



UC/FPCE_2018

Universidade de Coimbra

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Dissertação de mestrado

Grau de virtualidade, conflito intragrupal, regulação emocional dos membros e desempenho da equipa: Que relações?

Susana Santos (e-mail: ssusanalsantos@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Teresa Rebelo

Grau de virtualidade, conflito intragrupal, regulação emocional dos membros e desempenho da equipa: Que relações?

Com a globalização e o avanço da tecnologia, a quantidade de equipas organizacionais com grau de virtualidade continua a crescer (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Assim, a presente dissertação tem como objetivo, por um lado, testar o papel mediador dos conflitos intragrupais na relação entre o grau de virtualidade e o desempenho grupal e, por outro lado, analisar o papel moderador da regulação emocional dos membros das equipas na relação entre o conflito intragrupal e o desempenho. Para isso, realizámos um estudo empírico com 58 grupos de trabalho pertencentes a 38 organizações de diversos setores de atividade. Os dados foram recolhidos através de questionários administrados aos membros das equipas e respetivos líderes. As hipóteses previamente formuladas foram testadas ao nível grupal, através da análise das correlações e da regressão múltipla. As hipóteses de mediação e de moderação não foram suportadas. Não obstante, os resultados sugerem que o conflito socioafetivo tem uma relação negativa com a eficiência, uma das dimensões do desempenho grupal, reforçando o que a literatura já aponta para as equipas ditas tradicionais, ou seja, que quanto mais conflitos de relacionamento uma equipa com grau de virtualidade tiver de enfrentar, menor será a sua eficiência em termos de desempenho.

Palavras-chave: grau de virtualidade, conflito intragrupal, desempenho grupal, regulação emocional

Degree of virtuality, intragroup conflict, emotional regulation of team members and group performance: What relations?

With globalization and the advancement of technology, the number of organizational groups with some degree of virtuality continues to grow (Mathieu et al., 2008). The purpose of this dissertation is, on one hand, to test the mediating role of intragroup conflicts in the relation between the degree of virtuality and group performance and, on the other hand, to analyze the moderating role of emotional regulation of team members in the relation between intragroup conflict and group performance. With this intention, we carried out an empirical study with 58 work groups belonging to 38 organizations from different sectors of activity. Data was collected through questionnaires administered to team members and their leaders. The

previously formulated hypotheses were tested at the group level through the analysis of correlations and multiple regression. The assumptions of mediation and moderation were not supported. Nevertheless, the results suggest that social-affective conflict has a negative relation with efficiency, one of the dimensions of group performance, reinforcing what literature already points out to the so-called traditional teams, that is, the more relationship conflicts a team with degree of virtuality has to face, the lower the efficiency in terms of performance.

Key Words: degree of virtuality, intragroup conflict, group performance, emotional regulation

Agradecimentos

À origem de tudo, aos meus pais, obrigada por tornarem o meu percurso possível. São, todos os dias, nascente de saber, paz e amor. Pela simplicidade de estarem comigo em cada novo desafio, o meu maior obrigada.

À minha irmã, obrigada por seres parte de mim em tudo o que faço. Continuo a aprender contigo todos os dias e não podia ter melhor modelo de responsabilidade, entrega e valores pessoais. És o yin do meu yang.

Ao meu lar, Dans, Braz, Carol e Rita, agradeço por todos os dias me receberem com um sorriso. Obrigada por acreditarem incondicionalmente, por serem a luz-guia no meu caminho. Serão sempre o meu porto seguro.

À minha família de Coimbra, não podia ter conhecido melhores companheiros de viagem. Tornaram estes anos na melhor aventura de todas.

Aos meus amigos de sempre, pela presença, pelo apoio e, simplesmente, pela amizade. Sei que vos terei sempre por perto.

À Professora Teresa Rebelo, pela perseverança na busca de resultados, pela entrega e paixão por tudo o que faz. Agradeço a inspiração que foi ao longo destes anos, foi um privilégio ter caminhado a seu lado. Ao Professor Paulo Renato, obrigada pela constante dedicação e partilha de conhecimento e por ter conseguido transmitir-me serenidade durante todos os desafios. À professora Isabel Dimas, agradeço a preocupação constante, a dedicação e o exemplo de bom profissionalismo. Obrigada pela sua transparência e sabedoria.

Às minhas companheiras de dissertação, obrigada pela dedicação, pelo empenho e pela motivação que me proporcionaram. À Mariana, pela paciência, carinho e debate de ideias, sem ti não teria sido possível. À Clara, pela amizade, pelo apoio e por estarmos sempre lado a lado. Ao Brás e à Joana, pela boa energia e por todo o apoio durante estes meses.

Um agradecimento enorme ao NEPCESS/AAC, por ter sido a minha casa, permitindo-me descobrir o meu caminho.

A todas as organizações que aceitaram colaborar com este projeto, o meu enorme obrigada, não teria sido possível sem a sua disponibilidade e dedicação.

Índice

I - Introdução	1
II - Enquadramento conceptual	3
1. Equipas com grau de virtualidade	3
2. Grau de virtualidade e conflitos intragrupais	5
3. Conflitos intragrupais e desempenho	8
4. Grau de virtualidade, conflitos intragrupais e desempenho	11
5. Conflitos intragrupais e desempenho: O papel da regulação emocional	12
III - Metodologia	16
1. Amostra	16
2. Procedimento de recolha de dados	17
3. Medidas	18
4. Estudo piloto.....	21
IV - Resultados.....	22
1. Procedimentos estatísticos.....	22
2. Qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados	23
3. Teste de hipóteses.....	24
V – Discussão.....	27
VI - Conclusões finais, limitações e sugestões para futuras investigações ..	29
Referências bibliográficas	33
Anexos.....	45
Anexo 1: Questionário dos Líderes	46
Anexo 2: Questionário dos Colaboradores.....	50
Anexo 3: Carta de Apresentação	55
Anexo 4: Projeto de Investigação (VITEM)	58

I - Introdução

Com a globalização, o avanço da tecnologia e a utilização crescente de equipas¹ nas organizações, a presença de grupos de trabalho organizacionais com algum grau de virtualidade continua a crescer (Mathieu et al., 2008). Este tipo de equipa é considerado uma estrutura organizacional complexa, visto integrar variáveis psicossociais, diversidade cultural, fatores financeiros e económicos, assim como processos de gestão. Esta dissertação centra-se em equipas com diferentes graus de virtualidade, sendo esta definida por De Guinea, Webster & Staples (2012) como um *continuum* entre um polo totalmente virtual e um polo nada virtual, que considera o grau de separação entre os membros, a proporção de colaboradores que trabalham virtualmente e a proporção de tempo que os membros da equipa trabalham afastados. A reduzida comunicação presencial e interação entre os membros de equipas com grau de virtualidade podem potenciar a emergência de conflitos (Thatcher, Jehn & Zanutto, 2003).

Dimas e Lourenço (2011) definem o conflito como uma divergência de perspetivas, que é percebida como geradora de tensão, pelo menos para uma das partes da interação. A presente investigação considera dois tipos de conflito: o conflito de tarefa e o socioafetivo (ou de relacionamento). O conflito de tarefa surge através de opiniões divergentes sobre uma tarefa do grupo, enquanto o conflito socioafetivo surge devido a incompatibilidades nas relações interpessoais (De Guinea et al., 2012). Apesar de alguns estudos sugerirem que o primeiro, em níveis moderados, pode influenciar positivamente o desempenho, a maioria dos resultados de investigações sobre esta relação apontam para ambos serem prejudiciais para o desempenho (De Dreu & Weingart, 2003b; Dimas & Lourenço, 2015; Jehn & Mannix, 2001; Liu, Fu & Liu, 2009; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001; Passos & Caetano, 2005; Thatcher et al., 2003; Van Woerkom & Sanders, 2010).

¹ Equipa e grupo serão expressões utilizadas para o mesmo fenómeno, podendo definir-se como um sistema composto por dois subsistemas (tarefa e socioafetivo) interativos e indissociáveis (Lourenço, 2002). Outros autores (Allen & Hecht, 2004; Bouwen & Fry, 1996; Guzzo, 1996; Paulus, Nakui & Putman, 2006) também sustentam esta abordagem, destacando o passado histórico de contributos para a literatura do conceito “grupo”.

Apesar de o conflito intragrupal ser um construto muito estudado no contexto organizacional, o conhecimento acerca deste processo não tem sido consistente, principalmente no âmbito da sua relação com o desempenho e no seio de equipas com virtualidade. Esta dissertação pretende contribuir para a clarificação destas inconsistências. Tendo em conta o número crescente de equipas com grau de virtualidade, torna-se também necessário encontrar soluções para melhorar o desempenho destas equipas (Wakefield, Leidner, & Garrison, 2008). Este estudo tem como objetivo analisar se o conflito intragrupal tem um papel mediador na relação entre o grau de virtualidade e o desempenho de uma equipa.

O estudo de Jiang, Zhang & Tjosvold (2012) revela que sujeitos com capacidades de regulação emocional, em equipas tradicionais, conseguem lidar produtivamente com o conflito de tarefa e reduzir os efeitos negativos do conflito de relacionamento no desempenho grupal. Desta forma, a presente dissertação pretende também averiguar se este papel moderador da regulação emocional se mantém em equipas com algum grau de virtualidade. É esperado que, também num grupo com estas características, a capacidade de regular emoções dos seus membros melhore a forma como o grupo lida com o conflito e, por consequência, possibilite melhores resultados no desempenho.

O modelo em estudo encontra-se esquematizado na Fig. 1:

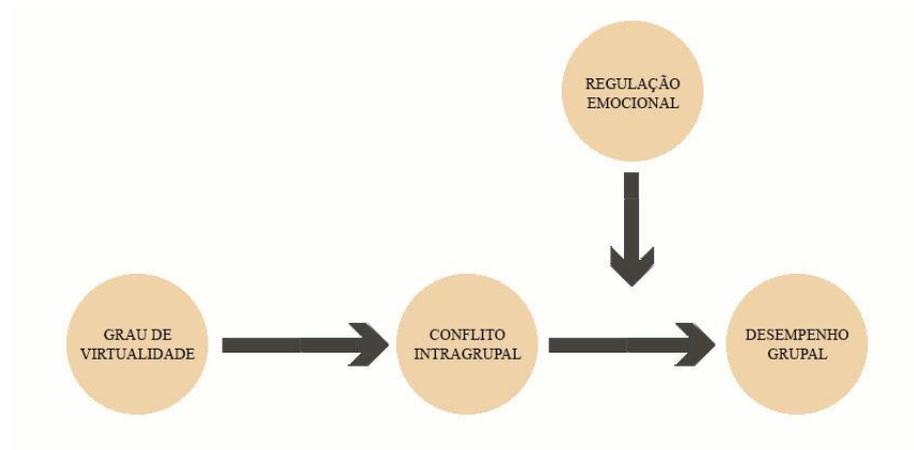


Figura 1- Modelo do estudo

II - Enquadramento conceptual

1. Equipas com grau de virtualidade

Os avanços tecnológicos característicos dos últimos anos levaram as organizações a desenvolver novas formas de equipas de trabalho mediadas por tecnologia. Segundo De Guinea et al. (2012), as equipas virtuais são constituídas por “indivíduos que trabalham de diferentes localizações em tarefas interdependentes, partilhando responsabilidade pelos resultados e dependendo da tecnologia para a maioria da comunicação” (p. 301). Estes grupos permitiram que as organizações superassem as barreiras do tempo e da dispersão geográfica, captando os melhores profissionais e diminuindo despesas de deslocação (Cascio, 2001; Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson, 2004; Martins, Gilson & Maynard, 2004; Schmidtke & Cummings, 2016).

