Para colmatar esta última limitação e como recomendação para investigações futuras, seria vantajoso replicar o presente estudo recorrendo a um *design* longitudinal. Além disso, a medição das variáveis em análise seria mais fiável se fossem medidas com recurso a diferentes fontes, de modo a evitar os enviesamentos enumerados. Nesta linha, aconselha-se também o uso de uma abordagem multimétodo e o recurso a medidas mais objetivas em investigações futuras, como por exemplo da gestão do trabalho de equipa, para evitar possíveis erros relacionados com o método utilizado.

Finalmente, seria relevante que, no futuro, se relacionassem algumas das variáveis estudadas na presente investigação com outras igualmente relevantes. Uma sugestão passa, por exemplo, por estudar as relações entre constructos como a perceção de subgrupos, a confiança grupal e o apoio interpessoal (i.e., a dimensão do funcionamento interno das equipas de trabalho que está mais orientada para as relações interpessoais). Uma vez que no presente estudo se verificou uma mediação da confiança cognitiva (componente orientada para a tarefa) na relação entre a perceção de subgrupos e a gestão do trabalho de equipa (dimensão instrumental orientada para a tarefa), seria uma relação interessante de explorar de modo a verificar se, neste caso, seria a confiança afetiva a atuar como mediadora. Uma outra proposta seria analisar as relações entre a reflexividade, a gestão do trabalho de equipa e o desempenho grupal. Já que o conceito de reflexividade¹³ nos remete para aspetos bastante relacionados com a gestão do trabalho de equipa, e que estas duas variáveis estão intimamente relacionadas com o desempenho grupal, seria interessante, na nossa opinião, analisar se a gestão do trabalho de equipa se apresenta como mediadora na relação entre a reflexividade e o desempenho grupais.

Concluindo, importa realçar que o nosso estudo constitui uma mais-valia na medida em que analisa três variáveis que até então não tinham sido consideradas num só modelo, enriquecendo a literatura relativa às consequências da formação de subgrupos nas equipas de trabalho. Simultaneamente, abre caminho para futuras investigações, ao dar pistas para estudos que contribuam para um maior conhecimento do funcionamento interno das equipas de trabalho enquanto potencializador de bons resultados.

¹³ O conceito de reflexividade é definido como o grau em que os membros de um grupo refletem sobre os seus objetivos, estratégias, processos e comportamentos relacionados com as suas tarefas, de modo a que adaptem o seu funcionamento às circunstâncias enquanto entidade coletiva (Konradt et al., 2015; Schippers et al., 2003; West, 1996).

Bibliografia

- Amaliyah, A. (2015). The importance of workplace diversity management. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 17(2): 175–182.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53-66. <https://doi.org/10.1080/13594329608414840>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2961>
- Bastos, L. P. R. M. (2018). *O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade*. (Dissertação de mestrado publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- 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. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG(j)}$ in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23, 66-80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). Jossey-Bass.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). Methods of data collection. In *Organizational research methods: A guide for students and researchers* (pp. 67-113). SAGE Publications Ltd.
- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the r_{WG} indices. *Organizational Research Methods*, 8(2), 165-184. <https://doi.org/10.1177/1094428105275376>
- Campelo, C. N. (2018). *Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: O papel da reflexividade e do envolvimento*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.

- Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, 37(3), 441-470. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0322>
- Chang, S., Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178–184. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.88>
- Chen, S., Wang, D., Zhou, Y., Chen, Z., & Wu, D. (2017). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between team faultlines and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 931-950. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9510-7>
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar A., & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review. *HOLISTICA Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35-52. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0011>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676. <https://doi.org/10.1177/001872679604900506>
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154. <https://doi.org/10.1080/13594320903272083>
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 169-184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, & Evaluation*, 10, 1-9.

