



UC/FPCE-2007

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Os efeitos da variedade de composição  
demográfica no Conflito Intragrupal**

Raquel Diana de Almeida Silvestre  
(e-mail: silvestre\_d@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das  
Organizações sob a orientação do Professor Paulo Renato  
Lourenço

## **Os efeitos da variedade de composição demográfica no Conflito Intragrupal**

### **Resumo**

A diversidade é um fenómeno cada vez mais presente nas Organizações. A sua adequada gestão é um dos factores de maior importância para os gestores na prossecução dos objectivos organizacionais dada à sua estreita relação com o fenómeno do conflito. Os estudos empíricos acerca das relações entre os dois fenómenos têm sido pouco consensuais quanto ao impacto da diversidade demográfica em ambos os tipos de conflito intragrupal (conflito de tarefa e conflito relacional). Os autores dividem-se quanto à funcionalidade da diversidade demográfica para o grupo, seus processos e resultados. Para alguns autores, a sua presença é nociva para os grupos e sua *performance* ao aumentar o conflito negativo - que na literatura científica é usualmente sinónimo de conflito relacional (tido frequentemente como prejudicial para o grupo) ou ambos os tipos de conflito. Outros investigadores defendem a relevância da diversidade na estimulação do conflito de tarefa, considerado motor de criatividade. O objectivo da presente investigação é contribuir para o esclarecimento das relações existentes entre a diversidade e o conflito. Para tal conduzimos um estudo empírico não experimental, centrado no nível grupal. Recorremos a dois instrumentos (questionários): o questionário desenvolvido por Silva (2008) para avaliar a diversidade demográfica e a EACI – F - Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (Dimas, 2007) – para avaliar o conflito intragrupal. O estudo desenvolvido envolveu 52 equipas de trabalho, pertencentes a organizações industriais ou de serviços.

Os resultados da nossa investigação contribuem para a ideia de que a experiência funcional e o conflito de tarefa se encontram associados positivamente, uma vez que, a diversidade de experiência funcional na empresa actual se revelou preditora do conflito de tarefa.

**Palavras-chave:** Grupos de trabalho; diversidade; conflitos.

## **The effects of group composition variety in intragroup Conflict**

### **Abstract**

Diversity is a phenomenon increasing in organizations sphere. Its adequate management is one of the most important issues to managers in their goals persecution. Its close proximity with conflict is one of the reasons that managers and theorists regard this phenomenon. The empiric studies have been unsuccessful in the comprehension of the relationships that exist between the two phenomenons, remaining to discover the impact of demographic diversity in both conflict types: task conflict and affective conflict. The theorists divide themselves when the benefits of diversity become an issue. While some believe that diversity is negative because it produces affective conflict (that is considered to diminish group's performance), others see diversity as the key to creativity and nest of innovating ideas, strictly bounded to task related conflict. The present dissertation intends to contribute to the comprehension of demographic diversity impact on conflict. For that, we have developed an empirical correlation study of exploit nature. We used two instruments (questionnaires) in our investigation: Silva (2008) questionnaire to evaluate demographic diversity and EACI – F (Intragroup Conflict Evaluation Scale) developed by Dimas (2007) to evaluate conflict situations in teamwork's.

The results of our work contribute to the notion that functional experience and task conflict are positively associated, once, it was found that functional experience in the present job predicts task conflict.

**Keywords:** Diversity, Conflict, Work teams.

## **Agradecimentos**

As minhas primeiras palavras dirigem-se à equipa NEFOG, nomeadamente ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, pela disponibilidade que sempre demonstrou para comigo. O meu obrigada pelos seus ensinamentos ao longo do meu percurso académico.

Gostaria de agradecer, igualmente, a todos aqueles que me acompanharam durante a vida académica e que partilharam comigo tantos momentos em Coimbra. Para vocês Luísa, Lina, Pedro, Eurico, Daniela, Verónica, entre outros, vão estas minhas palavras.

O meu obrigado às meninas do 79 (Carla, Diana, Nela e Carina), pelo vosso apoio constante, partilha diária, cumplicidade e capacidade que sempre tiveram de me proporcionar momentos hilariantes (os quais não vou esquecer).

O meu obrigada ao Daniel, pela sua amizade, amor, cumplicidade e entrega. Agradeço-te por sempre me teres incentivado nesta etapa da minha vida, e sobretudo, por me teres mostrado, através do teu exemplo, a nunca desistir daquilo que procuro.

O meu obrigado ao meu irmão Gonçalo pela sua amizade e conselhos. O meu obrigada pelos momentos de companheirismo e cumplicidade ao longo de todos estes anos.

O meu obrigado ao meu irmão Joel, porque me conhece e compreende como ninguém. Agradeço-te por todos os momentos em que me ouviste (mesmo quando não te apetecia), me apoiaste e acarinhaste.

O meu obrigada ao meu pai pela pessoa decidida que é e pelos valores que sempre procurou transmitir-me. O meu obrigada por todos teus os ensinamentos.

O meu obrigada à minha mãe porque me ensinou a lutar por concretizar os meus objectivos. Agradeço-te por todo o teu carinho e compreensão, por me mostrares que todas as coisas na vida têm um lado positivo. Nunca poderei expressar por palavras o quanto significas para mim.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>I - Enquadramento conceptual</b> .....	3
1. Diversidade.....	3
2. Tipologias da diversidade .....	6
3. Conflito: Breve incursão histórica.....	12
4. Definição do Conceito de Conflito.....	14
5. Tipos de Conflito.....	16
6. O Processo conflitual.....	17
7. Modelos de Gção de Conflitos.....	18
8. Conflito: Disfuncionalidade versus Funcionalidade.....	19
9. Conflito e Diversidade: Que interrelações? Um olhar sobre o estudos empíricos e teorias.....	24
<b>II – Objectivos e hipóteses de investigação</b> .....	26
<b>III – Metodologia</b> .....	27
1. Procedimento .....	27
2. Amostra .....	29
3. Operacionalização das variáveis e técnicas de recolha de dados..	31
3.1 Diversidade .....	32
3.2 Conflito....	32
3. 2.1 Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal – EACI - F .....	33
3. 3. Agregação.....	35
<b>IV – Resultados</b> .....	36
1. Diversidade e Conflito.....	36
<b>V – Discussão</b> .....	38
<b>VI – Conclusões</b> .....	41
<b>Bibliografia</b> .....	43
Anexos .....	49
Anexo 1 – Carta de apresentação do estudo às empresas .....	50
Anexo 2 – Projecto de investigação destinado às empresas .....	53
Anexo 3 – Questionário destinado aos membros das equipas .....	57

## Introdução

Actualmente, mais do que nunca, grupos e/ou equipas de trabalho<sup>1</sup>, conquistam o seu lugar como um dos principais sistemas de organização do trabalho utilizado pelas organizações para alcançar os objectivos estratégicos traçados. Este facto tem suscitado o interesse de psicólogos nas áreas social e organizacional, tendo em vista compreender a forma como os grupos se estruturam, bem como os seus processos e as estratégias que podem ser implementadas para aumentar a sua performance (Guzzo e Shea, 1992). As equipas têm vindo a ser percebidas como a chave para o sucesso das organizações, permanecendo, porém, o desafio de gerir as limitações que impedem os grupos de alcançar plenamente a sua potencialidade. De entre os factores que constringem esta prossecução, encontram-se fenómenos como a diversidade e o conflito que serão aprofundados no nosso trabalho.

A diversidade tem ganho cada vez mais relevo enquanto tópico de investigação, nomeadamente pela mudança na composição demográfica dos membros nas organizações, agora mais diversificada, e pelo facto destas em busca de maiores ganhos, utilizarem, cada vez mais, equipas de trabalho para satisfazerem os seus objectivos. A compreensão da relação entre a diversidade demográfica e processos grupais como a tomada de decisão, a satisfação e o conflito são linhas de investigação presentes na literatura. A nossa dissertação irá centrar-se no impacto da diversidade demográfica no conflito, enquanto processo intragrupal. Efectuaremos uma breve contextualização de ambos os fenómenos e analisaremos os vários olhares que se erguem na literatura em torno destes processos. A relação entre diversidade e conflito encerra em si alguma polémica, uma vez que os autores se dividem quanto à forma de gerir ambos os processos de forma a que contribuam para o desenvolvimento

---

<sup>1</sup>Apesar de termos consciência da discussão em torno dos termos equipa e grupo quanto ao facto de serem, ou não, realidades conceptuais distintas (eg., Katzenbach & Smith, 1991; Lemoine, 1995), na presente dissertação os termos serão utilizados como sinónimos.

grupal. O seu valor para o grupo pode ser percebido como positivo ou como negativo, dependendo de diversos factores que se encontram ligados à complexidade de tais fenómenos. A literatura sugere que a idade, o género e a nacionalidade são tipos de diversidade demográfica que se encontram relacionados de forma positiva com o conflito relacional. Gerando incompatibilidades entre os elementos do grupo, produzem conflitos que os especialistas consideram disfuncionais para o grupo. Por outro lado, tipos de diversidade demográfica como experiência funcional e habilitações académicas são dimensões geralmente associadas ao conflito de tarefa. Estas dimensões da diversidade são tidas como positivas para a performance grupal ao estimularem conflitos de ideias entre os elementos do grupo, promovendo decisões mais conscientes. Prevemos que a associação entre estes fenómenos provoca uma melhoria na performance grupal. Os estudos empíricos ao comprovarem estas associações, contribuirão para a adequada gestão dos processos grupais. As hipóteses que serão formuladas na nossa dissertação visam acrescentar novas evidências aos estudos já desenvolvidos neste âmbito. Num primeiro momento abordaremos a diversidade demográfica, definindo e contextualizando o fenómeno, referindo alguns dos autores que se debruçaram sobre o conceito e alguns dos modelos e tipologias desenvolvidos acerca deste fenómeno. Num momento posterior, o nosso foco centrar-se-á sobre o conflito. Procederemos à sua definição, à explicitação das várias visões que se foram estabelecendo acerca do fenómeno ao longo das últimas décadas, referindo investigações e estudos empíricos que procuraram aprofundar a temática do conflito e o sentido da sua existência para os grupos e organizações. Num terceiro momento apresentaremos alguns estudos que procuraram compreender as relações que se estabelecem entre os dois fenómenos. A última parte deste trabalho dará lugar ao estudo empírico que desenvolvemos. Primeiramente, explicitaremos os objectivos e as hipóteses da nossa investigação. Em seguida, descreveremos a metodologia adoptada, a amostra utilizada na investigação, bem como os procedimentos relativos ao contacto com as organizações e os instrumentos que usámos para aferir os resultados. Por último, analisamos os resultados obtidos e discutimo-los à luz das teorias presentes na literatura, estabelecendo as nossas próprias considerações.

*“Diversity appears to be a double-edge sword, increasing the opportunity for creativity as well as the likelihood that group members will be dissatisfied and fail to identify with the group”*

Milliken & Martins (1996, p. 403)

## **I - Enquadramento conceptual**

### **1 – Diversidade**

A diversificação da força de trabalho e o aparecimento de novas formas organizacionais devido à globalização da economia e à crescente mobilidade populacional trouxe às organizações um conjunto de mudanças e consequências que têm suscitado inúmeros estudos ao longo dos últimos anos. A crescente competitividade despoletada pelo mercado global levou as empresas a traçar estratégias que lhes permitam sobreviver, como a formação de equipas multidisciplinares, que possam responder à necessidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços (Passos, 2005; Jackson, 1995).

Actualmente, homens e mulheres, de várias idades e nacionalidades, com *backgrounds* académicos e culturais diferentes, relacionam-se num mesmo espaço, em equipas dotadas de autonomia e flexibilidade, exigindo às organizações novas competências para lidar com uma força de trabalho cada vez mais diversificada (Passos, 2005).