Com a globalização, a probabilidade dos membros de um grupo organizacional estarem dispersos é, assim, cada vez mais elevada. Consequentemente, a comunicação eletrónica está cada vez mais presente, o que leva a que as relações sejam menos pessoais e existam menos pistas não-verbais. A distância entre os membros torna também o conhecimento interpessoal mais difícil, o que pode ter como consequência desentendimentos na comunicação (Wakefield et al., 2008).

Os primeiros estudos sobre a virtualidade focaram-se na comparação entre equipas virtuais e equipas presenciais/tradicionais (e.g., Potter & Balthazard, 2002; Warkentin, Sayeed & Hightower, 1997). Potter e Balthazard (2002) compararam os estilos de interação e o desempenho de equipas tradicionais e de equipas virtuais. Estes autores concluíram que, tanto em equipas tradicionais como em equipas virtuais, a personalidade dos colaboradores influencia as suas interações. Estes estilos de interação têm consequências similares no desempenho de ambos os tipos de equipa. Por outro lado, o estudo de Warkentin et al. (1997) sugere que equipas cuja comunicação é mediada por um computador, não conseguem superar o desempenho de equipas tradicionais. Para além disso, apesar de equipas virtuais apresentarem níveis mais elevados de eficácia na comunicação, as equipas presenciais apresentam maior satisfação. As equipas virtuais tendem

a demorar mais tempo a tomar decisões, mas, por outro lado, vários estudos também indicam que são capazes de gerar mais ideias criativas (Gibson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015; Purvanova, 2014).

Investigações recentes têm também optado por analisar o impacto do grau de virtualidade no funcionamento e resultados dos grupos (e. g., De Guinea et al., 2012; Schmidtke & Cummings, 2016). De Guinea et al. (2012) realizaram uma meta-análise sobre a influência do grau de virtualidade no funcionamento de um grupo (conflito, desempenho, comunicação, satisfação e partilha de conhecimento) e a influência moderadora do nível de análise (individual ou grupal), do método utilizado (experimental ou por questionário) e do tempo de existência da equipa (curto/longo). Apesar de alguns estudos sugerirem efeitos negativos da virtualidade no funcionamento das equipas, os resultados desta meta-análise apontam para a influência dos moderadores impossibilitar uma generalização. A título de exemplo, no caso da variável “tempo de existência da equipa”, em equipas a longo prazo, os efeitos negativos da virtualidade diminuíram ou desapareceram comparativamente a equipas a curto prazo. Por outro lado, Schmidtke e Cummings (2016) propõem que quanto mais virtual for uma equipa, mais complexos se tornam os modelos mentais partilhados, o que limita a eficácia da monitorização do desempenho, dos comportamentos de *backup* (i.e., a capacidade de antecipar necessidades e de providenciar recursos necessários para a conclusão de uma tarefa) e da capacidade de adaptação durante o trabalho de equipa. Os resultados apontam para o grau de virtualidade influenciar negativamente a criação de modelos mentais partilhados, o que prejudica os comportamentos da equipa.

De Guinea et al. (2012) concebem a virtualidade como um *continuum* entre um polo totalmente virtual e um polo nada virtual, tendo em conta o grau de separação entre os membros (distância), a proporção de colaboradores que trabalham virtualmente (configuração) e a proporção de tempo que os membros da equipa trabalham afastados.

Diversos autores (e.g., Driskell, Radtke & Salas, 2003; Martins et al., 2004) aconselham pesquisas futuras a deixarem de focar-se apenas na comparação entre equipas virtuais e equipas presenciais, optando por examinar os efeitos da virtualidade como um *continuum*. Schmidtke e Cummings (2016) sugerem ainda que investigações futuras se centrem nos graus mais

moderados de virtualidade dado a maioria da literatura (eg., Kankanhalli, Tan & Wei, 2007; Polzer, Crisp, Jarvenpaa & Kim, 2006; Sarker Ahuja, Sarker & Kirkeby, 2011) focar-se em equipas com níveis muito elevados.

Assim sendo, estudar a virtualidade como um contínuo, permite-nos recolher uma amostra maior e mais diversa, dado existir um número superior de equipas com diferentes graus de virtualidade comparativamente a equipas totalmente virtuais. Para além disso, as equipas não são estáticas, podendo começar com um certo grau de virtualidade que, devido às exigências do meio, aumenta ou diminui ao longo de tempo. Apesar do grau poder variar, a presença de características virtuais nestas equipas influencia a sua dinâmica e o seu desempenho (Schmidtke & Cummings, 2016; Tannenbaum, Mathieu, Salas, & Cohen, 2012).

Tendo em conta a comunicação tecnológica e a possível distância entre os membros, os conflitos em equipas com grau de virtualidade podem tornar-se difíceis de gerir e resolver. Para além disso, a comunicação mediada por tecnologia diminui a quantidade e a qualidade de informação partilhada, prejudicando a colaboração entre os membros do grupo (Hinds & Mortensen, 2005; Mannix, Griffith & Neale, 2002; Tinsley, 1998; Wakefield et al., 2008).

Apesar da virtualidade da equipa aumentar o potencial de produtividade, aproveitar esse potencial é uma dificuldade comum no seio das organizações. Este desafio pode justificar-se com a dificuldade de gestão do conflito e dos comportamentos emocionais dos membros da equipa (Ayoko, Konrad & Boyle, 2012).

2. Grau de virtualidade e conflitos intragrupais

Quando indivíduos com valores, perspetivas e estilos de trabalho diferentes são reunidos para trabalhar em grupo, o desenvolvimento de conflitos é quase inevitável (Griffith, Connelly & Thiel, 2014). O conflito é definido por Tedeschi, Schlenker e Bonoma (1973) como um processo interativo no qual os objetivos de um indivíduo são incompatíveis com os comportamentos e objetivos de outro. Na mesma linha de pensamento, Robbins (1974) considera o conflito como uma divergência, manifestada ou latente que implica objetivos ou interesses incompatíveis. Para De Dreu e

Weingart (2003a), é um desentendimento que cria tensão pelo menos para uma das partes. Barki e Hartwick (2004) acrescentam que se caracteriza por uma interação, um desacordo e percepção de tensão. Boulding (1962) defende que, para o conflito emergir, tem de existir consciencialização, pelo menos numa das partes, da existência de discrepâncias ou objetivos incompatíveis. Para Dimas e Lourenço (2011) é mais do que um desacordo, é uma divergência de perspetivas que, pelo menos por uma das partes da interação, é percebida como geradora de tensão.

Para Robbins (2000), o conflito leva à mudança e apenas as organizações com essa capacidade é que, adaptando-se às necessidades dos clientes, às decisões da concorrência e ao avanço tecnológico, conseguem sobreviver. Contudo, tal não significa que o conflito não tenha efeitos negativos no bem-estar dos colaboradores e no funcionamento da organização (Dijkstra, Van Dierendonck & Evers, 2005). Assim, a sua ocorrência pode tornar-se uma das maiores fontes de *stress* que um colaborador pode enfrentar (Hahn, 2000). Vários estudos têm suportado que os conflitos geram emoções negativas e prejudicam o trabalho em equipa, a comunicação e a cooperação entre colaboradores (e.g., Hackman & Morris, 1975; Iñigo, 2003; Walll & Callister, 1995). Para além disso, os desacordos frequentes, ao consumirem energia individual, retiram tempo de investimento nas tarefas e nas relações de trabalho, o que pode tornar o conflito destrutivo (Iñigo, 2003).

A Teoria dos Eventos Afetivos (*Affective Events Theory*, Weiss & Cropanzano, 1996) defende que a experiência de certos eventos ou acontecimentos (tais como os conflitos) influencia positiva ou negativamente o colaborador dependendo da avaliação que faz da situação. Dessa avaliação resultam reações emocionais discretas que podem desencadear comportamentos resultantes do julgamento ou interpretação, que afetam o desempenho, e comportamentos resultantes das emoções, que afetam a satisfação (Griffith et al., 2014). Assim, para Dimas, Lourenço e Miguez (2005), o conflito é demasiado complexo para ser compreendido como bom ou mau, visto que pode ser benéfico ou prejudicial dependendo do momento em que emerge, das suas características e da forma como é vivenciado e gerido.

Os conflitos nas organizações podem ser intrapessoais, interpessoais, intragrupal, intergrupais, intraorganizacionais ou interorganizacionais. Neste estudo vamos focar-nos nos conflitos intragrupal. Este tipo de conflito ocorre dentro de uma equipa ou grupo e envolve situações de tensão entre os seus membros ou entre subgrupos. Pode surgir derivado de perspetivas diferentes acerca do estatuto de cada um, de objetivos ou metas, da forma de organizar o trabalho ou de valores, personalidades ou expectativas diferentes entre os membros (Dimas & Lourenço, 2011).

Numa equipa podem existir, essencialmente, dois tipos de conflitos: de tarefa e socioafetivo (ou de relacionamento)². Os conflitos de tarefa devem-se a desentendimentos acerca de assuntos relacionados com a própria tarefa (Rispen & Demerouti, 2016) ou com diferentes perspetivas acerca do seu desempenho (Jehn, 1994). Para Dimas, Alves, Lourenço e Rebelo (2016) este tipo de conflito surge quando colaboradores “discordam quanto aos procedimentos a seguir para concretizar um objetivo, ou quanto à distribuição dos papéis ou responsabilidades” (p.66).

Os conflitos socioafetivos envolvem situações de tensão que derivam de diferentes valores, personalidades ou atitudes (Marques, Dimas & Lourenço, 2014) que não se relacionam com a tarefa (Rispen & Demerouti, 2016). Visto que os membros de uma equipa têm experiências de vida diferentes, tendem a encarar situações de diferentes formas. Estas perspetivas distintas podem levar a tensão e, conseqüentemente, à emergência deste tipo de conflito (Dimas et al., 2016).

O modelo de Thomas (1992) sugere que as condições antecedentes de um conflito podem ser agrupadas em três categorias: a comunicação, a estrutura organizativa e as variáveis individuais. A insuficiente troca de informação, as más interpretações, os rumores, a reduzida ou excessiva quantidade de informação e as dificuldades semânticas propiciam a emergência de conflitos (Robbins, 2000). Ao incrementar o número e dimensão de subunidades, a complexidade da estrutura organizacional gera

² Outros autores (Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001) consideram outro tipo de conflito, o conflito de processo, caracterizando-o por divergências acerca de *como* a tarefa deve ser realizada. Visto existir pouco consenso na literatura e ser englobado por vários autores (e.g., Dimas et al., 2005) no conflito de tarefa, não será considerado neste estudo.

objetivos diferentes, dificultando a interdependência entre indivíduos e potenciando o conflito. Por último, as diferenças de personalidade e de sistemas de valores, interesses, motivações e atitudes podem também ser fatores potenciadores (Robbins, 2000; Iñigo, 2003).

Visto existir menos comunicação presencial e, conseqüentemente, menos interação e socialização entre os membros da equipa, é esperado que quanto maior for o grau de virtualidade de uma equipa, maior será a presença de conflitos. Para além disso, a distância entre colaboradores pode levar à formação de subgrupos e de conflitos entre eles (Thatcher et al., 2003).

Na mesma linha de pensamento, a meta-análise de De Guinea et al (2012) sugere uma relação positiva entre o grau de virtualidade e o conflito, ou seja, quanto maior for o grau de virtualidade da equipa, maior será o número de conflitos. As suas conclusões apontam para que equipas com menor virtualidade, ao experienciarem mais comunicação presencial e interação informal, sejam propícias a menos conflitos.

Deste modo, colocam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O grau de virtualidade relaciona-se positivamente com o conflito de tarefa (1a) e com o conflito socioafetivo (1b).

3. Conflitos intragrupais e desempenho

Apesar de alguns autores afirmarem que ambos os tipos de conflito prejudicam o desempenho (De Dreu & Weingart, 2003a, 2003b; Jehn & Mannix, 2001), outros estudos consideram que o conflito de tarefa pode ter conseqüências produtivas no desempenho (Griffith et al., 2014; Simons & Peterson, 2000; Van de Vliert & De Dreu, 1994).