- Cramton, C. D., & Webber, S. S. (2005). Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams. *Journal of Business Research*, 58(6), 758–765. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.006>
- Cronin, M. A., Bezrukova, K., Weingart, L. R., & Tinsley, C. H. (2011). Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 831-849. <https://doi.org/10.1002/job.707>
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49, 301-308. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>
- De Jong, R., Schalk, R., & Curşeu, P. L. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(7/8), 364-380. <https://doi.org/10.1108/13527590810912331>
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Sage Publications.
- Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação*. Edições Sílabo.
- Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49. <https://doi.org/10.5465/1556384>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, 2nd ed., pp. 271-340). Consulting Psychologists.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Grichanik, M. (2014). *The effect of collaborative critical thinking training on trust development and effectiveness in virtual teams* (Unpublished master's thesis). University of South Florida, Florida.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 86(2), 123–141. <https://doi.org/10.1111/joop.12009>
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice-Hall.

- Harrison, M. I. (2005). Diagnosis: Approaches and methods. In *Diagnosing organizations: Methods, models and processes* (3rd ed., pp. 1-26). Sage Publications.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1128-1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationships between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology, 50*, 553-585.
- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85-98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems, 14*(4), 29-64. <https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518185>
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112*(1), 24-42. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.008>
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly, 27*(1), 81-104. <https://doi.org/10.2307/2392547>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*(3), 211-236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Kleinman, D. L., Luh, P.B., Pattipati, K. R., & Serfaty, D. (1992). Mathematical models of team performance: A distributed decision-making approach. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 177-217). Ablex.
- Konradt, U., Otte, K.-P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2015). Reflexivity in teams: A review and new perspectives. *The Journal of Psychology, 150*(2), 153-174. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1050977>
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). Wiley-Blackwell.

- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533229>
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022. <https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lindell, M. K., Brandt, C. J., & Whitney, D. J. (1999). A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23(2), 127-135.
- Lopes, D. F. S. (2018). *O papel mediador do envolvimento no trabalho de equipa na relação entre a confiança e a viabilidade grupal em equipas com algum grau de virtualidade* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.002>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics* (5th ed.). ReportNumber.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.2.273>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>
- Meyer, B., Glenz, A., Antino, M., Rico, R., & Gonzalez-Roma, V. (2014). Faultlines and subgroups: A meta-review and measurement guide. *Small Group Research*, 45(6), 633-670.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Almedina.

- Murnighan, K., & Lau, D. (2017). Faultlines. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. USA: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.60>
- Nascimento, I. V. (2015). *Validade convergente, validade nomonológica e fidelidade de medidas de um só-item: Coesão, confiança e satisfação*. (Master's thesis, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra). <http://hdl.handle.net/10316/29096>
- Nascimento, R. (2017). *Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal*. (Unpublished master's thesis). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Oliveira, J. M., & Scherbaum, C. (2015). Effects of activating team diversity dimensions on member perceptions of conflict, trust, and respect. *New School Psychology Bulletin*, 13(1), 21-37.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade de SPSS* (4th ed.). Sílabo.
- Pinto, A. L. (2008). *Funcionamento interno das equipas de trabalho: Bidimensionalidade, interdependência e desempenho* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Pinto, A. L., & Lourenço, P. R. (2014). The work teams internal functioning: bidimensionality, interdependence and performance. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(1), 05-23.
- Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., & Kim, J. W. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 49(4), 679-692. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083024>
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). Surveys and questionnaires. In *Real world research* (4th ed., pp. 243-283). John Wiley & Sons.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006a). Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 38(2), 120-135. <https://doi.org/10.1037/cbjs2006002>
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006b). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339-356. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00046>
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S. & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. In E. Salas, G.F. Goodwin & C.S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Crossdisciplinary perspectives and approaches* (pp. 39-79). Taylor and Francis.