A diversidade não é uma temática recente. Nos últimos 40 anos a pesquisa sobre a diversidade e os seus efeitos nos vários processos e performance grupal tem sido efectuada nos mais diversos domínios. Psicólogos, sociólogos, economistas, antropólogos têm conduzido investigações em laboratório e em contexto real que procuram estudar os efeitos do género, idade, raça, educação e variáveis da personalidade nos processos e resultados grupais (Williams & O’Reilly, 1998). Porém os estudos têm-se demonstrado inconclusivos quanto aos reais efeitos da diversidade e quanto à forma mais eficaz de gerir o fenómeno.

Williams e O’Reilly (1998) na revisão que elaboraram acerca das investigações e estudos realizados nas últimas décadas acerca deste processo, concluíram que a maioria dos autores que defendem a



funcionalidade da diversidade e que sugerem que equipas heterogéneas abordam os problemas de forma mais criativa e produzem melhores decisões que as equipas homogéneas, desenvolveram os seus estudos em contexto laboratorial, num ambiente controlado. As investigações realizadas em contexto real, por outro lado, evidenciaram o lado negativo da diversidade ao advogar a disfuncionalidade do processo mediante determinadas circunstâncias.

Na literatura científica parece faltar o consenso necessário ao esclarecimento da diversidade e à uniformização das dimensões compreendidas no constructo. O fenómeno abarca um grande número de dimensões, desde a idade à nacionalidade, da divergência religiosa à funcional, das competências de tarefa às relacionais, das preferências políticas às preferências sexuais. Hipoteticamente, a pesquisa sobre a diversidade tem incidido sobretudo, no género, idade, raça, passado educacional e funcional (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Hipoteticamente, o estudo sobre a diversidade pode assentar em qualquer forma de diferenciação, mas a investigação acerca da diversidade tem recaído sobretudo no estudo de características demográficas. As dimensões abarcadas nas teorias que têm sido desenvolvidas em torno deste processo grupal variam em função dos autores. Contudo, a pesquisa sobre a diversidade tem incidido sobretudo, no género, idade, raça, passado educacional e funcional (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998).

A principal questão acerca da diversidade é a forma como as diferenças entre os membros de uma equipa se reflectem nos processos grupais e na sua performance. No presente estudo, a importância recai, especificamente, no modo como este fenómeno se relaciona com o conflito e que ilações se podem retirar daí para as organizações e futuras investigações.

De acordo com Guzzo e Dickson (1996), existe pouco consenso quanto à definição de diversidade. Williams e O'Reilly (1998), apresentam uma definição influenciada pela perspectiva da Psicologia social. Segundo os autores a diversidade pode ser "*any attribute people use to tell them self's that another person is different*" (p.81). Estudos realizados sobre a temática da categorização social demonstraram que os indivíduos parecem utilizar

frequentemente os atributos demográficos para categorizar os outros e predizer o seu futuro comportamento (Allport, 1954). Os indivíduos possuem, assim, uma tendência para explicar acontecimentos recorrendo a categorizações sociais, de forma a simplificarem realidades complexas. O processo de categorização social influencia, deste modo, processos grupais como o conflito e a cooperação, ao acentuar as diferenças entre os elementos do grupo, nomeadamente as facilmente observáveis.

Knippenberg e Shippers (2007), definem a diversidade intragrupal como o grau em que existem diferenças objectivas ou subjectivas entre os elementos de um grupo. Para Jackson, Joshi e Erhardt (2003, p. 802) a diversidade passa pela “*distribution of personal attributes among interdependent members of a work unit*”. Já Guzzo & Dickson (1996) referem como definição, a desigualdade passível de ser verificada entre os indivíduos de um grupo. Tais divergências podem contemplar dimensões como a idade, o género, a etnicidade, diferenças culturais e experiência funcional. Por outras palavras e em consonância com os autores já citados, Burn (2004) afirma que a diversidade denomina o grau em que os membros são similares (homogeneidade) ou diferentes (heterogeneidade) uns dos outros. Na aceção de McGrath et al. (1995) a diversidade grupal é um conceito que incorpora as diferenças entre os membros de uma colectividade, onde se podem incluir os grupos de trabalho.

Na perspectiva de Jackson May e Whitney (1995), a qual partilhamos, a diversidade “*is a compositional construct that does not exist at the individual level of analyse*” (p. 217). As diferenças individuais são contempladas no modelo da autora mas, somente, como atributos susceptíveis de criar diversidade quando vistos do ponto de vista grupal. A autora define o termo opondo-o ao conceito de homogeneidade, reportando-se às diferenças ou semelhanças existentes entre os elementos de um grupo.

Apresentámos algumas das definições acerca do conceito de diversidade mais disseminadas na literatura da especialidade. Apesar das inúmeras descrições e corpos teóricos subjacentes, desenvolvidos em torno do fenómeno de diversidade, entendemos que, numa linha geral, todos os autores são unânimes ao reconhecerem que a diversidade se refere às diferenças entre os membros de um grupo. Esta constatação, permite

aproximar os vários estudos realizados no domínio, e estabelecer comparações que possam desenvolver o conhecimento acerca do fenómeno.

## **2 - Tipologias de diversidade**

Na literatura científica acerca da diversidade alguns autores têm proposto tipologias que pretendem classificar e clarificar as dimensões do constructo, tal como o seu papel nos processos e resultados grupais. Os modelos que descreveremos em seguida surgiram como resposta a questões levantadas por práticos e por investigadores nesta área, tais como: haverá valor na diversidade ou por contraste, será a diversidade um fenómeno que perturba o bom funcionamento grupal? Que dimensões da diversidade terão influência nos processos grupais? E que contingências estarão presentes ou serão necessárias para que a sua valência seja positiva ou negativa para o grupo?

De uma forma geral, os autores estruturaram os seus modelos, classificando as dimensões da diversidade quanto à sua visibilidade e quanto à sua orientação para a tarefa ou para a relação (Jackson e tal., 1995; Milliken e Martins, 1996; Jehn e tal., 1999; Pelled et al., 1999).

Os atributos observáveis, tal como o termo indica, são facilmente detectados num primeiro momento de contacto entre os elementos de um grupo. Os membros do grupo são consensuais quanto à sua existência. Os atributos subjacentes, por oposição, são aqueles que se revelam mais difíceis de serem notados e sujeitos a uma maior interpretação por parte dos indivíduos (Passos, 2005). Os atributos subjacentes integram aspectos como, a experiência funcional, a antiguidade na equipa ou as competências técnicas (Jackson et al., 1995). No que diz respeito à orientação dos atributos da diversidade, estes podem ser orientados para a tarefa ou para a relação. Os atributos relacionados com a tarefa estão directamente ligados aos objectivos do grupo, por outro lado, os atributos orientados para a relação, têm influência nas relações sociais que se estabelecem entre os membros da equipa (Jackson et al., 1995; Jehn et al., 1999). As dimensões da diversidade podem ser orientadas para a tarefa ou para a relação e serem visíveis ou, então, menos susceptíveis de serem verificadas e, igualmente, orientadas para a relação ou para a tarefa. Atributos como a idade, o género, a

nacionalidade, a religião, são tidos como atributos directamente relacionados com a relação e facilmente observáveis. O conhecimento, as competências técnicas, a experiência na tarefa são atributos dificilmente verificados num primeiro momento (sendo crescentemente visíveis somente através de contacto continuado) e mais relacionados com as tarefas a desempenhar pelo grupo (cf. Jackson et al., 1995). De seguida explicitaremos alguns dos modelos desenvolvidos neste domínio e que sustentaram a sua taxonomia nos pressupostos anteriormente descritos.

Jehn et al. (1999) apresentam uma tipologia que contempla três tipos de diversidade: a diversidade de informação, a diversidade de categoria social e a diversidade de valores. A diversidade de informação refere-se às diferenças entre os elementos de um grupo relativamente ao conhecimento e perspectivas adquiridas previamente. Tais divergências, de acordo com os autores, surgem em função de uma educação, experiência, formação e especialização académicas diferentes, que influenciam as opiniões dos membros quanto às estratégias e decisões a tomar. No que concerne à diversidade de categoria social, esta compreende diferenças relativamente à pertença dos elementos do grupo a determinada categoria social. Neste tipo de diversidade incluem-se atributos, como a idade, o género ou a etnicidade. A diversidade de valores, por seu turno, refere-se às diferenças entre os membros quanto a juízos, no que diz respeito à execução das tarefas, alvos, objectivos e missão do grupo. Jehn et al., (1992; 1995; 1997; 1999) nas várias investigações desenvolvidas, partiram do pressuposto, partilhado por alguns autores (Jackson et al., 1995; Passos, 2003; Pelled, 1999) que afirma que a diversidade de valores e a diversidade de categoria social têm efeitos negativos no grupo, podendo empobrecer a comunicação grupal, despoletar níveis baixos de coesão e de satisfação na equipa. Tais fenómenos têm como efeito negativo o aparecimento de conflitos orientados para a relação, tidos como prejudiciais para os processos e performance grupal (William e O'Reilly, 1998; Tjosvold, 2000, 2006, Passos, 2003). Por contraste com os tipos de diversidade anteriores, a diversidade de informação, (que tem origem em grupos heterogéneos em termos de *background* educacional e experiência laboral), produz efeitos positivos nos processos e performance grupal, ao estimular a produção de soluções para problemas e a criatividade. A diversidade de informação tenderá, assim, a produzir conflitos orientados

para a tarefa, vistos por grande parte da literatura como funcionais (Knippenberg e Schippers, 2007; Williams e O'Reilly, 1998; Passos, 2003).

McGrath J., Berdahl, J., e Arrow, H. (1995), apresentam um modelo que assenta, igualmente, na diferenciação entre atributos visíveis e atributos subjacentes, distinguindo cinco tipos de diversidade, que passamos a enumerar: 1) a diversidade com base nos atributos demográficos, entre os quais, o género, a idade, a raça, a orientação sexual, a educação e a religião; 2) a diversidade com origem nos conhecimentos estritamente relacionados com a tarefa, onde se compreendem as capacidades, competências e experiências tidas como relevantes para as tarefas a executar pelo grupo; 3) a diversidade que abarca atributos como os valores, crenças e atitudes; 4) a diversidade que contempla atributos como a personalidade, o estilo cognitivo e o estilo comportamental de cada membro; 5) a diversidade relacionada com o estatuto de cada membro no grupo, que compreende, o departamento de pertença, o nível hierárquico, a antiguidade e a especialidade funcional. O primeiro e o último tipo de diversidades enunciadas, são tidos pelos autores como atributos mais facilmente acedidos pelos membros, enquanto as outros tipos de diversidade contemplados no modelo, só podem ser avaliados através de contacto continuado ou se inferidos.

Levi (2007) desenvolveu um modelo que foi buscar influências à tipologia de McGrath et al., (1995), propondo que três tipos de diversidade afectam as organizações e grupos: a diversidade demográfica, a diversidade psicológica e a diversidade organizacional. O autor abarca na diversidade demográfica, atributos como a idade, o género, a etnicidade, a nacionalidade e a religião. Embora estes atributos sejam imutáveis e visíveis, Levi (2007) defende que a sua importância e impacto nos grupos varia ao longo do tempo e de sociedade para sociedade. Em relação à diversidade psicológica, esta diz respeito às cognições e ao comportamento dos membros do grupo. Atributos como os valores, as crenças e atitudes, enquadram-se neste tipo de diversidade. A diversidade organizacional, por seu turno, advém das diferenças que os indivíduos exibem em relação à organização. Elementos como o nível hierárquico, especialidade funcional, departamento de pertença e antiguidade, são considerados pelo autor, variáveis da diversidade organizacional.

Na acepção de Milliken e Martins (1996), além do tipo de diversidade facilmente detectável, como é o caso da idade, género, raça, etnicidade, amplamente divulgada e abordada em artigos científicos como diversidade demográfica, a diversidade baseada nas características personalísticas, os valores dos elementos do grupo e a diversidade de pertença organizacional são, também, considerados.