No presente estudo, vamos tentar contribuir para clarificar esta divergência de opiniões na literatura. Os resultados de um grupo são considerados subprodutos que representam valor para a organização e podem ser divididos em três dimensões: o desempenho, que se relaciona com as tarefas da equipa e inclui a eficiência e a inovação; as reações afetivas, como a satisfação e o comprometimento; e os comportamentos, como o *turnover* e o absentismo. Não obstante, este estudo foca-se no desempenho grupal, que

diz respeito à eficácia do resultado numa tarefa ou projeto (De Guinea et al., 2012).

No seio da literatura, o conflito socioafetivo é considerado um fenómeno disfuncional dado diminuir a qualidade das relações, da comunicação, do desempenho, da satisfação e do desejo dos membros permanecerem na equipa, podendo levar a comportamentos agressivos e pouco integrativos (Amason & Schweiger, 1997; De Dreu, 1997; Guerra, Martínez, Munduate & Medina, 2005; Jehn, 1994, 1997; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2004). Não obstante, enquanto o conflito socioafetivo diminui a satisfação do colaborador e prejudica o desempenho da tarefa, o conflito de tarefa pode levar à examinação e à procura de conhecimento acerca do assunto, dependendo os seus efeitos, por exemplo, da fase de desenvolvimento do grupo (Jehn, 1995).

Alguns estudos (De Dreu & Weingart, 2003b; Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001; Jiang et al., 2012) sugerem que, em tarefas complexas e incomuns, o conflito de tarefa pode beneficiar o desempenho dado possibilitar o desenvolvimento de novas ideias, aumentando a eficácia e a inovação. Na mesma linha, outros autores (e.g., Schweiger & Sandberg, 1989; Tjosvold, 1997) acrescentam que, ao aumentar os níveis de inovação e criatividade, melhora a qualidade das decisões, aumenta a identificação do colaborador com o resultado e maximiza o desempenho.

Para além disso, a teoria da atribuição (Cramton, 2001) sugere que os colaboradores, com o aparecimento do conflito, tendem a identificar a causa do problema, que pode ser pessoal ou situacional. A primeira aponta para a origem do problema estar nas características ou no comportamento de outro membro da equipa, enquanto a segunda culpa a situação ou o contexto. A atribuição da causa pode ser construtiva se facilitar a comunicação. Por esse motivo, a atribuição situacional tende a ser mais construtiva do que a pessoal (Cramton, 2001; Kankanhalli, Tan, & Wei, 2006). Tendo em conta que o conflito de tarefa envolve divergências acerca da forma de realização de uma tarefa, a atribuição tenderá a ser situacional. Por outro lado, no conflito de relacionamento a atribuição tem tendência para ser pessoal dado envolver valores, personalidades e atitudes.

Assim sendo, e tendo em conta que a experiência de uma emoção é ativada através de situações específicas, os dois tipos de conflitos podem causar o aparecimento de emoções diferentes. O conflito de relacionamento está associado a componentes afetivas que podem causar tensão (Kankanhalli et al., 2006). Nestas situações, a causa da emoção é, geralmente, atribuída a um indivíduo (atribuição pessoal), ao passo que no conflito de tarefa a causa é direcionada à própria tarefa (atribuição situacional). Assim, as emoções negativas consequentes do conflito afetivo podem prevalecer após o término dessa tarefa (Griffith et al., 2014). No conflito de tarefa, como a frustração é dirigida à tarefa, as divergências centram-se em como alcançar os objetivos ou em como delegar tarefas, deveres e responsabilidades (Kankanhalli et al., 2006).

Não obstante, a maioria dos estudos encontrados nesta revisão de literatura (e.g., De Dreu & Weingart, 2003b; Dimas & Lourenço, 2015; Jehn & Mannix, 2001; Liu et al., 2009; Lovelace et al., 2001; Passos & Caetano, 2005; Thatcher et al., 2003; Van Woerkom & Sanders, 2010) obtiveram resultados que sugerem uma relação negativa entre o conflito de tarefa e o desempenho. Apesar de alguns autores defenderem que o conflito de tarefa melhora o desempenho, são poucos os resultados de estudos empíricos que esta relação (De Dreu & Weingart, 2003b). Para além disso, a literatura desenvolvida na área dos conflitos intragrupais aponta para a dificuldade de vivenciar um dos tipos de conflito isoladamente (De Dreu, 2006; Dimas, 2007; Passos, 2005).

Quando o nível do conflito de tarefa é elevado, o colaborador concentra-se na resolução das disputas, causando a diminuição da eficácia no desempenho da tarefa. Além disso, o *stress* aumenta, o que diminui a capacidade de análise do problema de forma crítica e racional (Walton, 1969). Na perspetiva de Jehn (1997), as divergências acerca de responsabilidades e recursos podem levar a sentimentos de injustiça que afetam negativamente o desempenho.

Visto que a tensão vivida durante o conflito gera desconforto e desgosto, o conflito torna-se tendencialmente uma experiência negativa (Dimas et al., 2016). Para Schermerhorn et al. (2004), o conflito leva ao

empobrecimento do processo de coordenação e à redução da satisfação e do desempenho, potenciando ainda o absentismo e a rotatividade.

Assim, com o objetivo de compreender se a relação entre o conflito e o desempenho é também negativa em equipas com grau de virtualidade, colocam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H2: Em equipas com grau de virtualidade, o conflito de tarefa (2a) e o conflito socioafetivo (2b) relacionam-se negativamente com o desempenho grupal.

4. Grau de virtualidade, conflitos intragrupais e desempenho

Lebie, Rhoades e McGrath (1996) sugeriram que a discussão de assuntos pessoais é menos frequente em equipas com mais virtualidade. Por sua vez, o estudo de De Guinea et al. (2012) sugere que os membros de equipas com menor virtualidade, ao experienciarem mais comunicação presencial e interação informal, são propícios a maior colaboração, maior identidade grupal e menos conflitos. Além disso, diferentes localizações podem levar à formação de subgrupos com membros que partilham o mesmo local de trabalho e de conflitos entre eles. Assim, estes autores (De Guinea et al., 2012) apontam para que quanto maior for o grau de virtualidade da equipa, maior será o número de conflitos.

Mortensen e Hinds (2001) também encontraram evidências no seu estudo em como o conflito tem maior tendência de emergir em equipas com grau de virtualidade do que em equipas tradicionais. Para além disso, os resultados do estudo de Siegel, Dubrovsky, Kiesler e McGuire (1986) apontam para os membros de equipas com virtualidade terem menos inibições e, conseqüentemente, mais probabilidade de afrontar outros membros, o que potencia a emergência de conflitos.

Tal como já referimos, apesar do conflito ser um fenómeno muito abordado pela literatura, o conhecimento acerca do seu impacto no desempenho grupal ainda não é consistente. Assim sendo, um dos objetivos deste estudo é contribuir para clarificar a influência do conflito no desempenho da equipa. Tendo em conta que a maioria da literatura sugere uma relação negativa entre o conflito e o desempenho (e.g., De Dreu &

Weingart, 2003b; Dimas & Lourenço, 2015; Jehn & Mannix, 2001; Liu et al., 2009; Lovelace et al., 2001; Passos & Caetano, 2005; Thatcher et al., 2003; Van Woerkom & Sanders, 2010), é esperado que essa relação se mantenha em equipas com grau de virtualidade.

Assim, se De Guinea et al. (2012) sugerem que o grau de virtualidade influencia positivamente o conflito, e vários estudos indicam uma relação negativa entre o conflito e o desempenho, deve ser questionado o possível papel mediador do conflito na relação entre virtualidade e desempenho grupal. Desta forma, e em consonância com Martins et al. (2004) que sugerem que, para além de estudar as consequências da virtualidade, pesquisas futuras se foquem em variáveis moderadoras ou mediadoras, formulam-se as seguintes hipóteses:

H3: O conflito de tarefa (3a) e o conflito socioafetivo (3b) medeiam a relação entre o grau de virtualidade e o desempenho grupal.

5. Conflitos intragrupais e desempenho: O papel da regulação emocional

As interações sociais proporcionam a experiência de emoções que, desta forma, se tornam uma parte intrínseca do trabalho em grupo (Kelly & Barsade, 2001). Schwarz e Clore (1996) definem emoção como um sentimento que aparece em resposta a avaliações implícitas e contínuas de situações com implicações positivas ou negativas nos objetivos e preocupações do sujeito. Para além disso, têm duração limitada e a intensidade da experiência é alta.

Várias abordagens teóricas contemporâneas (Bar-Tal, Halperin & Rivera, 2007; Spoor & Kelly, 2004; Van Kleef & Fischer, 2016; Von Scheve & Salmela, 2014) reconhecem a importância das emoções no funcionamento de um grupo. Estas teorias destacam a sua função social que ajuda na resolução de problemas. É exemplo disto o seu papel no desenvolvimento da coesão do grupo, na distribuição de responsabilidades, na gestão de comportamentos desviantes e na coordenação de esforços coletivos para

atingir objetivos comuns (Barsade & Gibson, 1998; Fridja & Mesquita, 1994; Van Kleef & Fischer, 2016).

As emoções negativas prejudicam a motivação e o comportamento (Brown, Westbrook & Challagalla, 2005; Seo, Feldmann Barrett & Bartunek, 2004). Ao experienciá-las, o colaborador sente preocupação e direciona os seus comportamentos para lidar com essa experiência. Essas ações não vão ao encontro de comportamentos esperados e são guiadas pela necessidade de aumentar a sua autoestima e de eliminar a causa da emoção (Ashton-James & Ashkanasy, 2008; Weiss & Cropanzano, 1996). Vários estudos (e.g., Jiang et al., 2012; Rispens & Demerouti, 2016) também indicam que estas emoções podem afetar a percepção do indivíduo acerca dos conflitos.

A literatura distingue emoções negativas ativas de emoções negativas passivas. Enquanto a emoção negativa ativa envolve mobilização de energia, como na expressão da raiva, a emoção negativa passiva não implica níveis elevados de energia, como na tristeza. A título de exemplo, emoções negativas passivas causam descomprometimento e emoções negativas ativas podem causar atitudes de exclusão de terceiros (Brown, et al., 2005; Greer & Jehn, 2007; Todorova, Weingart & Bear, 2014).

Cheshin, Rafaeli e Bos (2011) defendem que o contágio emocional é um processo que começa com uma emoção de um indivíduo que é transmitida a outros membros da equipa, afetando-lhes o humor. Van Doorn, Heerdink & Van Kleef (2012) encontraram evidências no seu estudo que sugerem que indivíduos percebem o contexto do grupo como mais cooperativo quando outros membros expressam felicidade e como mais competitivo quando a emoção expressada é raiva. Heerdink, Van Kleef, Homan & Fischer (2013, 2015) sugerem ainda que expressões de felicidade transmitem sentimentos de inclusão, enquanto expressões de raiva levam a percepções de exclusão.

Tendo em conta que o contexto do presente estudo são equipas com algum grau de virtualidade, é importante ter em consideração que as interações sociais são muito diferentes entre relações presenciais e relações virtuais. Na comunicação através de texto existe maior risco de situações serem mal interpretadas, dado que as pistas não-verbais são reduzidas. Apesar de ser possível detetar a existência de emoções numa mensagem escrita, a

identificação de qual a emoção específica transmitida pode diferenciar de recetor para recetor (Cheshin et al., 2011).

A regulação emocional ajuda a lidar com a influência das emoções e melhora a capacidade de resolução de problemas (Jiang et al., 2012). Assim, indivíduos com capacidade de regulação emocional têm influência sob como, quando e que tipo de emoções experimentar (Gross, 1998). Na ausência desta capacidade, os membros da equipa sentem dificuldade em lidar com situações de tensão e em processar emoções, intensificando ou desativando-as excessivamente (Leahy, Tirch & Napolitano, 2013).