- Shen, Y., Gallivan, M., & Tang, X. (2008). The influence of subgroup dynamics on knowledge coordination in distributed teams: A transactive memory system and group faultline perspective. *ICIS 2008 Proceedings*, 143.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779–802. <https://doi.org/10.1002/job.220>
- Silva, L. A. C. (2018). *O capital psicológico grupal e a inovação das equipas: O papel mediador da confiança grupal em equipas em contexto virtual*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Stanciu, A. (2015). The underlying structure of diverse work groups: A literature review on faultlines and diversity outcomes. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 17(2), 63-71.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2010). The categorization-elaboration model of work group diversity: Wielding the double-edged sword. In R. J. Crisp (Ed.), *The psychology of social and cultural diversity* (pp. 255-280). Wiley-Blackwell.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 555-579). John Wiley & Sons Ltd.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262. <https://doi.org/10.1177/1046496408328703>
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239. <https://doi.org/10.2307/2393957>
- Zheng, M., Zhu, X. P., & Yang, J. (2010). The influence of the team climate on team innovation performance: An empirical study based on chinese high technology innovation teams. In *Proceedings - 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3, 245-249. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2010.380>

Anexos

Anexo A: Questionário

Anexo A: Questionário

Cód. Organização:	Cód. Equipa:	Cód. Individual:
-------------------	--------------	------------------

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 _____ 2019

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 20 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim Não

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Há quanto tempo trabalha nesta equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Tendo em conta que este estudo prevê dois momentos de recolha de dados, insira, por favor, **as iniciais do seu nome completo** de forma a podermos efetuar a correspondência da informação recolhida nos dois momentos (reforçamos que este dado será exclusivamente utilizado para fins de investigação)

Iniciais do seu nome completo: _____

PARTE 2

De forma a garantir uma maior validade dos dados recolhidos, pedimos que responda a todos os itens apresentados abaixo pensando na sua **equipa formal como um todo**.

Indique-nos, por favor, qual o tipo de comunicação estabelecida entre si e os outros membros da sua equipa **no último mês**. Distribua 100% pelos diversos tipos, considerando que as percentagens mais elevadas correspondem aos meios de comunicação que mais frequentemente utiliza para comunicar com os restantes membros da sua equipa:

TIPOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	Percentagem
1. Presencial.	___%
2. Através de <i>videoconferência</i> (comunicação à distância com som e imagem – por exemplo <i>skype</i> com som e imagem).	___%
3. Através de <i>teleconferência</i> (comunicação à distância somente com som – por exemplo <i>telefone/telemóvel</i> ou <i>skype</i> somente com som).	___%
4. Através de um serviço de <i>chat</i> (comunicação à distância, somente escrita e em tempo real – por exemplo, <i>whatsApp</i> ou <i>messenger do facebook</i>).	___%
5. Através de <i>rede social</i> ou <i>forum</i> (comunicação à distância somente escrita, sem ser em tempo real – por exemplo, <i>facebook</i> sem chat).	___%
6. Através de <i>e-mail</i> .	___%
7. Através de <i>plataforma eletrónica</i> de partilha de documentos ou gestão de agenda (por exemplo, <i>dropbox</i> ou <i>google drive</i>).	___%
8. Através de <i>memorandos</i> ou <i>relatórios</i> .	___%
9. Outro: Qual? _____	___%
TOTAL	100%

Gestão do trabalho em equipa

Indique até que ponto as seguintes afirmações são verdadeiras, referindo-se ao que se passa habitualmente na sua equipa de trabalho.

Assinale com um X a opção de resposta que melhor corresponde à sua opinião.

1	2	3	4	5
Nada verdadeiro	Um pouco verdadeiro	Moderadamente verdadeiro	Muito verdadeiro	Completamente verdadeiro

	1	2	3	4	5
1. Avaliamos os resultados do nosso trabalho.					
2. Organizamos a realização das nossas atividades de trabalho.					
3. Estabelecemos um prazo de trabalho.					
4. Planificamos a realização das nossas atividades de trabalho.					
5. Coordenamos o desenrolar das nossas atividades de trabalho.					
6. Fazemos um balanço do estado de progresso do nosso trabalho.					

Confiança grupal

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

Perceção de subgrupos

Por fim, assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa a cada afirmação relativamente à sua equipa, utilizando a seguinte escala:

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

1. Quando estamos a trabalhar em conjunto numa tarefa, formam-se subgrupos.									