Jackson et al., (1995) propõem uma tipologia que perspectiva a diversidade como um constructo, que não existe ao nível individual. Porém, afirmam que as diferenças individuais quando presentes num grupo ou organização, criam diversidade. Segundo os autores “ *the individual attributes reflect the content of diversity*” (p. 217) enquanto a configuração dos atributos numa equipa ou grupo reflectem a estrutura. Os atributos individuais são categorizados em duas dimensões: 1) Facilidade com que os atributos são detectados pelos outros membros do grupo: a) “*readily detectable attributes*” (facilmente detectados) – frequentemente imutáveis e, na medida em que são visíveis, a sua existência é reconhecida pelos membros; b) “*underlying attributes*” (subjacentes) – Atributos mais sujeitos a construção por parte dos membros da equipa e mutáveis; 2) Importância para o funcionamento dos grupos: a) (atributos orientados para a tarefa – “*task related*”; b) atributos orientados para a relação – “*relations-oriented*”).

De acordo com o Quadro 1, como atributos facilmente detectáveis e relacionados com a tarefa, os autores referem a antiguidade na equipa e na organização, a pertença a determinada unidade ou departamento, habilitações académicas, áreas de formação e de especialização, inserção em associações profissionais. Em relação aos atributos visíveis e relacionados com a relação, consideram variáveis como o género, a raça, a etnicidade, a nacionalidade, pertença a organizações religiosas e aparência física. No que concerne aos atributos subjacentes e orientados para a tarefa. Jackson et al., (1995) incluem, nesta classe o conhecimento, capacidades, competências cognitivas e físicas e a experiência funcional dos sujeitos. Por sua vez, os atributos subjacentes e orientados para a relação compreendem, o estatuto social, as atitudes, os valores, as características da personalidade, os estilos comportamentais e ligações externas ao grupo.

### Quadro 1

Tipologia da Diversidade (adaptado de Jackson et al, 1995, p. 209)

Tipos de Diversidade	Exemplos
Atributos da diversidade não directamente observáveis e orientados para a relação	Estatuto socioeconómico Atitudes Valores Personalidade
Atributos da diversidade não directamente observáveis e orientados para a tarefa	Conhecimentos Competências Capacidades físicas Experiência na tarefa
Atributos da diversidade observáveis e orientados para a tarefa	Departamento de inserção Antiguidade organizacional Habilitações académicas Pertença a associações profissionais
Atributos da diversidade observáveis e orientados para a relação	Género Idade Nacionalidade Raça Religião Orientação política Aparência física

Jackson et al., (op. Cit) construíram o *Modelo geral para a compreensão das dinâmicas da diversidade em equipas de trabalho*, que visa explicar os efeitos da diversidade nos grupos de trabalho. A atenção do modelo está virada para as consequências da diversidade e não para o seu papel enquanto determinante ou variável moderadora. Segundo os autores, a diversidade é um dos constructos que aparece mais cedo na cadeia causal

dos fenómenos considerados no modelo. O Modelo é de natureza sistémica e assenta numa lógica multinível para explicar os efeitos da diversidade. Os autores ao percepcionarem a diversidade como integrante de um sistema aberto e dinâmico, incorporam fenómenos de nível macro, como é o caso dos contextos social e organizacional, não excluindo a sua relevância no processo. Além do nível macro, os autores consideram o nível individual, o nível interpessoal e o nível grupal. Ao nível do grupo o modelo contempla quatro categorias: aspectos da diversidade (conteúdo e estrutura); processos e estados mediadores; manifestações comportamentais a curto-prazo e consequências/manifestações comportamentais a longo-prazo. Os efeitos da diversidade explicam-se através da inter-relação entre estas categorias, que são apresentadas pela autora de forma generalista.

Jackson et al., (op. Cit) admitem a possível limitação da sua abordagem devido ao seu grau de abrangência, mas por outro lado, evidenciam a potencialidade de generalização trazida pelo modelo. Passos (2003) refere ainda, a dificuldade de outros investigadores para operacionalizarem os conceitos introduzidos no modelo, o que constitui uma das limitações do mesmo.



*“The notion that conflict may have positive effects on group performance is widespread and appealing”*

O'Reilly, Williams e Barsade, 1998 (pag.198)

### **3 - Conflito: Breve incursão histórica**

O conflito é um fenómeno inerente ao Homem. Estando presente em todas as esferas do comportamento humano, não nos surpreende a sua inevitabilidade no contexto organizacional. O estudo sobre a temática do conflito não é recente, ao longo de décadas têm sido numerosos os estudos realizados por economistas, sociólogos e psicólogos, que procuram compreender o papel do fenómeno nas organizações. Contudo, é nas últimas décadas do século passado que aparecem várias teorias e práticas de gestão, que tornam o fenómeno do conflito um dos temas de maior interesse (Guzzo & Dickson, 1996; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1984).

Apesar de haver outros níveis de análise igualmente validos, a nossa dissertação vai focar-se no conflito intragrupal. O conflito é tido como inevitável devido à complexidade e interdependência da vida grupal. A polémica acerca da sua valência positiva ou negativa para os grupos de trabalho e ( e para as organizações) tem-se mantido entre os investigadores que se dedicam ao estudo deste fenómeno. A literatura neste domínio permanece dividida quanto à forma como o conflito deve ser gerido pelas organizações, coexistindo as as perspectivas que advogam o seu efeito positivo, e as que afirmam a potencialidade dos seus efeitos positivos, nos processos e resultados grupais. Os estudos empíricos que procuram avaliar os efeitos do conflito em grupos e equipas de trabalho reflectem igualmente as contradições existentes na literatura. As conclusões dos estudos, diferem quanto às ilações retiradas acerca do fenómeno, uma vez que os resultados apontam quer para uma correlação negativa, quer para uma correlação positiva (Jehn, 1995).

O estudo sobre o conflito pelos académicos sofreu transições ao longo dos anos (denunciando as varias perspectivas que ainda hoje

coexistem na literatura científica), podendo ser dividido em três fases denominadas de Tradicional, Comportamental e Interaccionista.

A fase tradicional caracteriza o pensamento sobre os conflitos que predominou até à década de 40. Nesta fase o conflito era perspectivado enquanto destrutivo, negativo, sendo um dos papéis do gestor livrar a sua organização dos mesmos. Termos como o de violência, destruição e irracionalidade eram usados como sinónimos do processo (Robbins, 1996). A perspectiva tradicional assumia o conflito como disfuncional para a actividade dos grupos, centrando a sua atenção no estudo das causas que conduziam a este fenómeno. Os Psicólogos precursores no estudo sobre o conflito sugeriram o papel nefasto do fenómeno para o funcionamento organizacional, colocando o foco da questão nas causas e resolução do mesmo (Pondy, 1967; Brown, 1983). No início dos anos 40/50 vigorou a abordagem comportamental, também denominada de “visão da Escola das Relações Humanas”. Os estudos realizados observaram que o conflito era um fenómeno universal e inevitável. Segundo esta perspectiva existem alturas em que o conflito pode inclusive ser benéfico para a performance do grupo” (Robbins, 1998). A terceira fase de estudos em torno do conflito é designada de Interaccionista. Enquanto na perspectiva anterior o conflito apenas é aceite, a perspectiva interaccionista defende inclusive a sua estimulação. Se existem momentos em que o nível de conflitos é elevado e prejudicial, também é verdade que podem existir níveis de conflito demasiadamente baixos, também eles negativos. Esta posição parte do pressuposto que um grupo harmonioso, cooperativo e pacífico provavelmente tornar-se-á estático, apático e pouco susceptível à necessidade de mudança e inovação. De acordo com Robbins (2000), se considerarmos o nível de conflito como superior a zero antevêm-se três possibilidades: 1) o actual nível de conflito equivale ao desejável (não se faz nada); 2) o actual nível excede o desejável (gere-se o conflito); 3) o actual nível encontra-se inferior ao desejável (estimula-se o conflito). Assim sendo, a perspectiva interaccionista propõe um outro olhar sobre a temática do conflito, admitindo a existência de situações em que o conflito deve ser estimulado (terceira possibilidade). A presença do fenómeno nas organizações deve ser gerida de forma a manter um nível funcional de conflitos, isto é, a frequência e a intensidade de conflitos não pode ser nem

demasiado elevada, nem inferior ao desejável, mantendo a dinâmica necessária à criatividade e à inovação. A visão interaccionista reconhece a absoluta necessidade do conflito funcional, encorajando a oposição funcional. A visão interaccionista define como gestão de conflitos, simultaneamente, a estimulação do conflito e técnicas de resolução de conflitos, considerando a gestão de conflitos como uma das principais responsabilidades dos gestores.

#### **4 - Definição do conceito de conflito**

A complexidade do fenómeno conflito dificulta a sua conceptualização, surgindo na literatura inúmeras definições que procuram identificar o significado do constructo. A pluralidade de autores e abordagens teóricas que reflectem sobre esta temática explicam igualmente o elevado número de definições existentes.

Pruitt e Rubin (1986) definem o conflito como *“uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”* (p. 4). Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afectou de forma negativa, o que a irá afectar de igual forma. Esta caracterização apresenta três critérios: O conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito; tem que existir uma interacção; tem que haver uma incompatibilidade entre as partes. Serrano e Rodriguez (1993), definem o conflito como um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direcções convergentes, mas em sentidos distintos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de forma a que se obtenha algo de positivo dela. Coser (1968), apresenta outra definição em que o conflito é tido como uma luta entre partes fomentada por valores e pretensões em relação aos escassos recursos, e em que o objectivo das partes assenta em neutralizar, magoar ou eliminar a parte oponente.

Na perspectiva de Van de Vliert (1998), dois indivíduos, um indivíduo e um grupo, ou dois grupos, encontram-se em conflito quando pelo menos uma das partes sente que está a ser obstruída ou frustrada pela outra parte. O autor acrescenta a ideia de que a frustração sentida pode ser uma experiência subjectiva, prescindindo de uma base objectiva. Para Serrano

(2001) os conflitos são consequência natural da interação social e à medida que esta vai sendo mais complexa, observaremos, forçosamente, um maior número de situações conflituais. O objectivo consistirá em enfrentá-los positivamente. De acordo com Chiavenato (1991) o conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos, colidentes e que podem chocar entre si. O conflito é um processo que se inicia quando um indivíduo, grupo ou organização se apercebe que um outro indivíduo, grupo ou organização frustrou ou pretende frustrar um interesse próprio.

Robbins (1996) com base na revisão da literatura que elaborou identificou elementos comuns à maioria das definições destacando as ideias de oposição, escassez de recursos e o reconhecimento de que há duas ou mais partes cujos interesses ou objectivos parecem ser incompatíveis. Propõe assim, como definição de conflito o processo pelo qual um esforço é deliberadamente executado por *A* para eliminar os esforços empreendidos por *B*, através de alguma forma de bloqueio que resultará na frustração de *B* na obtenção dos seus objectivos ou interesses.

Quando se conceptualiza o processo de conflito numa lógica de ganhar-perder, torna-se fácil antever reacções mais agressivas entre as partes envolvidas, uma vez que a única alternativa a uma saída bem sucedida do processo conflitual é a derrota. Vários investigadores apontam outra visão acerca deste processo advogando uma perspectiva em que as partes envolvidas possam adoptar uma lógica de ganhar-ganhar (Deutsch, 2003; Tjosvold, 2006). Quando se conceptualiza o conflito numa lógica de “win-lose”, caímos no erro de aproximar o conceito de conflito ao conceito de competição. Alguns investigadores, nomeadamente os que se situam na visão tradicionalista, abordam o conceito de conflito, tomando-o praticamente como sinónimo do termo competição. Contudo, tendo em conta que o processo de competição exige uma oposição de objectivos entre as partes envolvidas, em que a probabilidade de uma das partes “ganhar” decresce quando a probabilidade da outra aumenta, não devemos encarar o conflito enquanto situação competitiva, na medida em que numa situação conflitual nem sempre existem objectivos incompatíveis (Deutsch, 2003). Tjosvold (2006), afirma que definir o conflito enquanto acções incompatíveis, independentemente da incompatibilidade de objectivos, é

uma forma mais construtiva de encarar o processo, uma vez que acções diferenciadas entre duas partes, não significam interesses ou objectivos diferentes ou incompatíveis<sup>2</sup>. Dimas, Lourenço e Miguez (2005) vão ao encontro desta aceção propondo que se defina o conflito como: “uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas no processo conflitual, e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objectivos” (p. 107).