Quando o sujeito é confrontado com emoções intensas indesejadas, a regulação emocional permite a utilização de estratégias adaptativas. Estas estratégias processam reações que, ao definirem metas e objetivos valorizados pelo próprio, permitem um comportamento mais produtivo. Existe um maior controlo emocional se o colaborador for assertivo na resolução de problemas, agindo de modo a alcançar experiências gratificantes ou reavaliando a situação (Leahy et al., 2013). Assim sendo, a regulação emocional engloba estratégias para aumentar, manter ou diminuir alguma componente de uma resposta emocional, ocorrendo ao nível fisiológico, comportamental e cognitivo (Gross, 1999). A nível fisiológico, permite que a ativação emocional seja redirecionada, controlada e modificada, possibilitando um funcionamento adaptativo em situações emocionalmente ativadoras (Cicchetti, Ackerman & Izard, 1995). A nível comportamental, permite controlar o que expressar e o que suprimir e gerir a procura ou evitamento de determinados estímulos que evoquem emoções. Por último, a nível cognitivo, a regulação emocional permite a reavaliação de situações e a modificação do significado de emoções, regulando assim as reações emocionais do sujeito (Greenberg, 2002).

A literatura tem-se focado, essencialmente, na abordagem de duas estratégias de regulação emocional: a reavaliação cognitiva e a supressão emocional (Gross & Thompson, 2007; Vaz, Martins & Martins, 2008). Enquanto a reavaliação cognitiva acontece antes da resposta emocional, a supressão emocional foca-se na resposta emocional (Gross & Thompson, 2007). A reavaliação cognitiva leva à modificação da sequência emocional, permitindo o aumento de emoções positivas e a diminuição de emoções negativas (Gross & John, 2003). A supressão emocional permite a

modificação do comportamento e da expressão emocional, apesar de poder levar a uma diminuição de experiências emocionais positivas e de poder não reduzir a experiência emocional negativa (Srivastava, McGonigal, Tamir, John & Gross, 2009).

Vários estudos (e.g., Borisoff & Victor, 1998; Jordan & Troth, 2002, 2004) indicam que conseguir gerir emoções, em equipas tradicionais, facilita a resolução de conflitos e, por consequência, melhora o desempenho. Assim, o presente estudo pretende perceber se a regulação emocional desempenha um papel de moderação entre o conflito e o desempenho em equipas com algum grau de virtualidade.

Os resultados obtidos no estudo de Jiang, et al. (2012) numa amostra de equipas tradicionais sugerem que a regulação emocional, face ao conflito de tarefa, melhora o desempenho, assim como ajuda a reduzir os efeitos negativos do conflito socioafetivo no desempenho. Acrescentam ainda que os membros de um grupo com maior capacidade de regulação emocional, redirecionando a atenção, reavaliando e suprimindo emoções negativas, tendem a lidar melhor com os dois tipos de conflito. Esta dissertação pretende perceber se os resultados se mantêm para grupos com grau de virtualidade. É esperado que quanto melhor for a capacidade de regulação emocional dos membros, em conflitos de tarefa, menos propensos serão a focar-se em emoções negativas, ou seja, recolherão mais informação, melhorando o desempenho. Espera-se ainda que a capacidade de regulação emocional dos membros, em conflitos socioafetivos, reduza a influência das emoções negativas, melhorando também o desempenho.

Desta forma, colocam-se as seguintes hipóteses:

H4: Em equipas com grau de virtualidade, a regulação emocional modera a relação do conflito de tarefa (4a) e do conflito socioafetivo (4b) com o desempenho grupal.

III - Metodologia

1. Amostra

Das equipas inicialmente contactadas, 76 acederam participar no estudo, tendo os dados sido recolhidos junto dos respetivos líderes e de 295 membros das equipas. Após a análise das respostas ausentes (*missing-values analysis*), foram eliminados 5 líderes e 19 membros, cujos questionários continham mais de 10% de valores omissos (Bryman & Cramer, 2005). Assim, a análise das qualidades psicométricas dos instrumentos foi realizada com 277 membros e 71 líderes.

Para o teste de hipóteses, efetuado a nível grupal, foram excluídas 18 equipas, tendo em conta aspetos relativos quer à representatividade de resposta por equipa (visto não existir resposta por parte de pelo menos 50% dos membros) quer por falta de respostas do líder da equipa. Desta forma, a amostra final integrou 58 equipas pertencentes a 38 organizações (com um total de 249 membros e 58 líderes).

Dados relativos às organizações: A maioria das organizações que constitui esta amostra é composta por 10 colaboradores ou menos (36.6%) e o setor de atividade mais representado é o setor de serviços (45.1%).

Dados relativos às equipas: A média de trabalhadores por equipa é de aproximadamente 7 membros (DP= 4.43), variando entre os 3 e os 25. Por outro lado, a antiguidade média da equipa é de aproximadamente 8 anos (DP=7.91), variando entre 3 meses e 35 anos. No que toca ao grau de virtualidade das equipas da amostra, a perceção dos líderes aponta para uma percentagem média de 35% de virtualidade (DP=21.47, mín.=0 e máx.=86) e a dos membros aponta para uma percentagem de virtualidade média de 36% (DP=17.37, mín.= 2 e máx.= 82).

Dados relativos aos líderes das equipas: Quanto às características sociodemográficas dos líderes, a maioria é do sexo masculino (67.1%), licenciado (57.7%) e a média de idades é de aproximadamente 42 anos (DP= 10.74), variando entre 21 e 67. Em relação ao tempo de liderança da equipa, a média é de aproximadamente 7 anos (DP= 7.16), variando entre 2 meses e

27 anos. Por último, a média de antiguidade na organização é de aproximadamente 14 anos (DP= 10.73), variando entre 7 meses e 45 anos.

Dados relativos aos membros das equipas: No caso dos membros, existe uma maior percentagem de colaboradores do sexo feminino (54.2%), licenciados (40.1%) e a média de idades é de aproximadamente 35 anos (DP= 11.24), variando entre 18 e 67. Quanto à antiguidade na equipa, a média é de aproximadamente 5 anos (DP= 6.18), variando entre 1 mês e 32 anos. A média de antiguidade na organização é de aproximadamente 9 anos (DP= 9.72), variando entre 1 mês e 50 anos. Por último, a maioria dos membros destas equipas já tinha participado em formações sobre trabalho em equipa (58.5%).

2. Procedimento de recolha de dados

A amostra foi recolhida entre os meses de novembro de 2017 e janeiro de 2018³, através do preenchimento de um questionário em formato *online* ou presencial, tendo sido dada preferência ao preenchimento presencial. Esta recolha de dados foi efetuada junto dos líderes e dos membros da equipa. O preenchimento do questionário pelos líderes (cf. Anexo 1)⁴ levava cerca de 7 minutos e pelos membros (cf. Anexo 2) levava cerca de 20 minutos.

Na construção da amostra, recorreu-se à amostragem por conveniência. A intenção foi facilitar o acesso a equipas organizacionais através de, por exemplo, relações previamente existentes (Lewin, 2011). Para estabelecer o contacto inicial, foi enviado um *e-mail* (cf. Anexo 3), no qual foi anexado o projeto de colaboração (cf. Anexo 4).

Durante a aplicação dos questionários, foram assegurados os pressupostos éticos da investigação em psicologia, nomeadamente o consentimento informado, a confidencialidade e o anonimato dos dados (Stern

³ No âmbito do Projeto VITEM, esta recolha de dados foi efetuada também por Clara Campelo, Daniela Lopes, Inês Carvalho, Liliana Bastos, Lúcia Silva e Mariana Sousa. Visto que o contexto foi uma dissertação de mestrado, o questionário conteve mais escalas do que as aqui referidas. Não obstante, não sendo necessárias para a realização deste estudo, não serão aqui abordadas.

⁴ Apesar dos questionários terem contemplado várias escalas, como acima referido, apenas serão colocadas em anexo as escalas respetivas a esta dissertação.

& Elliott, 1997). Para isso, apenas foram requeridas as iniciais do nome do participante⁵ e não foi pedido assinatura no consentimento informado.

3. Medidas

Foram aplicadas as seguintes medidas aos líderes das equipas: a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II (EADG-II) de Dimas (2007) e uma medida de virtualidade centrada no tipo de comunicação utilizado no grupo baseada no trabalho de Jong, Schalk e Cursçeu (2008).

Aos membros das equipas foram aplicadas as seguintes escalas: a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal de Dimas (2007), o Questionário de Regulação Emocional de Gross e John (2003) e, novamente, a medida de virtualidade centrada no tipo de comunicação utilizado no grupo baseada no trabalho de Jong et al. (2008).

Desempenho grupal

Para avaliar o desempenho grupal utilizou-se a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II (EADG-II) de Dimas (2007). Esta medida é constituída por 10 itens que avaliam vários aspetos do desempenho. Cada item contém dez opções de resposta (1=*mau* a 10=*excelente*). A primeira dimensão, designada por inovação e que avalia a capacidade da equipa para introduzir e implementar novas soluções e para reagir perante problemas e imprevistos, integra 6 itens. A segunda dimensão, que avalia a aptidão da equipa para executar as tarefas com qualidade e eficiência, respeitando os prazos exigidos, designa-se eficiência, integra 4 itens. Em relação à fiabilidade, os resultados reportados por Dimas et al. (2016) relativos à medida global do desempenho variam entre .93 e .96. Relativamente às dimensões, no estudo de Dimas (2007), o *alpha* de Cronbach foi de .88 para a inovação e de .84 para a eficiência.

⁵ A recolha de dados junto destas equipas acontecerá em dois períodos. Assim sendo, as iniciais dos participantes são necessárias para a sua identificação na segunda fase. Não obstante, este estudo apenas avaliou os dados recolhidos durante a primeira recolha.

Grau de Virtualidade

Para avaliar o grau de virtualidade da equipa foi utilizada uma medida de virtualidade centrada no tipo de comunicação utilizado no grupo baseada no trabalho de Jong et al. (2008). Esta medida foi aplicada tanto ao líder como aos membros da equipa, tendo em conta a percentagem de utilização de tecnologia, a riqueza do meio utilizado e o grau de sincronia. É pedido para indicarem a percentagem de comunicação da equipa realizada presencialmente, através de videoconferência, de teleconferência, de *chat*, de uma rede social ou fórum, de *email*, de uma plataforma eletrónica de partilha de documentos e de memorandos ou relatórios. Para calcular o grau de virtualidade a partir destes dados, Baltes, Dickson, Sherman, Bauer e LaGanke (2002) atribuíram uma pontuação a cada meio de comunicação consoante o seu grau de sincronização e a presença de pistas não-verbais (figura 2). Não obstante, decidimos que faria sentido incluir os fóruns e as plataformas eletrónicas de partilha de documentos. Assim, os valores propostos para avaliar o grau de virtualidade de cada meio foram 1.00 para a comunicação presencial, 0.68 para a comunicação através de videoconferência, 0.55 para a teleconferência, 0.15 para o *chat*, 0.09 para o fórum, 0.04 para o *email*, 0.6 para as *clouds* e 0.003 para os relatórios.

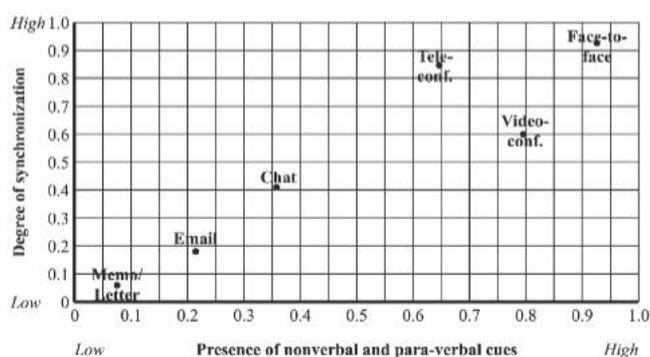


Figura 2- Composição do grau de virtualidade

Regulação emocional

Para avaliar a regulação emocional, foi utilizado o Questionário de Regulação Emocional de Gross e John (2003), adaptado à população portuguesa por Vaz (2009). É uma medida constituída por dez itens, avaliados

Grau de virtualidade, conflito intragrupal, regulação emocional dos membros e desempenho da equipa: Que relações?

Susana Loureiro Santos (e-mail: ssusanalsantos@gmail.com) 2018

numa escala de *Likert* de 7 pontos (1=*Discordo totalmente* a 7=*Concordo totalmente*). Divide-se em duas subescalas: Reavaliação cognitiva (*alpha* de Cronbach de .76) que contém 6 itens e Supressão emocional (*alpha* de Cronbach de .65) que integra 4 itens (Vaz, 2009).

Conflito intragrupal

Para medir o conflito intragrupal foi aplicada a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal de Dimas (2007) que avalia o conflito de tarefa e o socioafetivo. É constituída por 9 itens, dos quais cinco avaliam aspetos relacionados com o domínio tarefa e quatro com o domínio socioafetivo. Cada item tem uma escala tipo *Likert* de sete pontos (1=*nunca acontece* a 7=*acontece sempre*). Em relação à fiabilidade, os resultados reportados por Dimas et al. (2016) indicam que no conflito de tarefa varia entre .83 e .91 e no conflito socioafetivo varia entre .80 e .89.

Variáveis de controlo

No estudo de De Guinea et al. (2012), o tempo de existência da equipa foi utilizado como variável moderadora e foram encontradas evidências em como, em equipas com menor tempo de existência, quanto maior o grau de virtualidade, mais conflitos existem. Apesar disso, em equipas com mais tempo de duração, o grau de virtualidade influenciou negativamente o conflito, ou seja, sugere que quanto mais virtuais forem estas equipas menos conflitos existem. Por outro lado, o estudo de Jehn & Mannix (2001) analisou a relação entre o desempenho e o conflito ao longo das fases de vida de um grupo. Os resultados apontaram para os grupos de elevado desempenho, nas últimas semanas de realização de um projeto, terem pequenos aumentos dos conflitos de relacionamento e diminuição dos conflitos de tarefa. Em contraste, nos grupos de baixo desempenho, ambos os tipos de conflito aumentaram drasticamente.

Estes estudos levaram-nos a ponderar um possível efeito do tempo de formação do grupo na existência de conflitos, pelo que optámos por inclui-lo como variável de controlo no presente estudo.

Steiner (1972) sugere que a dimensão da equipa é um preditor do desempenho grupal. Para além disso, o número de elementos da equipa pode

influenciar de forma diferente o funcionamento de equipas com grau de virtualidade e de equipas tradicionais. A título de exemplo, os resultados apontados no estudo de Riopelle et al. (2003) sugerem que quanto maior for a dimensão da equipa, maior será a dificuldade na comunicação através de videoconferência.

Assim sendo, tendo em conta a sua possível influência no desempenho ou no próprio funcionamento da equipa, a dimensão da equipa foi também incluída como variável de controlo.

Para realizar a recolha de indicadores para estas variáveis, foi requerido aos líderes, no início do questionário, que referissem o número de elementos da equipa e o respetivo tempo de formação.

4. Estudo piloto

Foi conduzido um estudo piloto com o objetivo de verificar se o questionário se adequava à população em estudo e de definir o seu tempo de preenchimento. Este estudo foi realizado com nove estudantes do mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Após o preenchimento do questionário dos membros e do líder da equipa, por todos os elementos, o objetivo era corrigir palavras e itens que pudessem suscitar dúvidas futuras. Assim sendo, procedeu-se a uma reflexão falada acerca de possíveis interpretações diferentes daquelas inicialmente esperadas e, posteriormente, à reformulação dos itens em questão. A medida de virtualidade centrada no tipo de comunicação, que estava presente apenas no questionário dos membros da equipa, foi colocada também no questionário dos líderes. A adaptação de Passos (2005) da escala do conflito intragrupal desenvolvida por Jehn (1994, 1997) foi alterada para a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal de Dimas (2007), visto que a anterior permitia interpretações diferentes. Por último, foram colocados alguns excertos das instruções a *bold* para assegurar melhor compreensão.

IV - Resultados

1. Procedimentos estatísticos

Após a eliminação dos questionários com mais de 10% de valores omissos (*missing-values analysis*) (Bryman & Cramer, 2005) foi feita uma análise da tendência das respostas ausentes através do teste *Little Mcar*. No questionário de Regulação Emocional e na Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal optámos pelo método *Expectation Maximization* (EM) na substituição dos valores ausentes, visto que existiu um padrão significativo não aleatório de resposta. Por outro lado, não foi encontrado nenhum padrão significativo de respostas não aleatórias na EADG-II e, assim sendo, substituímos os valores ausentes pela média de cada item.

Posteriormente procedemos à análise das qualidades psicométricas, descritas na secção seguinte. Visto estarmos a estudar relações a nível grupal, foi necessário agregarmos as escalas dos membros de cada equipa, calculando as pontuações médias das suas respostas às escalas. Com o objetivo de justificar a agregação, foi calculado o r_{wg} (James, Demaree & Wolf, 1984)⁶, o ICC₁ e o ICC₂ (*Intraclass Correlation Coefficients*, Schmidt & Hunter, 1989)⁷. Os valores médios obtidos no r_{wg} foram .67 para o conflito socioafetivo, .68 para o conflito de tarefa, .61 para a reavaliação cognitiva e .39 para a supressão emocional. Para o ICC₁, os valores calculados foram .32 para o conflito socioafetivo, .16 para o conflito de tarefa, .17 para a reavaliação cognitiva e .06 para a supressão emocional. Em relação ao ICC₂, no conflito socioafetivo o valor calculado foi .58, no conflito de tarefa foi .36, na reavaliação cognitiva foi .37 e na supressão emocional foi .17. Embora os resultados menos satisfatórios relativos à supressão emocional nos índices r_{wg} e ICC₂, no seu

⁶ O r_{wg} é um índice de consenso que permite verificar se uma variável recolhida ao nível individual pode ser analisada e agregada a nível grupal. Para Klein et al. (2000), valores superiores a .70 demonstram consenso, ou seja, permitem a agregação e análise da variável a nível grupal.

⁷ O ICC mede a homogeneidade das medidas e é interpretado como a proporção da variabilidade total atribuída ao objeto medido (Shrout & Fleiss, 1979). O ICC₁ mede a variabilidade intragrupal, que se deve situar entre .05 e .15, ainda que valores aproximados de .30 sejam aceites (Bliese, 2000). Por outro lado, o ICC₂ mede a variabilidade intergrupala, sendo que valores acima de .50 são considerados aceitáveis e valores superiores a .70 são considerados bons (Klein & Kozlowski, 2000).

conjunto, os valores encontrados fundamentam a agregação dos dados ao nível grupal (Bliese, 2000; Kozlowski & Klein, 2000).

2. Qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados

EADG-II

Para avaliar as qualidades psicométricas da EADG-II, foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE). Em primeiro lugar, foi efetuada uma análise preliminar da “fatoriabilidade” da matriz de intercorrelação dos itens, na qual foram analisados os indicadores fornecidos pelo teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)⁸ e pelo teste de esfericidade de Bartlett⁹.

O valor do KMO na EADG-II foi de .80, permitindo concluir que existe uma correlação forte entre as variáveis e que a amostra é adequada. O indicador do teste de esfericidade de Bartlett foi de $p < .001$. Visto que estes indicadores sugerem uma boa adequação dos dados à AFE, é possível prosseguir com a análise fatorial.

Posteriormente, foi realizada a análise fatorial (*método Principal Axis Factoring*), com uma rotação ortogonal (*varimax*) e extração livre de fatores. Os resultados apontaram para a existência de dois fatores que explicavam 59.26% da variância total, sendo que o primeiro (inovação) tinha um valor próprio de 3.04 e o segundo (eficiência) de 2.29. Não obstante, o item 1, o item 3 e o item 10 apresentavam saturações próximas nos dois fatores. Assim sendo, foram retirados sequencialmente e terminámos com uma solução de dois fatores e um total de 7 itens. Os resultados sugerem que estes dois fatores explicam 62.19% da variância total, sendo que o primeiro, inovação, composto por quatro itens, explica 36.81% e o segundo, eficiência, composto

⁸ O KMO tem como objetivo analisar a adequação da amostra, aferindo a qualidade das correlações entre as variáveis. Os valores variam entre 0 e 1, sendo que valores próximos de 0 indicam que não devemos prosseguir com a análise fatorial, visto que a correlação entre as variáveis é fraca. Valores inferiores a .5 são inaceitáveis, entre .5 e .6 são maus, de .6 a .7 são razoáveis, entre .7 e .8 são médios, entre .8 a .9 são bons e acima de .9 são muito bons (Pestana & Gageiro, 2005).

⁹ O teste de esfericidade de Bartlett também analisa a qualidade das correlações entre as variáveis, verificando a adequação da técnica fatorial à amostra. Os valores devem ser inferiores a .001.

por três itens, 25.38%. Obtivemos um *alpha* de Cronbach de .88 para a dimensão da inovação e de .77 para a da eficiência.

Questionário de Regulação Emocional

Para avaliar as qualidades psicométricas do Questionário de Regulação Emocional, foi também realizada uma análise fatorial exploratória (AFE). O valor do KMO nesta escala foi de .77, sugerindo que existe uma correlação forte entre as variáveis. O indicador do teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < .001$). Tendo em conta estes indicadores, prosseguimos com a análise fatorial.

A análise fatorial (através do método *Principal Axis Factoring*) sugere a existência de dois fatores que explicavam 45.98% da variância total, sendo que o primeiro (reavaliação cognitiva) tinha um valor próprio de 2.81 e o segundo (supressão emocional) de 1.79. O item 4 e o item 5 apresentavam, contudo, comunalidades muito mais baixas que os restantes itens (.27 e .23 respetivamente), tendo sido retirados sequencialmente. Assim sendo, terminámos com dois fatores, o primeiro (reavaliação cognitiva) com cinco itens e o segundo (supressão emocional) com três. Estes dois fatores explicam 51.59% da variância total, sendo que a reavaliação cognitiva explica 31.94% e o segundo 19.65%. Para além disso, obtivemos um *alpha* de Cronbach de .83 para o fator reavaliação cognitiva e de .75 para o fator supressão emocional.

Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal

Considerando que esta escala tem sido frequentemente utilizada na literatura em amostras portuguesas e semelhantes à do presente estudo, foi apenas analisado o seu *alpha* de Cronbach para estimar a consistência interna dos seus fatores. Obtivemos um *alpha* de .89 para o conflito de tarefa e de .88 para o conflito socioafetivo.

3. Teste de hipóteses

Pela análise das correlações entre as variáveis em estudo (Tabela 1), podemos observar que a variável de controlo “tempo de formação da equipa”

apenas se correlaciona significativamente com as duas dimensões da regulação emocional. Por outro lado, a dimensão da equipa correlaciona-se com os dois tipos de conflito.

Tabela 1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações entre variáveis

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dimensão da Equipa	5.90	3.55	-									
2. Antiguidade da Equipa	8.78	8.31	.201	-								
3. Virtualidade (Membros)	36.47	17.37	.162	-.111	-							
4. Virtualidade (Líderes)	35.46	21.47	.088	.242	.399**	-						
5. Eficiência	7.98	1.03	-.060	-.039	-.212	-.061	-					
6. Inovação	7.50	1.10	-.087	-.005	-.046	-.042	.336**	-				
7. Reavaliação Cognitiva	4.65	.65	.022	-.303*	-.075	-.104	-.130	.134	-			
8. Supressão Emocional	4.08	.80	.036	-.363**	-.283*	-.224	-.091	-.052	.447**	-		
9. Conflito de Tarefa	3.22	.67	.265*	.080	-.120	-.044	-.194	.062	-.012	.140	-	
10. Conflito Socioafetivo	3.13	.77	.308*	.201	-.038	.032	-.260*	.088	.144	.217	.833**	-

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

Na Tabela 1 podemos igualmente observar que nem o grau de virtualidade percebido pelos líderes nem o grau de virtualidade dos membros se correlacionam com os dois tipos de conflito. Assim, as hipóteses H1a e H1b não foram sustentadas.