## 5 - Tipos de Conflito

O conflito pode ser pensado de maneiras diferentes, desde o conflito intrapessoal (dentro da pessoa), até ao conflito entre as nações e os governos. Podemos pensar que o conflito é uma expressão de incompatibilidades percebidas, desacordos ou diferenças entre entidades sociais (as pessoas, os grupos, organizações, etc.) Neste sentido, consoante o nível de estudo, podemos classificar o conflito de intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional (Cabral-Cardoso *et al.*, 2003). O conflito intrapessoal ocorre no interior do indivíduo, quando este tem dificuldade em optar por uma resposta entre duas que se excluem mutuamente. Pode manifestar-se no conflito de ideias, pensamentos, emoções, frustrações em relação à não prossecução de um objectivo, enquanto o conflito interpessoal ocorre entre dois ou mais indivíduos. O conflito intragrupal dá-se entre os elementos de um grupo, devido a divergências relacionadas com aspectos como as estratégias, as posições e as decisões a tomar, os valores e as atitudes face aos outros. O conflito intergrupar processa-se entre dois ou vários grupos e/ou equipas. O conflito organizacional processa-se entre as várias áreas/departamentos de

---

<sup>2</sup>Tjosvold (2006) ilustra esta posição servindo-se de um exemplo prático em que colegas da mesma equipa percebem diferentes interesses no seio do grupo numa discussão acerca da entrega do relatório de equipa, situando-se a disputa entre a sua entrega mensal ou semanal. Existem objectivos diferentes, uma vez que uma parte quer entregar semanalmente e outra mensalmente. No entanto, existe um objectivo supra ordenado que é o de entregarem um relatório de qualidade e que atenda às necessidades dos seus superiores. A dúvida entre os membros da equipa reside em diferentes percepções acerca do que os superiores valorizarão, se a rapidez ou a qualidade do relatório, neste sentido o conflito traduz-se não na existência de diferentes objectivos mas na incompatibilidade de acções. Sustentando o posicionamento de que, o conflito não tem necessariamente em “jogo” duas partes com objectivos incompatíveis.

uma organização e o conflito interorganizacional afecta e desencadeia-se entre duas ou mais organizações.

## **6 - O processo conflitual**

O conflito é passível de ser encarado enquanto um processo composto por sequências de eventos ou estádios que tendem a ser recursivos e interactivos. Existem vários modelos (Pondy, 1967; Robbins, 1979; De Dreu, 1997,1999; Thomas, 1992), que procuram explicar as várias fases do processo. De seguida faremos uma breve incursão no processo conflitual, tal como é percebido por Pondy (1967). Segundo o autor, o processo divide-se em quatro estádios passíveis de distinguir: 1º Estádio - Oposição potencial - qualquer conflito tem geralmente, uma fase de conflito latente. Nesta etapa os pré-requisitos encontram-se presentes, mas o conflito ainda não emergiu; 2º Estádio - Fase do conflito percebido - nesta segunda etapa o surgimento do conflito irá depender da percepção dos sujeitos envolvidos no processo. Os pré-requisitos do conflito estão sempre presentes, mas somente quando as diferenças são encaradas como sendo significativas é que podem despoletar o conflito; 3 Estádio: Fase do conflito sentido. Pondy (op.cit) advoga que mesmo que os sujeitos se apercebam que existe uma base de conflito, este apenas surge quando as diferenças são personalizadas ou interiorizadas; 4º Estádio: Resultado do conflito. Assumir que o conflito existe é importante, tal como a forma como é gerido e solucionado. Dado que, o resultado do processo pode desencadear uma relação de cooperação ou um conflito contínuo. Na opinião de Pondy (op. Cit), se o conflito é enfrentado e resolvido de acordo com as expectativas dos envolvidos, cria-se a base para uma relação de cooperação. Pelo contrário, se o conflito é apenas adiado e não resolvido, as condições latentes de conflito podem agravar-se e resultar em formas mais sérias, até que seja reavaliado e resolvido, ou pelo contrário, se verifique turnover.

## 7 - Modelos de Gestão de Conflitos

Thomas (1992) e Robbins (2000), em consonância com Pondy (1967), consideram, com algumas diferenças, os mesmos constructos considerados no processo a que nos referimos no ponto anterior.

Na sequência dos inúmeros trabalhos efectuados neste domínio, surgiram diversos modelos de gestão de conflitos, entre os quais, o modelo de Thomas (1976), bastante disseminado na literatura científica. Este autor defende que, os indivíduos baseiam o seu comportamento e a escolha das suas estratégias de gestão de conflitos em função das duas seguintes dimensões: a assertividade, que designa o grau em que cada uma das partes procura satisfazer as suas necessidades e interesses, e a cooperação, que se refere ao grau em que cada uma das partes tem em consideração os interesses da outra parte. Esta concepção bidimensional das estratégias de gestão de conflitos foi primeiramente defendida por Blake e Morton (1964) e posteriormente adoptada por Thomas (1976) Rahim e Bonoma (1979), entre outros. Apesar de os modelos desenvolvidos utilizarem diferentes terminologias, a distinção centra-se no binómio: preocupação do indivíduo centrada no próprio *versus* preocupação do indivíduo com os outros.

Blake e Mouton (1964) desenvolveram o modelo de cinco estilos de actuação perante o conflito assente na lógica bidimensional anteriormente apresentada. Rahim (1979), e também Thomas e Khilman (1974) seguiram-se-lhe, reinterpretando o seu modelo e fazendo as adaptações que consideraram necessárias. Várias estratégias podem ser accionadas pelos indivíduos para lidarem com o conflito. Tais estratégias surgem da combinação de dois pólos: preocupação do indivíduo consigo próprio e preocupação com os outros. Rahim (op. Cit), no seu modelo, apresenta cinco estratégias básicas que podem caracterizar o comportamento dos indivíduos numa situação conflitual: 1ª - Evitamento (baixa preocupação consigo mesmo e com os outros). O indivíduo evita a situação conflitual se considerar a divergência pouco relevante, se a possibilidade de ganhar for diminuta, se precisar de reunir mais informação, na procura de um momento propício para abordar a questão, ou se considerar a situação perigosa para o mesmo. Ambas as partes não conseguem os seus objectivos e o conflito tenderá a surgir; 2ª - Acomodação (baixa preocupação consigo e alta

preocupação com os outros). O indivíduo procura reduzir o conflito e centrar-se nas preocupações de ambas as partes de forma a satisfazer as necessidades do outro. Acontece quando o objectivo é manter a harmonia, quando há uma atitude de generosidade ou de obediência ou quando a questão é mais relevante para o outro; 3ª - Dominação (alta preocupação consigo e baixa preocupação com os outros). Esta estratégia revela um indivíduo preocupado em atingir os seus interesses. Este tipo de estratégia também pode ser denominado de competitivo. O indivíduo faz tudo para alcançar os seus objectivos, desprezando as necessidades dos outros. Esta estratégia pode levar à continuidade do conflito. 4ª – Concessão mútua (médias preocupação consigo e com os outros). Nesta estratégia ambas as partes procuram satisfazer as suas necessidades e as dos outros. Cedendo em algumas coisas conseguem alcançar determinados objectivos. Utiliza-se quando ambas as partes têm igual estatuto e poder, em caso de decisões temporárias e escassez de tempo. 5ª – Integração (elevada preocupação consigo e com os outros). Nesta estratégia ambas as partes procuram um maior auto conhecimento dos interesses da outra parte, procurando o acordo mais aceitável para os elementos envolvidos. Trata-se de um estratégia que respeita um resultado de ganhar/ganhar. Deve ser utilizada quando os interesses de ambos os envolvidos são importantes.

### **8 - Conflito: Disfuncionalidade versus Funcionalidade**

O conflito tem sido evocado na literatura da especialidade como prejudicial para a performance e satisfação grupal (March & Simon, 1958; Pondy, 1967; Blake & Mounton, 1984) o que tem contribuído para que gestores e colaboradores percepcionem o fenómeno como negativo, por isso, o procurarem resolver/eliminar imediatamente (Losey, 1994; Stone, 1995). De acordo com Robbins (2000), entre os efeitos destrutivos do conflito podemos observar o retardamento da comunicação, reduções na coesão grupal e subordinação dos objectivos do grupo à luta entre os seus membros. Perante situações extremas, o conflito pode inclusive deter o funcionamento do grupo e ameaçar a sua continuidade. Os efeitos negativos para o grupo, que advêm das situações conflituais, têm contribuído para que a maior parte dos indivíduos conotassem o conflito enquanto disfuncional e deste modo



um fenómeno a eliminar. No entanto e de acordo com De Dreu (1997), a resposta de evitamento e supressão do conflito por parte dos grupos, indivíduos e organizações, pode não ser a resposta que mais favoreça o grupo.

A ideia de que o conflito pode ser encarado como um processo funcional e positivo e que a sua estimulação pode contribuir beneficemente para a dinâmica, processos e desempenho grupal, tem vindo a ser defendida por vários autores (Jehn, 1995, 1997; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005; Tjosvold, 2006; Van de Vliert, 1998; Amason, 1996). Os estudos têm sido algo inconclusivos quanto ao modo de aplicar a potencialidade do processo nos grupos (Jehn, 1995), contudo, evidenciam que as estratégias de gestão de conflitos influenciam a percepção do fenómeno enquanto positivo ou negativo pelas Organizações. Neste sentido, não podemos ignorar os resultados de vários estudos empíricos que suportam a funcionalidade do processo quando adequadamente gerido. De Dreu (1997), chama a atenção para o crescente número de evidências que nos remetem para os resultados benéficos do conflito para a performance de grupos e organizações, comprovando ainda, que o evitamento e supressão do conflito, reduzem a criatividade individual, a qualidade de decisão nas equipas, o desenvolvimento de produtos e a comunicação intragrupal.

De forma a compreendermos, em parte, o porquê dos resultados contraditórios dos estudos que envolvem o conflito e a dificuldade em avaliar este fenómeno em toda a sua amplitude, torna-se importante abordar os tipos de conflito que têm vindo a ser retratados na literatura. Guetzkow and Gyr (1954) começaram por admitir a existência de conflitos “afectivos” e “substantivos”, sendo que o conflito afectivo se refere ao conflito nas relações interpessoais e ocorre quando os membros do grupo utilizam o grupo para satisfazer os seus interesses individuais, dissolvendo-se quando a atenção dos elementos se descentraliza dos mesmos para se focar nas necessidades e interesses grupais. Por outro lado, o conflito substantivo denomina as divergências entre os elementos de uma equipa em relação aos objectivos e são resolvidos quando os seus elementos se dispõem a analisar as ideias discordantes. Priem e Price (1991) atribuíram aos tipos de conflito divulgados por Guetzkow e Gry (1954) a denominação de conflito cognitivo (aos conflitos relacionados com a tarefa) e de conflito sócio-emocional (às

divergências não relacionadas com a tarefa). Posteriormente, Jehn (1992)<sup>3</sup>, num estudo multidimensional acerca do conflito chegou à conclusão que os sujeitos que participaram no estudo, faziam distinção entre os conflitos relacionados com a tarefa e os conflitos relacionados com as relações interpessoais, denominando-os, respectivamente, de conflito de tarefa e conflito relacional. Jehn (1992,1994,1995) conclui igualmente, que os dois tipos de conflito se reflectem de modo diferente no grupo, cujo pressuposto é partilhado por diversos estudiosos desta temática “*De acordo com a visão actual, o tipo de conflito que é experienciado pelo grupo – conflito de tarefa ou conflito socioafectivo – vai determinar a natureza dos efeitos produzidos nas várias vertentes da eficácia das equipas de trabalho*” (pág.107, Dimas, 2007).

De acordo com Deutsh (1969) os conflitos socioafectivos<sup>4</sup> diminuem a capacidade de interacção positiva e compreensão entre os membros na execução das tarefas. A emocionalidade negativa durante o conflito relacional é intensa, o que contribui para uma pobre comunicação entre os elementos do grupo, para o aumento da irritabilidade, suspeição e ressentimento. Os membros do grupo têm divergências acerca de aspectos relacionais que não se relacionam com o trabalho e que desviam a atenção do grupo dos seus objectivos, uma das razões porque o conflito relacional parece ter impacto no decrescer da performance. Por outro lado, segundo o mesmo autor, o conflito de tarefa é definido como o motor do desenvolvimento grupal ao estimular o debate de ideias. Vários estudos têm evidenciado (e.g., Amanson, 1996; Jehn, 1995, 1997; Pelled, 1996) uma correlação positiva entre o conflito relacionado com a tarefa e a tomada de decisão tendo sido também demonstrado que este tipo de conflito tem como efeitos, uma maior abertura para a criatividade, partilha de ideias e exposição positiva da diversidade dos membros. Os membros parecem conseguir

---

<sup>3</sup>Jehn (1997) num estudo qualitativo que envolveu seis equipas de trabalho (duas equipas de gestão e quatro equipas de produção) identificou uma outra dimensão do conflito intragrupal, a qual denominou de conflito de processo. Esta dimensão designa uma incompatibilidade de perspectivas, no que diz respeito ao modo como a tarefa deve ser realizada, especificamente, divergências quanto à distribuição do trabalho e da responsabilidade entre os membros do grupo. Em consonância com Dimas (2007), concebemos o conflito um fenómeno bidimensional, por considerarmos que o conflito de processo se refere ao conflito de tarefa.

utilizar melhor as suas capacidades e conhecimentos em situações de conflito de tarefa, que na sua ausência ou na presença do conflito socioafectivo (Jehn, 1995).

Segundo Amanson (1996) o conflito de tarefa pode ser positivo para a *performance* grupal, contudo, em níveis elevados pode ser nefasto para o grupo ao não possibilitar uma consensualidade em relação às decisões ou estratégias a tomar. Em investigações recentes é admitida a funcionalidade do conflito de tarefa em níveis moderados, ao criar uma atmosfera que propicia a discussão, a estimulação da criatividade e o aproveitamento da diversidade trazida para o grupo pelos seus vários elementos (Amason, 1996; Jehn, 1995). O mesmo parece não acontecer quando os grupos evidenciam níveis baixos de conflito de tarefa, podendo reduzir a criatividade necessária à inovação, ou quando estes registam um nível elevado de conflito de tarefa, enfraquecendo o consenso e impedindo os membros de implementarem uma determinada decisão. Turner e Pratkanis (1994) alegam que estimular o conflito de tarefa diminui o fenómeno de pensamento de grupo (*groupthink*), enquanto o estímulo ao conflito socioafectivo potencia a conservação da identidade social e consequentemente o pensamento de grupo. De acordo com estes, e em consonância com os autores já citados, o conflito de tarefa tem maior probabilidade de aumentar o desempenho individual e grupal que o conflito socioafectivo.

Apesar dos estudos que têm vindo a corroborar a teoria da funcionalidade do conflito de tarefa em oposição à disfuncionalidade do conflito socioafectivo (Amason, 1996; Jehn, 1994, 1995, 1997; Tjosvold, 1991), algumas investigações, têm vindo a contrariar esta perspectiva retirando diferentes ilações acerca do fenómeno em estudo. De Dreu e Weingart (2003) elaboraram uma meta-análise com base em vários artigos sobre o conflito, concluindo o efeito negativo de ambos os tipos de conflito para o desempenho e satisfação dos grupos, questionando ainda, a

---

<sup>4</sup> Optamos por adotar na nossa dissertação os termos utilizados por Dimas (2007) - conflito de tarefa (quando os conflitos estão relacionados com o subsistema tarefa) e conflito socioafectivo (quando os conflitos envolvem aspectos relacionais) - na medida em que, compartilhamos os pressupostos da autora quanto ao conceito de conflito e pelo facto de recorrermos ao instrumento EACI – F desenvolvido pela autora para avaliar os conflitos grupais.

funcionalidade do processo para as equipas.

Além das contradições presentes na literatura científica acerca dos potenciais efeitos de ambos os conflitos para o grupo, vários estudos apresentam uma correlação positiva entre o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo. De Dreu e Weingart (2003) realizaram uma análise a trinta artigos sobre a temática do conflito, concluindo que, todos os estudos tinham encontrado uma elevada correlação entre os dois tipos de conflito. Sugerindo que a eliminação do conflito socioafectivo e a estimulação do conflito de tarefa como forma de retirar benefícios do fenómeno do conflito não será aplicada sem que se observem efeitos menos positivos.

Assim sendo, a questão mantém-se em aberto e estudos continuam a ser desenvolvidos com o intuito de aprofundar o conhecimento de ambos os tipos de conflito e os seus efeitos nos grupos e equipas de trabalho.

Na nossa opinião, tendo em conta a literatura a que fizemos referência, a forma como o conflito é encarado e gerido, determina significativamente o seu efeito benéfico ou prejudicial para o grupo. As abordagens que advogam quer o seu efeito positivo e as que por contraste, enfatizam o seu impacto negativo, parecem compartimentar a realidade, não exprimindo de todo a sua complexidade.

### **9 - Conflito e Diversidade: Que Inter-relações? Um olhar sobre os estudos empíricos e teorias.**

Uma revisão sobre alguns dos estudos realizados acerca da diversidade e das suas interrelações com o conflito é imprescindível para compreendermos as teorias que foram ganhando relevo no seio da comunidade científica na explicação destes fenómenos e dos seus efeitos. Aprofundaremos, especialmente, as investigações que despoletaram as hipóteses presentes na nossa investigação.

Jehn et al. (1997) desenvolveram uma investigação, com base no pressuposto de que as características demográficas mais visíveis, como é o caso da idade, sexo e nacionalidade, teriam uma correlação positiva com o conflito socioafectivo, contudo, tal hipótese só encontrou evidências no que concerne à diversidade de sexo. Segundo os autores, equipas mais homogéneas neste tipo de diversidade experienciam menos conflitos socioafectivos. Pelled (1996)<sup>5</sup> colocou igualmente a hipótese de que a diversidade de género tem um impacto negativo nas equipas ao aumentar a frequência de conflitos socioafectivos. No entanto, a autora não encontrou suporte empírico para esta hipótese. Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) com base no modelo de Pelled (1996), realizaram um estudo empírico, concluindo que a diversidade demográfica apresentava diferentes correlações com o conflito de tarefa e com o conflito relacional, de acordo com o modelo proposto. No que concerne à diversidade de género, tal como Pelled (1996), os autores não encontraram resultados estatisticamente significativos. Quanto à diversidade de idade verificaram que reduzia o conflito relacional nas equipas. Os autores explicaram este resultado, sugerindo que os membros de equipas mais homogéneas em relação a este atributo poderiam

---

<sup>5</sup>Pelled (1996) elabora um modelo explicativo dos efeitos da diversidade demográfica no conflito. Partindo da teoria da categorização Social que, pressupõe que os indivíduos para simplificarem a realidade recorrem a mecanismos de categorização, sendo que as características mais visíveis dos indivíduos são mais vulneráveis a este processo (Turner, 1985; Tajfel, 1978), a autora pressupõe assim que quanto maior for a visibilidade de um atributo demográfico (idade, género, raça), maior será a sua associação com o conflito relacional. Por outro lado, quanto menor visibilidade tiver um atributo demográfico para o grupo (educação, enquadramento funcional) maior relação terá com o conflito de tarefa. Além deste pressuposto, há um outro, que dita uma maior associação entre atributos relacionados com o trabalho e a emergência de conflitos de tarefa.

rivalizar mais entre si pelo papel de líder. No que diz respeito à diversidade de raça, esta dimensão apresentou um efeito positivo no conflito socioafectivo tal como tinha sido previsto pelos autores.

Por outro lado, Jehn et al, (1999) encontraram evidências estatísticas quanto à relação entre os atributos da diversidade mais visíveis e o conflito socioafectivo. No estudo que elaboraram, avaliaram o efeito da diversidade de categoria social, que compreendia os atributos sexo e idade, no conflito socioafectivo, comprovando que a diversidade de categoria social estava de facto positivamente correlacionada com o tipo de conflito em questão.

No que concerne aos atributos da diversidade relacionados com a tarefa e à sua relação com o conflito, vários autores têm encontrado algum suporte estatístico para o impacto positivo de atributos relacionados com a execução da tarefa e o conflito de tarefa. Jehn et al.(1999) identificaram uma correlação positiva entre a diversidade de informação (formação académica e área funcional) e o conflito de tarefa e consequentemente com o desempenho de tarefas cognitivas. Pelled et al. (1999) encontraram um resultado semelhante, concluindo que o conflito de tarefa é uma variável mediadora da relação entre a diversidade funcional e o desempenho das equipas. Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) demonstraram, igualmente, com base na sua investigação, a existência de uma associação positiva entre a diversidade funcional e o conflito de tarefa. Jehn et al. (1997) descobriram, em consonância, que grupos com diferentes *backgrounds* educacionais têm maior percentagem de conflitos de tarefa. Verificaram que equipas com maior diversidade de formação académica têm mais dificuldade em definir o procedimento para a realização da tarefa, o que, a médio – prazo, pode constituir-se como um obstáculo na prossecução dos objectivos grupais.

Passos (2003), por seu turno, não encontrou quaisquer evidências quanto às relações entre a diversidade e o conflito estabelecidas por outros autores. Com efeito, não foi encontrado pela referida autora suporte estatístico, quer para a relação entre a diversidade baseada em atributos visíveis (especificamente, a diversidade de sexo, diversidade de idade e diversidade de ocupação) e o conflito socioafectivo, quer para a associação entre a diversidade baseada em atributos relacionados com a tarefa (nomeadamente, a diversidade de formação académica e diversidade de experiência na tarefa) e o conflito de tarefa.

Os vários estudos que apresentámos reúnem resultados contraditórios. A ausência de consenso e, sobretudo, de resultados consistentes nos estudos produzidos levou-nos a desenvolver este estudo visando contribuir para um mais profundo conhecimento do papel da diversidade na emergência de conflitos.

## **II – Objectivos e hipótese de investigação**

O conflito despoleta das interacções e divergências entre os actores organizacionais, pelo que, a diversidade demográfica é uma fonte potenciadora de conflito. Neste sentido, torna-se relevante o estudo das relações que se estabelecem entre as duas variáveis.

O nosso estudo empírico adopta a terminologia utilizada pelo ao modelo de Jackson et al., (1995) a respeito da diversidade e segue a perspectiva de Dimas (2007) no que respeita ao conflito. A nossa perspectiva do constructo de diversidade é portanto multidimensional e assenta numa categorização dos atributos de diversidade de acordo com dois critérios: a) a sua visibilidade (atributos subjacentes vs atributos visíveis); b) o seu grau de relação com a tarefa (atributos orientados para a tarefa vs atributos orientados para a relação). Por outro lado, quanto aos conflitos, distinguimos entre conflitos de tarefa e conflitos de relação (ou sócio-afectivos).

Com base na revisão da literatura científica que efectuamos, formulámos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A diversidade baseada em atributos observáveis orientados para a relação (género, idade e nacionalidade) aumenta o conflito relacional.