Em relação à hipótese H2a, o conflito de tarefa não apresenta uma relação estatisticamente significativa com ambas as dimensões do desempenho grupal (inovação e eficiência), pelo que esta hipótese também não obtém suporte empírico. O mesmo se observa relativamente à relação entre o conflito socioafetivo e a dimensão inovação. Contudo, os dados sugerem que este tipo de conflito se correlaciona negativa e significativamente

com a eficiência ($r = -.260$, $p = .048$). Visto que a eficiência é uma dimensão do desempenho grupal, encontramos sustentação parcial para a hipótese H2b.

Por sua vez, a inexistência de uma relação estatisticamente significativa entre o grau de virtualidade da equipa e a emergência de conflitos intragrupais contraria um dos pressupostos do modelo de mediação em estudo (centrado no papel mediador do conflito na relação entre o grau de virtualidade e o desempenho grupal). Desta forma, os dados obtidos na presente amostra não suportam as hipóteses H3a e H3b.

No entanto, tendo em conta a relação estatisticamente significativa do conflito socioafetivo com a eficiência da equipa, pudemos testar a hipótese de moderação H4b, relativa ao potencial papel moderador da regulação emocional na relação do conflito socioafetivo com o desempenho grupal (mas apenas no que toca à sua dimensão eficiência). Para o efeito, foi efetuada uma análise de regressão múltipla *standard* (Jaccard & Turrisi, 2003). Foram testados os pressupostos de aplicação desta técnica, nomeadamente a ausência de multicolinearidade, homoscedacidade dos resíduos, linearidade, normalidade e de *outliers* uni e multivariados (Tabachnick & Fidell, 2007). A análise dos resultados não revelou graves violações destes pressupostos.

Em linha com Jaccard e Turrisi (2003) optámos por, em primeiro lugar, centrar as variáveis preditoras relativamente à média. Tendo em conta que a dimensão e a antiguidade da equipa não se correlacionam significativamente com a eficiência grupal, estas variáveis não foram incluídas na análise. Assim, na equação de regressão foi introduzida a dimensão eficiência do desempenho grupal como variável critério, e como variáveis preditoras, o conflito socioafetivo, os dois fatores da regulação emocional (reavaliação cognitiva e supressão emocional), bem como os respetivos termos de interação destas variáveis (Tabela 2).

Como é possível verificar pela análise desta tabela, o modelo não é estatisticamente significativo ($R = .31$, $R^2 = .09$, $p = .391$). Os termos de interação não apresentam uma relação significativa com a eficiência grupal, o que não nos permite, assim, afirmar a existência de moderações (Jaccard & Turrisi, 2003), pelo que a hipótese em teste, relativa ao papel moderador da regulação emocional, não obteve suporte empírico na nossa amostra.

Tabela 2. Resultados da regressão múltipla com o conflito socioafetivo, as dimensões da regulação emocional e os respetivos termos de interação a predizer a eficiência grupal

Variável	B	EP	β
Conflito Socioafetivo	-0.33	.20	-.25 †
Reavaliação Cognitiva	-0.18	.25	-.11
Supressão Emocional	0.07	.21	.05
Conflito Socioafetivo x Reavaliação Cognitiva	-0.27	.29	-.18
Conflito Socioafetivo x Supressão Emocional	0.14	.28	.11

Nota. $R^2 = .09$ (N=58, $p = .391$)

† $p < .10$

V – Discussão

Apesar do conflito intragrupal ser um fenómeno bastante estudado na literatura, o conhecimento acerca deste fenómeno permanece inconsistente, principalmente no que diz respeito à sua relação com o desempenho grupal. Assim, a presente dissertação tinha como objetivo investigar o papel mediador do conflito intragrupal na relação entre o grau de virtualidade e o desempenho e, por outro lado, compreender a influência da regulação emocional na relação entre o conflito e o desempenho, em grupos com algum grau de virtualidade.

No teste de hipóteses, o conflito socioafetivo relacionou-se negativamente com uma das dimensões do desempenho, a eficiência. Este resultado sugere que quanto mais conflitos de relacionamento a equipa enfrentar, menor será a eficiência no desempenho grupal. Estes dados são consistentes com os resultados de outras investigações (e.g., Amason & Schweiger, 1997; De Dreu, 1997; Guerra et al., 2005; Jehn, 1994, 1997; Schermerhorn et al., 2004), nas quais o conflito socioafetivo é compreendido como prejudicial para o desempenho.

Para além do consenso com a literatura acerca de conflitos socioafetivos, é importante salientar a contribuição deste estudo para a clarificação do funcionamento de equipas com grau de virtualidade. Os

resultados sugerem que a relação negativa entre o conflito socioafetivo e a eficiência em equipas tradicionais, se mantém em equipas com grau de virtualidade.

Apesar da sua influência negativa na eficiência, o conflito socioafetivo não apresentou uma relação estatisticamente significativa com a outra dimensão do desempenho, a inovação. Este resultado leva-nos a questionar o motivo pelo qual este tipo de conflito afeta negativamente a aptidão para executar tarefas com qualidade e não parece afetar a capacidade para introduzir e implementar novas soluções. É aconselhável que estudos posteriores a esta dissertação tentem compreender se divergências de valores ou personalidades podem ou não contribuir para um decréscimo da inovação.

Contrariamente ao que era esperado, as restantes hipóteses não foram suportadas. No caso das hipóteses H1a e H1b, não foi encontrada uma relação significativa entre o grau de virtualidade e os dois tipos de conflito. Assim, os dados obtidos na nossa amostra não suportam o que a literatura sugere (e.g., De Guinea et al., 2012), ou seja, que quanto mais virtual for a equipa, maior será o número de conflitos. Por consequência, também não nos foi possível testar o papel mediador do conflito intragrupal na relação entre o grau de virtualidade de uma equipa e o desempenho.

Em relação à hipótese H2a, o conflito de tarefa não apresentou uma relação estatisticamente significativa com nenhuma dimensão do desempenho. Assim, enquanto a relação entre o conflito socioafetivo e a eficiência foi ao encontro da apontada pela literatura, não foi possível clarificar a inconsistência de estudos anteriores em relação ao conflito de tarefa e ao desempenho. Este resultado sugere que estudos futuros continuem a testar esta relação, visto que a falta de consenso permanece. Para além disso, esta relação deve continuar a ser testada em equipas com grau de virtualidade.

Na análise do possível papel moderador da regulação emocional na relação entre o conflito socioafetivo e o desempenho, não obtivemos suporte empírico. De facto, apesar dos resultados de Jiang et al. (2012), numa amostra de equipas tradicionais, sugerirem que a regulação emocional melhora a relação entre o conflito e o desempenho, não foi possível, na nossa amostra, suportar que esta moderação se mantém em equipas que possuem virtualidade.

Apesar de não fazer parte das nossas hipóteses de investigação, a antiguidade da equipa correlacionou-se negativamente com as duas dimensões da regulação emocional. Este resultado leva-nos a questionar se a capacidade dos membros de regular emoções pode depender, por exemplo, da fase de desenvolvimento do grupo ou do estreitamento de relações e conhecimento entre os membros, fruto do tempo de trabalho em conjunto na mesma equipa. Seria interessante que futuras investigações esclarecessem esta relação.

Para além disso, a virtualidade dos membros da equipa relacionou-se negativamente com a supressão emocional. Este resultado, em consonância com a literatura (e.g., Cheshin et al., 2011), sugere que as interações sociais no seio de uma equipa com grau de virtualidade diferem de uma equipa tradicional. Além disso, pode sugerir que, quanto mais virtualidade a equipa possuir, menos os seus membros, durante uma resposta emocional, suprimem ou modificam expressões emocionais. A literatura (Siegel et al., 1986) também suporta este resultado, apontando para os membros de equipas com virtualidade terem menos inibições e, conseqüentemente, mais probabilidade de confrontar outros membros.

A dimensão da equipa apresentou uma relação positiva com as duas dimensões do conflito intragrupal. Este resultado vai ao encontro da literatura (e.g., Brewer & Kramer, 1986; Cohen & Bailey, 1997; Rico, De la Hera & Taberner, 2011; Riopelle et al., 2003; Steiner, 1972), que sugere que o número de elementos da equipa pode influenciar o funcionamento e os resultados da equipa. Para além disso, Thomas (1992) sugere que o aumento da complexidade da estrutura pode gerar objetivos diferentes, dificultando a interdependência entre indivíduos e potenciando o conflito. Assim, seria apropriado que novos estudos se debruçassem sobre esta relação em equipas que possuam grau de virtualidade.

VI - Conclusões finais, limitações e sugestões para futuras investigações

Com a globalização e o desenvolvimento da comunicação tecnológica, a existência de equipas com grau de virtualidade, ou mesmo virtuais, cresceu exponencialmente (Kankanhalli et al., 2007). Assim, este

estudo pretendia contribuir para o conhecimento acerca do funcionamento deste tipo de equipas. Como em qualquer equipa, o desenvolvimento de conflitos é quase inevitável (Griffith et al., 2014). Propusemo-nos, então, estudar a influência da virtualidade nos conflitos intragrupais e, por consequência, no desempenho da equipa. Em paralelo, era esperado que, também em grupos com estas características, a capacidade dos seus membros em regular emoções melhorasse a relação entre o conflito e o desempenho.

Após uma revisão de literatura que sustentou as nossas hipóteses de investigação, foi realizado um estudo empírico com o objetivo de testar essas relações. Embora a literatura já tenha abordado algumas relações por nós estudadas, que seja do nosso conhecimento, não existem estudos que avaliem a mediação e moderação por nós propostas e a relação entre os dois tipos de conflito e as dimensões do desempenho em contexto de equipas com grau de virtualidade. Assim sendo, este é um dos contributos desta dissertação. Os resultados apontam para que o conflito socioafetivo, em equipas com grau de virtualidade, se relacione negativamente a eficiência grupal.

No contexto da prática da gestão de recursos humanos, estes resultados contribuem para incentivar os líderes de equipas que possuem virtualidade a, perante conflitos socioafetivos, recorrerem a técnicas de resolução de conflitos ou optarem pela reestruturação do grupo (Jehn, 1994; Robbins, 2000). Além disso, é sugerido que os membros da equipa tenham acesso a formação sobre conflitos com o objetivo de reduzir os seus efeitos negativos no desempenho grupal. Ao focarem-se nestas estratégias, possibilitam a diminuição dos impactos negativos deste tipo de conflito no desempenho grupal.

Tal como a maioria dos estudos, esta dissertação tem várias limitações. Ao optarmos por questionários autoadministrados, permitimos a existência de variância no método comum. Não obstante, a agregação dos resultados a nível grupal tinha como objetivo atenuar esse possível efeito (Conway, 2002), assim como o recurso a fontes de informação diversa, como é o caso desta investigação, onde foram recolhidos dados junto dos membros e dos líderes das equipas. Apesar das vantagens desta técnica de recolha de dados, nomeadamente a facilidade de resposta e o baixo custo, permite também a presença do fenómeno de desejabilidade social. Os respondentes

podem tender a apresentar uma imagem mais positiva da equipa. Assim, aconselhamos pesquisas posteriores a optarem por uma abordagem multimétodo.