A teoria da categorização social desenvolvida por Turner et al (1987), defende que todos os indivíduos têm tendência para desenvolver cognições acerca dos outros de acordo com a sua semelhança ou dessemelhança. Neste processo de categorização social, os indivíduos utilizam os atributos mais visíveis (p.ex. idade, sexo, etnicidade) porque são também os mais acessíveis, para constituírem grupos. Dentro do grupo é habitual a formação de subgrupos devido a este processo. A procura de uma identidade positiva

faz com que os indivíduos maximizem as diferenças entre o endogrupo (o grupo em que o indivíduo se insere) e o exogrupo. Esta perspectiva acentua que este tipo de atributos podem vir a aumentar os níveis de conflito relacional ao despoletarem comportamentos hostis, conflitos relacionados com as preferências dos membros, interacções pessoais (Jehn, Northcraft, Neale, 1999), assuntos não relacionados com as tarefas do grupo, como boatos, preferências religiosas ou eventos sociais (Jehn, 1995, 1997).

Hipótese 2: A diversidade baseada em atributos observáveis relacionados com a tarefa (antiguidade na equipa, habilitações académicas) aumenta o conflito de tarefa.

Hipótese 3: A diversidade baseada em atributos subjacentes relacionados com a tarefa (experiência profissional na empresa actual e na função) aumenta o conflito de tarefa.

De acordo com a perspectiva da informação/tomada de decisão, quanto maior for a diversidade de informação, de competências e conhecimento disponível nas equipas maior será o numero de soluções encontradas para um determinado problema e melhor será o processo de tomada de decisão, neste sentido, diferentes perspectivas que advêm de backgrounds académicos e experiências profissionais e funcionais divergentes correlaciona-se positivamente com o conflito de tarefa, que se pensa interligado a grupos que produzem soluções de maior criatividade e melhores desempenhos (Van Knippenberg et al, 2004; Williams & O'Reilly, 1998).

### **III - Metodologia**

#### **1. Procedimento**

A implementação do nosso estudo iniciou-se através do contacto com diversas empresas do sector Secundário e Terciário. A identificação das empresas que viriam a colaborar na nossa investigação, efectuou-se através de sites da Internet e através de contactos pessoais. De acordo com as recomendações de Brewerton e Millward (2001), o contacto com as empresas estabeleceu-se através de uma carta de apresentação, onde em



linhas breves nos identificamos, explicitamos os objectivos científicos do projecto a desenvolver e fazemos um pedido de colaboração à empresa em questão, referindo a importância da sua participação e os potenciais benefícios que advêm da mesma (Anexo I). Seguidamente contactámos as organizações via telefone. No caso de resposta afirmativa era enviado via correio electrónico o projecto de investigação (Anexo II) que em cinco pontos explicava detalhadamente o tempo a ser disponibilizado pela organização e as circunstâncias em que seriam preenchidos os questionários e por quem: (1) Equipa do projecto, (2) Introdução e Objectivos, (3) Amostra e participação das empresas, (4) Formas de recolha de informação e tempo previsto, (5) Direitos e obrigações da equipa de investigação. Deslocámo-nos, as todas as empresas que após a recepção do projecto de Investigação, se encontraram dispostas a colaborar. Das 100 empresas contactadas, 15 empresas acordaram em participar no nosso estudo num primeiro momento, expressando a sua vontade via correio electrónico, sendo que, posteriormente, 4 empresas se demonstraram desinteressadas. O que resultou na colaboração de cerca de 11% das empresas contactadas.

A aplicação e conseqüente recolha do questionário (Anexo III) foi acordada de forma particular com as várias organizações durante o período que decorreu entre o mês de Fevereiro e o mês de Junho de 2008. A selecção das equipas foi realizada pessoalmente em conjunto com os gerentes das organizações de acordo com uma breve análise efectuada à estruturação do trabalho em cada empresa e consoante os critérios por nós propostos: 1) existência de pelo menos três elementos na equipa, 2) que sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, 3) possuam relações de interdependência e 4) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum.

Foram entregues em todas as organizações envelopes devidamente marcados de modo a identificarmos as equipas posteriormente, contendo cada um, dois questionários para todos os elementos do grupo. Um dos questionários destinava-se a avaliar os dados demográficos do colaboradores e, o outro, o conflito grupal. Não foi possível estarmos presentes em todas as organizações no momento em que os questionários foram aplicados. Apesar de termos informado devidamente os gestores relativamente a quaisquer dúvidas que pudessem surgir, bem com quanto à forma como os

questionários deveriam ser preenchidos, estamos conscientes da limitação do procedimento. Contudo, tomamos as devidas precauções instruindo a pessoa a aplicar os questionários, que nem sempre foi o responsável pelos recursos humanos, a garantir o anonimato dos colaboradores, os quais deveriam colocar directamente o questionário no envelope após o seu preenchimento por equipa.

## **2 - A amostra**

A amostra é constituída por 51 equipas de organizações pertencentes aos sectores dos serviços e da Industria. A amostra tem o total de 226 elementos, divididos por 51 grupos de trabalho, com uma média de 5 membros por grupo.

De acordo com os dados, 25.66% dos participantes é do sexo feminino, sendo, portanto, que a maioria dos sujeitos do sexo masculino (74.34%) . Cerca de 70 % dos inquiridos têm idades abaixo dos 40 anos. No que concerne à variável nacionalidade, a maior parte dos sujeitos, como é possível de observar no Quadro 2, é de nacionalidade portuguesa com uma percentagem de 91.15%. No que diz respeito ao nível de habilitações, cerca de 50% dos participantes possuem habilitações compreendidas entre o 9º ano e o 12º ano de escolaridade.

Quanto às dimensões experiência funcional Global e experiência na empresa actual constatamos que há uma maior incidência nas duas primeira classes que compreendem os indivíduos com uma experiência até 5 anos. Por fim e relativamente à antiguidade na equipa podemos verificar que mais de metade dos respondentes se encontram há menos de 4 anos na equipa actual.

## Quadro 2

Caracterização dos membros dos grupos de trabalho segundo o género, idade, nacionalidade, habilitações, experiência funcional global e experiência na empresa e antiguidade na equipa. (N=226).

<b>Características Demográficas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>		
Feminino	58	25.66
Masculino	168	74.34
Não respondeu	0	0
<b>Idade</b>		
< 26	40	17.70
26 – 30	39	17.26
31 – 35	29	12.83
36 – 40	24	10.62
41 – 45	31	13.72
46 – 50	22	9.73
> 50	0	0
Não respondeu	206	91.15
<b>Nacionalidade</b>		
Portuguesa	8	3.54
Ucraniana	5	2.21
Brasileira	3	1.33
Angolana	1	.44
Francesa	1	.44
Moldava	2	.88
Não respondeu	0	0
<b>Habilitações</b>		
< 9º	63	27.88
9º	58	25.66
12º	51	22.57
Bach/Licenciatura	16	7.08
Pós – Graduação	1	.44
Não respondeu	37	16.37

<b>Características Demográficas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Experiência funcional global</b>		
< 2	60	26.55
2 – 5	42	18.58
> 5 – 8	27	11.95
> 8 – 11	27	11.95
> 12 – 15	11	4.87
> 15 – 20	22	9.73
> 20	36	15.93
Não respondeu	1	.44
<b>Experiência funcional na Empresa</b>		
< 2	69	30.53
2 – 5	54	23.89
> 5 – 8	22	9.73
> 8 – 11	33	14.60
> 12 – 15	9	3.98
> 15 – 20	25	11.06
> 20	13	5.75
Não respondeu	1	.44
<b>Antiguidade na equipa</b>		
< 1	64	28.32
1 – 4	72	31.86
> 4 – 6	19	8.41
> 6 – 9	19	8.41
> 9 – 12	19	8.41
> 12 – 16	8	3.54
> 16	24	10.62
Não respondeu	1	.44

### **3 - Operacionalização das variáveis e técnica de recolha de dados**

A investigação que desenvolvemos situa-se a nível grupal e é de carácter não experimental. O inquérito por questionário auto-ministrado foi a técnica que escolhemos para proceder à recolha de dados, não só porque permite conduzir à inventariação relativamente estruturada de atitudes, comportamentos e motivações (Ghiglione & Matalon, 1979), mas também

porque é relativamente fácil de ministrar e analisar. Os membros das equipas de trabalho foram questionados em relação a características demográficas e conflitos no grupo.

### **3.1 - Diversidade**

A diversidade foi operacionalizada através das variáveis género, idade, habilitações, experiência funcional (global e na empresa actual) e antiguidade na equipa. Procedemos à avaliação destas variáveis recorrendo ao questionário elaborado por Silva, 2008 (c.f. anexo nº 3). De acordo com a sugestão de alguns autores (Pelled et al.,1999; Passos, 2003) utilizámos para este estudo dois tipos de índice para o cálculo da diversidade nas equipas de trabalho: um para os dados de variáveis contínuas e outro para as variáveis categoriais. Assim sendo, utilizamos o coeficiente de variação (desvio padrão dividido pela média) para o cálculo das variáveis contínuas como é o caso no nosso estudo das variáveis: idade, experiência funcional (Global e na empresa actual) e antiguidade na equipa. Seguindo o exemplo de Teachman (1980), para o cálculo das variáveis categoriais como o género, as habilitações e a nacionalidade recorreremos ao índice de entropia. No entanto, o nível de entropia é afectado não só pela distribuição dos elementos pelas categorias como também pelo número de categorias de uma variável (Alexander, Nuchols, Bloom, & Lee, 1995). Neste sentido, utilizámos a forma estandardizada do índice de entropia para controlar os efeitos do número de categorias das variáveis categoriais. De forma a procedermos à estandardização dividimos o índice de entropia pelo logaritmo neperiano de N (em que N representa o número de categorias possíveis da variável) [Teachman, 1980]. Assim sendo, todas as variáveis categoriais presentes no estudo oscilam entre 0 e 1, correspondendo valores mais elevados a maior diversidade.

### **3.2 - Conflito**

O conflito foi considerado e avaliado ao nível intragrupal e operacionalizado através da Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal - EACI – F, construída por Dimas (2007). A autora desenvolveu esta escala tendo presente a escala mais utilizada na literatura da especialidade,

elaborada e designada por Jehn (1994) de *Intragroup Conflict Scale (ISC)*.

### 3.2.1 - Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal – EACI – F<sup>6</sup>

A EACI – F (c.f. anexo nº 3) pretende avaliar o conflito através de situações apresentadas em função da frequência com que ocorrem, considerando para o efeito dois tipos de conflito: o conflito de tarefa que designa “as situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas relacionadas com o desempenho da tarefa” e o conflito sócio afectivo que se refere às “situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida” (Dimas, 2007, p.186). A autora optou por uma escala de *Lickert* de 7 pontos de sete pontos, onde os participantes devem responder a um total de 9 itens pontuando as suas respostas da seguinte forma: (1 – *nunca acontece*; 2 – *acontece muito pouco*; 3 – *acontece pouco*; 4 – *acontece algumas vezes*; 5 – *acontece bastantes vezes*; 6 – *acontece muitas vezes*; 7 – *acontece sempre*). Dos 9 itens, 4 avaliam aspectos referentes ao domínio socioafectivo do conflito intragrupal e 5 dizem respeito ao domínio tarefa.

Na presente investigação, no que diz respeito às qualidades psicométricas efectuámos, somente, uma análise da consistência interna, na medida em que a autora testou este instrumento quanto à validade de conteúdo, tendo a escala apresentado bons resultados<sup>7</sup>.

Avaliámos a consistência interna da EACI-F através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem.

---

<sup>6</sup>Dimas (2007) desenvolveu também a EACI-T (na qual é avaliado o grau de tensão que as situações de conflito geram no grupo).

<sup>7</sup>A construção deste instrumento envolveu vários procedimentos efectuados por Dimas (2007). Antes de iniciar a construção deste instrumento, a autora consultou na literatura científica, instrumentos de avaliação desenvolvidos no mesmo âmbito. Em consonância com Bryman e Cramer (2001), procedeu-se à avaliação de conteúdo, submetendo a primeira versão da escala a um grupo de investigadores, para que fizessem uma apreciação crítica à terminologia empregue nos itens e adequação aos constructos teóricos que pretendem avaliar. Posteriormente, a avaliação da validade de conteúdo passou pela realização de um estudo piloto com 10 grupos de estudantes universitários.