Por outro lado, o tamanho reduzido da amostra (em termos do número de equipas) pode ter limitado o surgimento de relações estatisticamente significativas entre as variáveis, nomeadamente das relações de moderação. Assim, investigações futuras devem contribuir para o esclarecimento destas hipóteses com uma amostra de equipas de trabalho maior. O método utilizado de amostragem por conveniência leva-nos também a aconselhar prudência na generalização dos resultados.

Com o objetivo de permitir resultados mais abrangentes e precisos relativamente ao grau de virtualidade da equipa, a avaliação desta variável foi efetuada, paralelamente, pelos líderes e pelos membros da equipa. Não obstante, a correlação entre os resultados de ambas as fontes, apesar de estatisticamente significativa, apresenta uma magnitude média. Era esperada uma relação de magnitude elevada, dado ser a avaliação da mesma variável acerca da mesma equipa. Pela experiência de todas as estudantes implicadas na aplicação dos questionários, verificou-se que os membros das equipas percecionavam de uma forma mais fidedigna e realista a virtualidade da sua equipa. De facto, os líderes não participam em todas as atividades da equipa e, por isso, poderão não ter uma perceção tão real do grau de virtualidade utilizado na comunicação entre os membros da sua equipa quanto os próprios membros. Esta poderá ser uma possível explicação para a correlação entre as perceções de virtualidade ser apenas de média magnitude. Assim sendo, é sugerido que futuros estudos se debrucem sobre como e a que fonte se deverá recorrer para obter uma medida robusta e realista da virtualidade de uma equipa.

Embora tenhamos colocado a dimensão da equipa e o tempo de formação do grupo como variáveis de controlo, tendo em conta a natureza dinâmica dos conflitos, é aconselhável que futuras investigações optem por estudos longitudinais. Segundo Ayoko et al. (2012) a literatura sugere que os processos grupais mudam e desenvolvem-se ao longo do tempo. Ao estudá-los dessa forma, poderá permitir compreendê-los como sistemas dinâmicos sujeitos a mudanças de origem interna e externa.

Apesar de equipas com grau de virtualidade aumentarem o potencial de produtividade organizacional, as organizações têm ainda dificuldade em aproveitar esse potencial (Aubert & Kesley, 2003). Assim sendo, e tendo em conta, quer o número crescente destas equipas, quer o muito que ainda há para compreender neste tipo de equipas, é essencial continuar a investigar o seu funcionamento e os seus resultados.

Referências bibliográficas

- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The “romance of teams”: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439-461.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101-115). London: Sage Publications.
- Ashton-James, C., & Ashkanasy, N. (2008). Understanding the role of affect in strategic decision contexts. In C. Hartel, W. Zerbe & N. Ashkanasy (Eds.), *Research on emotions in the workplace* (Vol. 5, pp. 1-34). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Aubert, B. A., & Kesley, B. L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34, 575-618.
- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, 30, 156-174.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
- Bar-Tal, D., Halperin, E., & Rivera, J. (2007). Collective emotions in conflict situations: Societal implications. *Journal of Social Issues*, 63, 441-460.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15, 216-244.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. In D. Gruenfeld, E. Mannix, & M. Neale (Eds.), *Research on managing groups and teams* (pp. 81-102). Stamford, CT: JAI Press.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein and S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Borisoff, D., & Victor, D. A. (1998). *Conflict management: a communication skills approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Boulding, R. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. New York: Academic Press.
- Bouwen, R., & Frym R. (1996). Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Social identity and cooperation in social dilemmas. *Rationality and Society*, 18(4), 443-470.
- Brown, S. P., Westbrook, R. A., & Challagalla, G. (2005). Good cope, bad cope: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology*, 90, 792-798.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Cascio, W. F. (2001). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14, 81-90.
- Cheshin, A., Rafaeli, A., & Bos, N. (2011). Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behaviour on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 2-16.
- Cicchetti, D., Ackerman, B., & Izard, C. (1995). Emotions and emotion regulation in developmental psychopathology. *Development and Psychopathology*, 7, 1-10.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford, UK: Blackwell.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organizational Science*, 12(3), 346-371.

- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003a). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 150-166). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003b). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49, 301-308.
- Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 119-135.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: níveis de desenvolvimento e eficácia* (Dissertação de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (ED.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 201-240). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2015). Intragroup conflict and conflict management approaches as determinants of team performance and satisfaction: Two fiels studies. *Negotiation and conflict management research*, 8(3), 174-193.
- Dimas, I. D., Alves, M., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho- Instrumentos de avaliação* (1ªEd). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- 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.
- Driskell, J. E., Radtke, P. H., & Salas, E. (2003). Virtual teams: Effects of technological mediation on team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 297-323.
- Fridja, N. H., & Mesquita, B. (1994). The social roles and functions of emotions. In S. Kitayama, & H. S. Markus (Eds.), *Emotion and culture: Empirical studies of mutual influence* (pp. 51-87). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Gibson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Greenberg, L. S. (2002). *Emotion-focused therapy: coaching clients to work through their feelings*. Washington DC: American Psychological Association.
- Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). The pivotal role of negative affect in understanding the effects of process conflict on group performance. *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 23-45.
- Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2014). Emotion regulation and intragroup conflict: when more distracted minds prevail. *International Journal of Conflict*, 25(2), 148-170.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 435-448.
- Gross, J. J. (1999). Antecedent and response focused emotion regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362.
- Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3-24). New York: Guilford.
- Guerra, J., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of

- organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-24). Chichester: Wiley.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental and Social Psychology*, 8, 45-99.
- Hahn, S. (2000). The effects of locus of control on daily exposure, coping and reactivity to work interpersonal stressors: A diary study. *Personality and Individual Differences*, 29, 729-748.
- Heerdink, M. W., Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Fischer, A. H. (2013). On the social influence of emotions in groups: Interpersonal effects of anger and happiness on conformity versus deviance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105, 262-284.
- Heerdink, M. W., Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Fischer, A. H. (2015). Emotional expressions as cues of rejection and acceptance: Evidence from the affect misattribution paradigm. *Journal of Experimental Social Psychology*, 56, 60-68.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organizational Science*, 16(3), 290-307.
- Iñigo, D. M. (2003). Conflicto y negociación en las organizaciones. In F. Gil Rodríguez & C. M. Alcover de la Hera (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 447-473). Madrid: Alianza.
- Jaccard, J., & Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression* (2nd Ed.). Thousand Oaks: Sage.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analyses of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–51.
- Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tjosvold, D. (2012). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behaviour*. doi:10.1002/job.1834.
- Jong, R., Schalk, R., & Cursçeu, P. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management*, 7(8), 364-380.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 4(1), 62–79.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237-274.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2007). Managing conflict in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 237-274.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47, 175-192.
- Klein, K. J., Griffin, M. A., Bliese, P. D., Hofmann, D. A., Kozlowski, S. W. J., James, L. R., Dansereau, F., Yammarino, F.J., Gavin, M. B. & Bligh, M. C. (2000). Multilevel analytical techniques: commonalities, differences, and continuing questions. In K. J. Klein & S. W. J., Kozlowski, (eds). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*. (pp. 512-520). San Francisco: Jossey-Bass.

- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leahy, R. L., Tirch, D., & Napolitano, L. A. (2013). *Regulação emocional em psicoterapia: um guia para o terapeuta cognitivo-comportamental*. Porto Alegre: Artmed.
- Lebie, L., Rhoades, J. A., & McGrath, J. E. (1996). Interaction process in computer-mediated and face-to-face groups. *Computer Supported Cooperative Work*, 4, 127-152.
- Lewin, C. (2011). Compreensão e descrição de dados quantitativos. In B. Somekh, & C. Lewin (Eds), *Teoria e métodos de pesquisa social*. Brasil: Editora Vozes, Lda.
- Liu, J., Fu, P., & Liu, S. (2009). Conflicts in top management teams and team/firm outcomes: The moderating effects of conflict-handling approaches. *International Journal of Conflict Management*, 20, 228-250.
- 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, Coimbra, Portugal.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint- adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779-793.
- Mannix, E. A., Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2002). The phenomenology of conflict in distributed work teams. In P. Hines & S. Kiesler (Eds.), *Distributed Work: New Research on Working Across Distance Using Technology* (pp. 213-233). Cambridge, MA: MIT Press.
- Marques, I. R., Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2014). Eficácia, emoções e conflitos grupais: A influência do *coaching* do líder e dos pares. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7(1), 67-81.

- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30, 805-835.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. L. (2008). Team effectiveness 1997- 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 12, 212-238.
- Passos, A. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal* (Tese de doutoramento não publicada). Lisboa: ISCTE.
- Passos, A., & Caetano, A. (2005). Exploring effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 231-244.
- Paulus, P., Nakui, T., & Putman, V. (2006). Group brainstorming and teamwork: Some rules for the road to innovation. In L. Thompson & H. S. Choi (Eds.), *Creativity and Innovation in Organizational Teams* (pp. 69-86). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade de SPSS* (4a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., & Kim, J. W. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How collocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 49(4), 679-692.
- Potter, R. E., & Balthazard, P. A. (2002). Understanding human interaction and performance in the virtual team. *The Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 4(1), 1-23.
- Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face teams versus virtual teams: What have we really learned? *The psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2-29.
- Rico, R., De la Hera, C. M. A., & Taberner, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade: 1999–2009. *Psychology in Spain*, 15, 57–79.
- Riopelle, K., Gluesing, J. C., Alcorido, T. C., Baba, M., Britt, D., McKether, W., Monplaisir, L., Ratner, H. H., & Wagner, K. H. (2003). Context, task, and the

- evolution of technology use in global virtual teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 239-264). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rispens, S., & Demerouti, E. (2016). Conflict at work, negative emotions, and performance: a diary study. *International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals, Inc.*, 9(2), 103-119.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing Organizational Conflict*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (9^a Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011). The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273-310.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Core Concepts of Organizational Behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1989). Interrater reliability coefficients cannot be computed when only one stimulus is rated. *Journal of Applied Psychology*, 74, 368-370.
- Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2016). The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.011>.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1996). Feelings and phenomenal experiences. In E. Higgins & A. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 433-465). New York: Guilford Press.
- Schweiger, D. M., & Sandberg, W. R. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 10(1), 31-43.
- Seo, M., Feldmann Barrett, L., & Bartunek, J. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 423-439.
- Shrout, P. E., & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428.

- Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S., & McGuire, T. (1986). Group processes in computer-mediated communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 157–187.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Spoor, J. R., & Kelly, J. R. (2004). The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Processes & Intergroup Relations*, 7, 398-412.
- Srivastava, S., McGonigal, K. M., Tamir, M., John, O. P., & Gross, J. J. (2009). The social costs of emotional suppression: A prospective study of the transition to college. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 883-897.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stern, J. E., & Elliott, D. (1997). *The ethics of scientific research: A guidebook for course development*. Hanover and London: University Press of New England.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5th Edition)*. Boston: Pearson/Allyn & Bacob.
- Tannenbaum, S. L., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practise evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2-24.
- Tedeschi, J. T., Schelenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1973). *Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations*. Chicago: Aldine.
- Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of faultiness on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12, 217-241.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Tinsley, C. (1998). Models of conflict resolution in Japanese, German, and American cultures. *Journal of Applied Science*, 83, 316-323.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: Sage.