Ao observarmos o Quadro 3 concluímos que as dimensões revelam bons níveis de consistência interna, uma vez que os valores de *alpha* se apresentam bastante acima do valor de referência de .70 (Nunally, 1978) e os itens se correlaciona moderadamente (1,4,7,8,9) ou fortemente (2,3,5,6) com as respectivas dimensões<sup>8</sup>.

### QUADRO 3

EACI – F: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensões	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
<b>Tarefa</b>			.859
Itens			
2	.742	.812	
5	.712	.820	
6	.707	.824	
7	.566	.856	
8	.661	.834	
<b>Socioafectivo</b>			
Itens			.862
1	.669	.840	
3	.815	.777	
4	.680	.836	
9	.681	.835	

<sup>8</sup>Bryman e Cramer (2001) adoptam os critérios propostos por Cohen e Holliday (1982) para a avaliação dos coeficientes de correlação, de acordo com os quais se considera muito baixa uma correlação inferior a .19, baixa entre .20 e .39, entre .40 e .69 moderada, elevada entre .70 e .89 e muito elevada uma correlação acima de .90.

### 3.3 - Agregação

Este estudo, como anteriormente já referimos, tem em consideração a equipa como nível de análise. Neste sentido, foi necessário agregar os dados individuais para o nível grupal, de forma a procedermos às análises estatísticas (Passos, 2003). A agregação tem como finalidade diminuir o impacto das diferenças individuais dentro de cada grupo para que os resultados obtidos sejam mais representativos da equipa (Dimas, 2007). A agregação é efectuada a partir do cálculo das pontuações médias obtidas pelos elementos de cada grupo. Para realizarmos a agregação recorreremos ao cálculo do Índice AD (*Average Deviation Index*) [Burke, Finkelstein e Dusing, 1999]. Tendo em conta que a EACI – F tem sete opções de resposta, utilizamos o critério de  $AD_M \leq 1.17^9$ . No Quadro 4 podemos observar as estatísticas descritivas do índice ADM para EACI – F. O cálculo deste índice determinou que excluíssemos 3 equipas (16, 26 e 44).

#### Quadro 4

Estatísticas descritivas do Índice de concordância  $AD_M$  para a  
EACI – F

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
EACI– F	0.00	1,49	0,5	0,34



## IV – Resultados

### 1 - Diversidade e Conflito

No Quadro 5 apresentamos as médias, os desvio-padrão e as intercorrelações existentes entre os diferentes atributos da diversidade, o conflito relacional e o conflito de tarefa.

**Quadro 5**

Intercorrelações, médias e desvios – padrão de todas as variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Género	.37	.45	--								
2.Idade	.51	.16	-.07	--							
3.Nacionalidade	.07	.15	.13	.06	--						
4.Habilitações	.36	.24	.03	.27	.05	--					
5.Exp. Empresa	.44	.18	-.21	.27	-.00	.29*	--				
6.Exp. Funcional	.50	.17	-.21	.37**	-.11	.24	.68**	--			
7.Antiguidade equipa	.43	.18	-.07	.30*	-.10	.14	.67**	.58**	--		
8.Conflito socioafectivo	2.81	.89	.11	.01	.09	-.18	.13	-.09	.16	--	
9.Conflito de tarefa	2.68	.72	.07	.15	.04	-.06	.35*	.14	.29	.83**	--

\* $p=.05$ ; \*\* $p=.01$

Em primeiro lugar, é de evidenciar a elevada correlação ( $r=.83$ ,  $p < .01$ ) entre as duas dimensões do conflito consideradas no nosso estudo. Tal como outros investigadores também nós constatamos que o conflito de tarefa e o conflito relacional não são de facto dimensões estanques e separadas.

Como podemos verificar ao analisar o Quadro 5, não existem correlações significativas entre as duas dimensões do conflito - o conflito socioafectivo e o conflito relacional - e a diversidade de género ( $r=.11$ ,  $p > .05$  no caso do conflito socioafectivo e  $r=.07$ ,  $p > .05$  em relação ao conflito de tarefa); a diversidade de idade também não evidenciou qualquer tipo de associação com as duas dimensões ( $r=.01$ ,  $p > .05$  relativamente ao conflito socioafectivo e  $r=.15$   $p > .05$  no que concerne ao conflito de tarefa), o mesmo acontecendo com a diversidade de nacionalidade, apresentando, respectivamente, para o conflito socioafectivo e para o conflito de tarefa os

valores de ( $r=.09$   $p >.05$  e  $r=.04$   $p >.05$ ). Assim, não encontramos qualquer sustentação empírica para a hipótese 1. Como podemos observar, a variável antiguidade na equipa e a variável habilitações não apresentam correlações positivas com o conflito de tarefa ( $r=.29$ ,  $p >.05$  no que diz respeito à antiguidade na equipa e  $r=-.06$ ,  $p >.05$  no caso das habilitações). Deste modo, também não encontramos qualquer suporte para a hipótese 2.

No que concerne à hipótese 3, ao analisarmos o Quadro 5, verificamos que se a variável Experiência funcional global não apresenta uma associação positiva com o conflito de tarefa ( $r=.14$ ,  $p >.05$ ), a Experiência na empresa actual, por seu turno, apresenta uma correlação positiva com a dimensão conflito de tarefa ( $r=.35$ ,  $p >.05$ ).

De seguida recorremos ao cálculo da regressão linear simples, tendo como variável preditora a diversidade de Experiência na empresa actual e o conflito de tarefa como variável critério.

### Quadro 6

Análise da regressão com a Experiência na empresa actual a predizer o conflito de tarefa

Variável	B	$\beta$	R <sup>2</sup>
Exp. empresa	1.33	.35	.12

Como podemos verificar no Quadro 6, a variável Experiência na empresa actual obteve um valor estatisticamente significativo, explicando 12% da variância na variável conflito de tarefa ( $\beta =.35$ ,  $p <.05$ ).

Procedemos também à análise da variância através do cálculo da ANOVA, constatando que a regressão linear atingiu significância estatística [ $F(1, 49) = 6.297$ ,  $p <0.05$ ].

Apesar de não terem sido encontradas evidências quanto a uma associação positiva entre o conflito de tarefa e a variável Exp. funcional global, encontramos dados que corroboram uma relação positiva entre a diversidade baseada em atributos subjacentes – Exp. na empresa actual e o conflito de tarefa, o que confirma parcialmente a 3ª hipótese do nosso estudo.

## V - Discussão

O impacto da diversidade no conflito revela-se difícil de compreender face aos estudos desenvolvidos, os quais se têm demonstrado inconclusivos e inconsistentes nos resultados que produzem. O facto de serem dois fenómenos complexos e de serem interpretados isoladamente vem dificultar a tarefa de retirar resultados significativos das várias investigações que têm sido realizadas para compreender a relação entre os dois fenómenos. A presente investigação teve como objectivo contribuir para a clarificação do papel da diversidade demográfica no conflito intragrupal.

Partindo da tipologia de Jackson (1995), fizemos distinção entre a diversidade relacionada com a tarefa e a diversidade relacionada com a relação, assim como, entre os atributos facilmente detectáveis e aqueles que não são passíveis de ser directamente observados. Com base na revisão da literatura, formulamos hipóteses relativas às relações entre dois tipos de conflito – o de tarefa e o socioafectivo – e determinadas dimensões da diversidade demográfica.

Tendo como ponto de partida as teorias da categorização social e da semelhança – atracção partimos do pressuposto de que a diversidade baseada em atributos observáveis orientados para a relação, nomeadamente, o género, idade e nacionalidade, teriam uma associação positiva com o conflito socioafectivo, na medida em que, os atributos da diversidade mais visíveis estariam mais sujeitos à avaliação dos outros e à formação de estereótipos, contribuindo assim, para o aumento de conflitos relacionados com o subsistema socioafectivo, cujos efeitos provocam emoções negativas e diminuem a interacção positiva nos grupos (Deus, 1969) desviando a atenção dos membros para aspectos não relacionados com as tarefas. Na mesma linha de outros investigadores, não encontramos suporte estatístico que sustentasse esta hipótese (Passos, 2003; Peles, 1996), sendo que, nenhum dos atributos demonstrou uma associação positiva com o conflito socioafectivo.

A segunda hipótese do nosso estudo previa uma associação positiva entre os atributos directamente observáveis e relacionados com a execução das tarefas (antiguidade na equipa e habilitação académica) e o conflito de

tarefa. Esta previsão tinha como suporte o paradigma da informação/tomada de decisão que remete para a capacidade dos grupos heterogéneos resolverem problemas de uma forma mais eficiente e criativa, dado que a diversidade dos membros aumenta a informação disponível potenciando a *performance* do grupo. Porém, os dados estatísticos também se revelaram não significativos ( $r=.29, p >.05$  no que diz respeito à antiguidade na equipa e  $r=-.06, p >.05$  no que concerne à habilitação académica).

Tendo o mesmo paradigma (informação/tomada de decisão) a sustentar a formulação da 3ª hipótese da nossa investigação, prevemos uma relação positiva entre os atributos da diversidade mais subjacentes relacionados com a tarefa (Experiência funcional global e Experiência na empresa actual) e o conflito de tarefa. Os estudos que realizamos demonstraram uma associação estatisticamente significativa entre a diversidade de Experiência na empresa actual e o conflito de tarefa. A par de outros autores (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998; Pelled, 1996) a nossa investigação sugere que a diversidade de experiência funcional prediz o conflito de tarefa. Apoiando-nos nos resultados de investigações que acentuam o efeito positivo do conflito de tarefa na performance grupal, os nossos resultados poderão sugerir efeitos positivos da diversidade (nomeadamente da experiência funcional) no desempenho grupal. Dito de outra forma, a diversidade no que diz respeito aos conhecimentos e competências relacionados com a função na empresa actual, poderá promover a diversidade de informação no grupo, o aparecimento de novas ideias e de maior criatividade ao produzir conflitos de tarefa.

Há um outro dado evidenciado pelas análises estatísticas que se revela importante discutir: a elevada correlação encontrada entre os dois tipos de conflito – o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo. Outros autores (De Dreu, 2006; Dimas, 2007; Medina et al., 2005; Passos & Caetano, 2005; Tjosvold, Law, & Sun, 2006), que se debruçaram sobre o conflito obtiveram igualmente uma correlação positiva entre estas duas dimensões do conflito. Amason e Schweiger (1997) explicaram esta associação defendendo que os membros do grupo têm dificuldade em distinguir as divergências baseadas nas tarefas, das divergências que assentam em assuntos do domínio relacional e Walton (1996), refere que outros investigadores acentuaram o

facto dos conflitos de tarefa se transformarem frequentemente em conflitos socioafectivos.

A literatura sobre a diversidade tem previsto uma relação entre os atributos da diversidade mais visíveis e o conflito relacional, com base na teoria da identidade e da categorização social, contudo a investigação empírica nem sempre tem conseguido mostrar a existência de uma relação entre diversidade baseada em atributos observáveis e o conflito socioafectivo. O nosso estudo contribui para esta constatação. Por outro lado, o resultado de várias investigações (Jehn et al., 1999; Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998) contribui para a ideia de que as equipas com elevada diversidade funcional são mais criativas e tomam decisões de melhor qualidade do que as equipas mais homogéneas em relação a esta dimensão da diversidade. Os resultados do estudo empírico aqui realizado, se adoptarmos a posição pró-conflito de tarefa – conflito positivo para o desempenho – parece apontar no mesmo sentido.

No entanto, quando analisamos os resultados das várias investigações conduzidas devemos ter em consideração o facto de esses estudos terem sido realizados em diferentes contextos, tendo presentes diferentes dimensões e variáveis moderadoras. O estabelecimento de comparações entre os vários estudos deve, então, ser feito de forma cuidadosa. Existem outras variáveis a ter em consideração, como a natureza das tarefas a realizar, a existência de inter-relações entre determinadas variáveis da diversidade para que estas evidenciem determinadas relações com o conflito (Passos, 2003), tal como a cultura presente no grupo e na organização em relação à gestão dos conflitos grupais.