- Todorova, G., Weingart, L. R., & Bear, J. B. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 451-467.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. W. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management, 5*, 211-222.
- Van Doorn, E. A., Heerdink, M. W., & Van Kleef, G. A. (2012). Emotion and the construal of social situations: Inferences of cooperation versus competition from expressions of anger, happiness, and disappointment. *Cognition & Emotion, 26*, 442-461.
- Van Kleef, G. A., & Fischer, A. H. (2016). Emotional collectives: How groups shape emotions and emotions shape groups. *Cognition & Emotion, 30*, 3-19.
- Vaz, F. J. S. M (2009). *Diferenciação e regulação emocional na idade adulta: Tradução e validação de dois instrumentos de avaliação para a população portuguesa*. Tese de mestrado. Universidade do Minho, Portugal.
- Vaz, F. M., Martins, C., & Martins, E. C. (2008). Diferenciação emocional e regulação emocional em adultos portugueses. *Psicologia, 22*(2), 123-135.
- Von Scheve, C., & Salmela, M. (2014). Collective emotions: An introduction. In C. Von Scheve, & M. Salmela (Eds.), *Collective emotions* (pp. 13-25). Oxford: University Press.
- Van Woerkom, M., & Sanders, K. (2010). The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behaviour and individual performance within teams. *Journal of Business Psychology, 25*, 139-149.
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note: A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research, 19*(4), 434-455.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management, 21*, 515-558.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultations*. Reading, MA: Addison-Wessley.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams: An exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences, 28*(4), 975-996.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Anexos

Anexo 1: Questionário dos Líderes

Anexo 2: Questionário dos Colaboradores

Anexo 3: Carta de Apresentação

Anexo 4: Projeto de Investigação (VITEM)

Anexo 1: Questionário dos Líderes

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

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

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

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

Declaração de consentimento informado (Participante)

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

Confirmo

_____, ____ de _____ 2017

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 7 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

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

Informação relativa à organização:

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

Sector de atividade da organização: _____

Informação relativa à equipa:

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

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

Nº de elementos da sua equipa (considere somente os elementos da equipa, não se incluindo a si próprio): _____

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

- Produção Comercial Serviços Projeto
 Administrativa Gestão Outra. Qual? _____

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

Iniciais do seu nome completo: _____

Anexo 2: Questionário dos Colaboradores

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

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

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

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

Declaração de consentimento informado (Participante)

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

Confirmo

_____, ____ de _____ 2017

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 20 minutos]

PARTE 1**(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)**

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim Não

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

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

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

Iniciais do seu nome completo: _____

PARTE 2

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

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

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

Conflito intragrupal

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

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

	1	2	3	4	5	6	7
1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.							
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.							
3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.							
4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.							
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.							
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.							

7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa.							
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.							
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.							

Regulação emocional

Gostaríamos de lhe colocar algumas questões acerca da forma como controla (isto é, como regula e gere) as suas emoções quando está a trabalhar com a sua equipa. **Apesar de algumas afirmações poderem parecer semelhantes, diferem em importantes aspetos.** Para cada item, por favor responda utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo totalmente

Quando estou a trabalhar com a minha equipa:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Quando quero sentir mais emoções positivas (como alegria ou contentamento), mudo o que estou a pensar.							
2. Guardo as minhas emoções para mim próprio.							
3. Quando quero sentir menos emoções negativas (como tristeza ou raiva) mudo o que estou a pensar.							
4. Quando estou a sentir emoções positivas, tenho cuidado para não as expressar.							
5. Quando estou perante uma situação stressante, forço-me a pensar sobre essa mesma situação, de uma forma que me ajude a ficar calmo.							
6. Eu controlo as minhas emoções não as expressando.							
7. Quando quero sentir mais emoções positivas, eu mudo a forma como estou a pensar acerca da situação.							
8. Eu controlo as minhas emoções modificando a forma de pensar acerca da situação em que me encontro.							
9. Quando estou a experienciar emoções negativas, faço tudo para não as expressar.							
10. Quando quero sentir menos emoções negativas, mudo a forma como estou a pensar acerca da situação.							

Anexo 3: Carta de Apresentação

Coimbra, ___ de _____ de 201_

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a _____

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de estudantes de mestrado da Universidade de Coimbra. No âmbito dos projetos de investigação de mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof.^a Doutora Isabel Dórdio Dimas (Univ. Aveiro), Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra) e Prof.^a Doutora Teresa Rebelo (Univ. Coimbra), na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar alguns processos de funcionamento dos grupos/equipas de trabalho virtuais ou com algum grau de virtualidade.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos aplicar, em diferentes organizações e em dois momentos distintos, um questionário a vários grupos/equipas de trabalho e aos respetivos líderes. O primeiro momento decorrerá entre os meses de novembro e dezembro e o segundo durante os meses de março e abril. O tempo estimado para o preenchimento de cada questionário ronda os 20 minutos para os membros e os 7 minutos para os líderes.

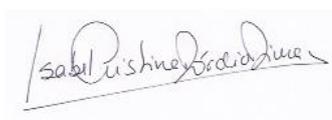
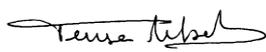
Às organizações participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após a conclusão dos mestrados, de uma cópia das teses. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa organização em particular,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

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

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

Com os melhores cumprimentos,

(P'la equipa de investigação)



Contactos |

Clara Campelo

clara.campelofv@gmail.com

914305820

Daniela Lopes

danielalopes64@gmail.com

911929426

Inês Carvalho

ines.carvalho.18@hotmail.com

912626876

Liliana Bastos

lprmb@hotmail.com

914063002

Lúcia Silva

luciacosta.silvaa@gmail.com

912334870

Mariana Sousa

marianaprsousa@gmail.com

913505795

Susana Santos

ssusanalsantos@gmail.com

915942423

Anexo 4: Projeto de Investigação (VITEM)

Mestrado Integrado em Psicologia
Área de Especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho



Projeto de Colaboração em Investigação

Projeto VITEM - A incidência de subgrupos e de competências emocionais no bem-estar e desempenho de equipas virtuais

1. Introdução e Objetivos

Fruto da globalização e avanço das tecnologias, é cada vez mais comum a presença e utilização de grupos/equipas com algum grau de virtualidade nas organizações. Embora a investigação sobre grupos em contexto organizacional seja já bastante extensa e diversificada, torna-se imprescindível aprofundar o conhecimento acerca do referido tipo de grupos. É neste contexto que se insere o Projeto VITEM - A incidência de subgrupos e de competências emocionais no bem-estar e desempenho de equipas virtuais. Trata-se de um Projeto internacional que envolve investigadores de diversas Universidades de Portugal (Universidade de Coimbra, Universidade de Aveiro e Universidade da Beira Interior) e de Espanha (Universidade de Valência e Universidade de Sevilha) e visa compreender como, em equipas com algum grau de virtualidade, alguns construtos relativos ao funcionamento grupal (cf. 3. “Variáveis em estudo”) se relacionam entre si e com a eficácia das equipas de trabalho, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho grupal, à inovação e à capacidade da equipa para se adaptar à mudança e continuar a trabalhar como tal no futuro (viabilidade grupal).

A realização do Projeto permitirá contribuir para o aumento do conhecimento acerca de equipas de trabalho com algum grau de virtualidade e, conseqüentemente, possibilitar a formulação e utilização de práticas capazes de promover um melhor funcionamento dessas equipas.

Em Portugal, a investigação do Projeto VITEM é coordenada por Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra), Teresa Rebelo (Univ Coimbra), Isabel Dimas (Univ. Aveiro) e Marta Alves (Univ. da Beira Interior) e inclui a realização de diversos estudos. Alguns dos estudos serão realizados por estudantes do último ano do Mestrado Integrado em Psicologia, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, no âmbito das suas dissertações de mestrado, sob supervisão científica dos Doutores Paulo Renato Lourenço, Teresa Rebelo e Isabel Dimas.

2. Equipa responsável pela realização dos estudos

Estudantes do 2.º ano do Mestrado Integrado em Psicologia, da área de especialização de Psicologia das Organizações e do Trabalho, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra:

- Clara Campelo
- Daniela Lopes
- Inês Carvalho
- Liliana Bastos
- Lúcia Silva
- Mariana Sousa
- Susana Santos

Orientação:

- Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço
- Prof.ª Doutora Teresa Rebelo
- Prof.ª Doutora Isabel Dórdio Dimas

3. Variáveis em estudo:

- Aprendizagem grupal – processo contínuo de reflexão e ação, voltado para a obtenção e processamento de informação, com o objetivo de detetar, compreender e adaptar melhor a equipa às mudanças do meio ambiente, melhorando a sua eficácia;
- Bem-estar afetivo individual – sentimentos/emoções vivenciados por uma pessoa;
- Capacidade de expressão de emoções – capacidade de os indivíduos, numa relação,

expressarem, mais as suas emoções, quer as positivas quer as negativas, de uma forma construtiva;

- Capital psicológico das equipas – estado psicológico positivo caracterizado por atributos como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência;
- Comprometimento afetivo com a equipa – caracteriza-se pela forte convicção e aceitação dos objetivos e valores da equipa à qual se pertence, vontade de exercer esforços consideráveis em nome desta e pelo forte desejo de continuar a ser seu membro;
- Confiança grupal – capacidade de os membros de uma equipa confiarem uns nos outros, existindo assim cooperação e partilha de ideias;
- Conflito intragrupal – divergência de perspetivas no seio do grupo, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação
- Envolvimento no trabalho em equipa – envolvimento dos colaboradores com o trabalho de equipa. É composto por três componentes: vigor, dedicação e absorção;
- *Faultlines*/Presença de subgrupos – linhas hipotéticas de divisão que podem repartir um grupo em subgrupos com base num ou mais atributos, gerando subgrupos relativamente homogéneos;
- Gestão do trabalho de equipa – grau em que os membros da equipa estruturam a realização do seu trabalho, através do planeamento, de maneira a que consigam organizar e facilitar a implementação de novas práticas na equipa, bem como acompanhar a realização do trabalho.
- Grau de Virtualidade – refere-se à medida em que a interação de uma equipa se encontra dependente das tecnologias de comunicação, sendo esta virtualidade compreendida como um continuum que vai desde um polo "nada virtual" (referente a equipas que interagem exclusivamente cara-a-cara) para um polo "totalmente virtual" (correspondente a equipas virtuais, cujos membros não se encontram num mesmo local);
- Reflexividade da equipa sobre a tarefa – medida em que os membros da equipa refletem e adaptam coletivamente os objetivos, estratégias e processos da equipa;
- Regulação emocional – conjunto de processos através dos quais o indivíduo influencia as emoções que experiencia, o momento da sua ocorrência e a sua expressão;
- Satisfação com a equipa – vontade de continuar a trabalhar com uma mesma equipa

em virtude da ocorrência de experiências agradáveis durante a realização de um projeto com essa equipa.

4. Amostra e participação das organizações

Este estudo é direcionado aos membros de equipas/grupos virtuais ou com algum grau de virtualidade e respetivos líderes. Para ser considerada uma equipa válida para o estudo é necessário que (1) seja constituída por três ou mais membros (excluindo o líder), (2) os membros interajam, pelo menos, em algum grau, através de comunicação mediada por tecnologia eletrónica (e.g. computador, telefone) (3) se reconheçam e sejam reconhecidos como equipa, (4) partilhem relações de interdependência e (5) tenham em vista um objetivo comum.

A participação da organização consiste na autorização da recolha de dados. Assim, a organização deve proporcionar condições adequadas para a recolha de informação necessária à realização da investigação.

A recolha de dados acontecerá em dois períodos, em datas a acordar com a organização. O primeiro decorrerá durante os meses de novembro e dezembro e o segundo durante os meses de março e abril de 2017.

5. Formas de recolha de informação e tempo previsto

Na organização, em cada um dos momentos de recolha de dados referidos, será necessário:

- O preenchimento de um questionário pelos membros dos grupos/equipas de trabalho participantes no estudo (cerca de 20 minutos);
- O preenchimento de um questionário pelos líderes dos grupos/equipas de trabalho participantes no estudo (cerca de 7 minutos).

6. Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação tem direito a:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização (1) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e (2) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação tem o dever de:

- Assegurar condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;
- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações pertencentes à amostra;
- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores;
- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que for fornecida para aplicação do questionário online;
- Fornecer à organização, em formato digital (.pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

A Coordenação da Equipa de Investigação