O nosso estudo revela assim algumas limitações como a não integração de algumas variáveis atrás mencionadas (como, por exemplo, o tipo de tarefa) bem como o facto de termos realizado o estudo com equipas em contexto natural, que adiciona alguma imprevisibilidade, pela impossibilidade de controlar certas variáveis. A natureza auto – descritiva dos dados recolhidos, constitui outra limitação. Apesar das limitações referidas, o estudo que levámos a cabo constitui, em nossa opinião, um contributo para o conhecimento no domínio em que se insere, apontando no sentido de que a diversidade tem, realmente, impacto sobre o conflito, podendo influenciar os resultados grupais.

## VI - Conclusões

As inter-relações entre a diversidade e o conflito, tal como o seu significado para o grupo, permanecem, ainda, um campo aberto à investigação, como muito por desvendar. Apesar dos estudos que têm surgido, os resultados das investigações são pouco conclusivos.

A presente investigação teve como objectivo contribuir para aprofundar o conhecimento sobre a relação entre a diversidade demográfica e o conflito e em que circunstâncias essa relação poderá ter um impacto positivo nos resultados grupais. Partindo da tipologia de Jackson et al., (1995) distinguimos os atributos da diversidade quanto à sua visibilidade e proximidade com a tarefa, procurando correlacionar determinados atributos da diversidade com os dois tipos de conflito – o de tarefa e o socioafectivo. Com base nos modelos presentes na literatura da especialidade prevemos uma associação positiva entre os atributos mais visíveis da diversidade (a idade, o sexo e a nacionalidade) e o conflito socioafectivo. De igual modo, recorrendo ao paradigma da informação/tomada de decisão, testámos hipóteses que apontavam no sentido de que atributos da diversidade mais relacionados com a execução da tarefa, como é o caso das variáveis, antiguidade na equipa, habilitação académica, experiência funcional na empresa actual e experiência funcional global, se encontram positivamente associados ao conflito de tarefa.

Utilizamos como metodologia o questionário desenvolvido por Silva (2008) para avaliarmos a diversidade demográfica e a Escala EACI – F desenvolvida por Dimas (2007) para avaliarmos o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo.

Ao analisarmos os resultados concluímos, a par de outros autores, que o modelo identidade/categorização social não têm um grande valor preditivo, na medida em que, não encontramos qualquer suporte empírico para a relação entre a idade, o sexo e a nacionalidade e o conflito socioafectivo. Porém, a literatura mostra-se mais coerente quanto à relação dos atributos da diversidade subjacentes relacionados com o exercício da função e o conflito de tarefa, constatando frequentemente a existência de uma relação positiva entre os dois fenómenos. O nosso estudo vem assim contribuir para a ideia de que a experiência funcional e o conflito de tarefa se encontram associados

positivamente, uma vez que, a experiência funcional na empresa actual se revelou preditora do conflito de tarefa.

Embora consideremos a necessidade de prosseguir os estudos realizados, integrando novas variáveis, consideramos que a presente dissertação constitui mais um contributo válido na compreensão do impacto da diversidade no conflito, no domínio da investigação sobre grupos/equipas de trabalho.

## Bibliografia

Alexander, J., Nuchols, B., Bloom, J., & Lee, S. (1995). Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity. *Human Relations*, 48 (12), 1455-1480.

Amason, A. C. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123-148.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Constructing variables. In M. Hardy, & Bryman (Eds.), *Handbook of data analysis* (pp. 17-34). London: Sage.

Brown, L. David (1983) *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa: Compensação (administração de salários); plano de benefícios sociais; higiene e segurança no trabalho; relações sindicais*. Vol.4. São Paulo: Editora Atlas.

De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue. In C. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.

De Dreu, C. K. W., Harink, F., & van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 369-414). New York: John Wiley.

Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons.

Dimas (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.



Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. V. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, (pp. 269-312). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman, J. R. (1984). Psychological contributions to organizational productivity: Acommentary. In A. P. Brief (Ed.), *Productivity research in the behavioral and social sciences* (pp.). New York: Praeger.

Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, 4 (2), 219-245.

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702.

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702.

Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.

Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 703-729

Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8 (4), 287-304.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

Joshi, A., & Jackson, S. E. (2003). Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 277-289). London: John Wiley & Sons.

Katzenback, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.

Lemoine, C. (1995). Les tribulations d'une notion: du groupe à l'équipe de travail. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), 97-110.

Levi, D. (2001). *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Losey, Michael R. 1994 "Managing in an era of workplace violence." *Managing Office Technology*, 39: 27-28.

Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

March, James G., and Herbert Simon, (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 17-45). Washington, DC: APA Publications.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

O'Reilly, C., Williams, K., & Barsade, S. (1997). Group demography and innovation: does diversity help?. In E. Mannix & M. Neale (Eds.), *Research in the management of groups and teams* (Vol.1, pp. 183-207). Greenwich, CT: JAI Press

Passos, A. (2005). *Contributos para a Explicação do Funcionamento das Equipas de Trabalho: O Papel da Diversidade e do Conflito Intragrupal*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7 (6), 615-631.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of workgroup diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 269-320.

Priem, R., & Price, K. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16(2), 206-225.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.

Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.

Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (7a ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Robbins, S. P. (2000). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach* (9ª ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schwenk, C., & Cosier, R. (1993). Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision making. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 226-139.

Silva, s, (2008). *O Papel da Diversidade na Perdição da Eficácia grupal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do trabalho e das Organizações não publicada. Faculdade de Psicologia de Ciências da Educação, Coimbra.

Stone, Roumuald A., (1995). "Workplace homicide: A time for action." *Business Horizon*, 34:17-20.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups*. New York: Academic Press.

Teachman, J. D. (1980). Analysis of population diversity: Measures of qualitative variation. *Sociological Methods and Research*, 8 (3), 341-362.

Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Tjosvold, D. (1991). *Team organization: An enduring competitive advantage*. London: John Wiley.

Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252.

Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.

Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. Hove, UK: Psychology Press.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 20, pp. 70-140). Greenwich, CT: JAI Press.

## **Anexos**

## **Anexo 1**

Carta de Apresentação da Investigação às empresas



**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**  
**Universidade de Coimbra**  
**NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em**  
**Organização e Gestão**

Coimbra, 2008

Exmo./a. Senhor (a),

Endereço-me a V.Exa. na qualidade de investigador da Universidade de Coimbra, onde estamos de momento a realizar a tese de mestrado.

No Âmbito da tese de mestrado que estou a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, projectei investigar os grupos/equipas de trabalho em contexto real, nomeadamente, determinadas variáveis que influenciam os processos, dinâmicas e resultados do trabalho em grupo/equipa. Os fenómenos de diversidade e de conflito grupal constituem os objectos de estudo da minha investigação.

Para prosseguir com a investigação torna-se imprescindível o recurso às organizações. Pelo que, solicitamos a vossa disponibilidade e a dos vossos colaboradores no preenchimento de um questionário.



Para mais informações acerca do estudo e do papel da vossa colaboração, teríamos todo o gosto em prestar qualquer explicação.

As Organizações participantes disporão de total anonimato e confidencialidade dos dados, tal como da entrega, após a conclusão do estudo, de um relatório com os resultados da investigação.

Agradeço, desde já, a vossa atenção ao meu pedido de colaboração, aguardando um posterior contacto para envio de um documento, onde constarão os procedimentos e objectivos da investigação.

Com os melhores cumprimentos,

(Raquel Silvestre)

## **Anexo 2**

Projecto de investigação destinado às empresas



**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**  
**Universidade de Coimbra**  
**NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em**  
**Organização e Gestão**

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

**Projecto de Investigação**  
*O papel da Diversidade no Conflito Intragrupal.*

*1) Equipa do Projecto (Coordenador e Investigador)*

**Coordenador**

Professor Doutor Paulo Renato Lourenço

**Investigadora**

Raquel Silvestre

*2) Introdução e Objectivos*

Os grupos/equipas destacam-se actualmente como um elemento precioso no alcance dos objectivos organizacionais. Cada grupo/equipa tem uma estrutura própria que influencia e é influenciada por determinados processos grupais, como é o caso da diversidade e do conflito.

A presente investigação tem como objectivo contribuir para a clarificação da dinâmica e funcionamento grupal, e simultaneamente enriquecer o conhecimento sobre a gestão do trabalho em equipa.

- 1) Analisar que relações se estabelecem entre a diversidade e o conflito intragrupal.

- 2) Avaliar o impacto da diversidade no conflito relacional e no conflito de tarefa.

Com o estudo destas variáveis temos o intuito de estabelecer relações que possam prever o comportamento grupal, a fim de contribuirmos para um maior conhecimento acerca dos grupos e da sua dinâmica.

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

Esta investigação será realizada recorrendo a uma amostra de pelo menos 50 grupos/equipas de trabalho de diferentes organizações. Para que consideremos uma equipa é necessário que possua três critérios: (1) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (2) possuam relações de interdependência e (3) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum. As equipas devem desempenhar tarefas complexas e pouco rotineiras, isto é, tarefas que exijam a resolução de problemas e cujos resultados tenham um baixo grau de previsibilidade.

A colaboração das organizações neste estudo dar-se-á pelo fornecimento dos dados necessários ao prosseguimento desta investigação.

O período de recolha de dados será entre o mês de Abril e Maio de 2008. Será depois acordado com cada organização um período específico tendo em conta com a sua disponibilidade.

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

Cada organização necessitará preencher um questionário.

- 1) A responder pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (7 minutos, aproximadamente).

Para evitar quaisquer incómodos às organizações, a aplicação do questionário poderá realizar-se de forma colectiva (situação preferencial) ou os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho.

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

A equipa de investigação terá o direito de:

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

A equipa de investigação obriga-se a:

- a. Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da psicologia;
- b. Recusar a entrega de dados e resultados *individuais*, quer referentes a trabalhadores da organização participante quer referentes a outras organizações da amostra;
- c. Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores.

**CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO**

**Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da  
Universidade de Coimbra  
NEFOG - Núcleo de Estudo e Formação em Organização  
e Gestão**

Rua do Colégio Novo  
3000-115 COIMBRA

**Telefone:** 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo)

**Fax:** 239 851 454

**E-mail:** Raquel Silvestre: [silvestreR.D@gmail.com](mailto:silvestreR.D@gmail.com)

**Anexo 3**  
Questionário destinado as equipas



**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**  
**Universidade de Coimbra**  
**NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em**  
**Organização e Gestão**

O presente questionário é parte integrante de um estudo sobre grupos/equipas de trabalho e destina-se exclusivamente a fins de investigação.

Todas as respostas que lhe solicitaremos serão rigorosamente anónimas. Garantimos a confidencialidade, bem como asseguramos que não trataremos individualmente a informação recolhida.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu correctamente o modo como deverá responder. Note que as instruções no topo de cada página não são sempre iguais.

Responda sempre de acordo com o que faz, sente ou pensa, pois **não existem boas ou más respostas**. Certifique-se que respondeu a todas as questões.

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

PARTE 1

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

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Género:

-Feminino.....

-Masculino.....

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Experiência profissional:

-Na empresa actual: \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

-Experiência na função (indique o total de anos/meses na actual função e em funções semelhantes, se for o caso): \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses \_\_\_\_\_

Formação académica: \_\_\_\_\_

Salário líquido do seu agregado familiar?

-Muito baixo.....

-Baixo.....

-Ligeiramente inferior à média.....

-Médio.....

-Ligeiramente superior à média.....

-Alto.....

-Muito alto.....

Antiguidade na Equipa (valor aproximado): \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_  
meses

**(EACI - F)**



As questões que se seguem dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Indique com que frequência surge tensão na sua equipa causada por cada uma das situações apresentadas, sabendo que o número 1 significa que nunca acontece e o número 7 que acontece sempre. Os números compreendidos entre estes extremos indicam graus intermédios de frequência.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.**

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