

Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho

Katia Elizabeth Puente-Palacios¹
Juliana Seidl²
Rafael Almeida Dutra da Silva³
[Universidade de Brasília]

Resumo

Na atualidade, o contexto empresarial é caracterizado pela globalização e por avanços tecnológicos que têm demandado o desenvolvimento de conhecimento relativo à administração e melhor aproveitamento da diversidade humana, cada vez mais presente nas organizações inseridas nesse cenário. Concomitantemente, nessas organizações as equipes de trabalho são cada vez mais utilizadas como unidades de desempenho. Essa realidade acentua a necessidade de compreensão do efeito da diversidade na satisfação das equipes de trabalho. Para tal, realizou-se um estudo empírico com dados coletados em equipes que trabalham em consultórios odontológicos. A amostra foi composta por 68 profissionais de saúde. A coleta de dados ocorreu mediante aplicação de questionários autoexplicativos, a fim de levantar informações relativas às diferenças percebidas, às diferenças reais e à satisfação com a equipe. A realização de análises preditivas revelou que a satisfação é explicada somente pela diversidade percebida ($p=0,01$) e não pela diversidade real ($p=0,70$), atingindo 9,2% de explicação da variância. Observou-se que profissionais que acreditam ser diferentes dos seus colegas de trabalho estiveram menos satisfeitos com o trabalho da equipe do que aqueles que eram “realmente” diferentes em função da idade.

79

Palavras-chave: equipes de trabalho; satisfação; diversidade; diferença real; diferença percebida.

1 Katia Elizabeth Puente-Palacios. Universidade de Brasília. Endereço: Colina Nova, UnB, Bloco F, Apartamento 302. CEP: 70910-900 – Brasília, DF. Telefone: (61) 33071384. Fax: (61) 32722293. E-mail: kep.palacios@gmail.com

2 Juliana Seidl. Universidade de Brasília. Endereço: SQN 104 bloco G Apto. 308. CEP: 70733-070 – Brasília- DF. Telefone: (61) 33266156. E-mail: juliana.seidl@gmail.com

3 Rafael Almeida Dutra da Silva. Universidade de Brasília. Endereço: SQN 105 bloco E, Apto. 606. CEP: 70734-050 – Brasília-DF. Telefone: (61) 32737552. E-mail: rafaeldsilva@yahoo.com.br

To be or to look different: the role of diversity in teamwork's satisfaction

Abstract

80 | The current organizational context is characterized by globalization and advanced innovations that require the development of knowledge related to the management of how to improve the benefits of human diversity, each day more present in the organizations involved in this scenario. At the same time, in these organizations, work teams are being frequently used as units of performance. This situation increases the need to understand the effects of diversity on the satisfaction of work teams. To that end, empirical data was collected in odontological work teams. The sample was composed of 68 health professionals, being 75% women. The information was raised using self-applied questionnaires that focused on perceived differences, real differences and on the satisfaction of the work teams. The results showed that satisfaction is predicted only by perceived differences ($p=0,01$), and not by real differences ($p=0,70$), obtaining a 9,2% of variance explained. Therefore, the professionals that perceived themselves as different from their colleagues were less satisfied than those who were visibly different age wise.

Key words: work teams; satisfaction; diversity; objective difference; subjective difference.

1. Introdução

Com o advento da globalização, o mundo do trabalho vem sofrendo significativas transformações, dentre as quais se destacam o incremento da diversidade da força de trabalho e a adoção de equipes de trabalho como células de desempenho. Essa realidade faz com que seja vital perceber, compreender e aproveitar as diferenças entre as pessoas como vantagem competitiva, uma vez que, se utilizada adequadamente, pode tornar as equipes mais adaptativas, criativas e inovadoras na execução das tarefas.

Tais características são ainda mais necessárias no presente cenário organizacional, caracterizado pela acirrada competição do mercado. Logo, cabe aos gestores saber otimizar o potencial das equipes de trabalho. Por essa razão, é de extrema relevância o estudo e a compreensão do efeito que a diversidade tem sobre a efetividade das equipes de trabalho. Para analisar o avanço do conhecimento relativo a esse assunto, cabe primeiramente definir os fenômenos abordados, conceituando-os de maneira a descrever claramente os seus limites teóricos e conceituais.

As organizações se veem impelidas a desenvolver mecanismos que lhes permitam responder de maneira eficaz às mudanças presentes no cenário contemporâneo. Uma das estratégias escolhidas tem sido a implementação de equipes de trabalho. A definição dessas unidades de desempenho não é unânime, e existem contradições e divergências a depender do aspecto priorizado pelo autor. Mas, como tal discussão extrapola o escopo do presente trabalho, tomou-se a decisão de adotar a definição de Machado (1998), para quem tais agregados sociais podem ser definidos como:

Sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos. (Machado, 1998, p. 7).

Já em relação aos elementos explicativos do seu funcionamento, embora também não exista consenso entre os teóricos da área quanto aos preditores da efetividade das equipes, a literatura aponta reiteradamente que, para que a equipe tenha um bom desempenho, é preciso que exista sinergia entre seus membros, os processos da equipe sejam adequados ao trabalho e o suporte organizacional esteja presente (Gladstein, 1984; Hackman 1987; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). Ampliando essa perspectiva, Horwitz (2005) mediante trabalho de meta-análise, verificou que havia cinco principais dimensões às quais eram atribuída influência sobre o desempenho das equipes. São elas: (1) tipo de

trabalho; (2) interdependência de tarefas; (3) composição do grupo; (4) contexto organizacional; e (5) processos do grupo. Assim, a literatura da área sugere, quanto aos preditores da efetividade das equipes, que aspectos relativos tanto ao desenho da equipe, como ao trabalho realizado e o contexto constituem elementos de influência.

Em relação à efetividade, por sua vez, autores como Nadler, Hackman e Lawler (1979) destacam que, para medir os resultados das equipes, deve-se considerar tanto indicadores concretos (duros), que considerem o trabalho produtivo, como também indicadores afetivos, como a satisfação e o comprometimento. Assim, é defendido que o desempenho produtivo, como volume de trabalho realizado, constitui apenas um dos possíveis indicadores da efetividade. A importância decorrente da adoção de indicadores afetivos estaria, segundo os autores, no reconhecimento do valor que as relações interpessoais positivas têm para o bem-estar dos membros da equipe, assim como para o desempenho. Adicionalmente, estar-se-ia outorgando a devida importância às avaliações subjetivas que a pessoa faz quanto à sua experiência relacionada ao trabalho em equipe. Jackson, Joshi e Erhardt (2003) apontaram que, em 63 estudos levantados entre 1997 e 2003, apenas 8% considerou os resultados afetivos das equipes. A grande maioria (75%) dos estudos revisados pelos autores considerava apenas os resultados financeiros das organizações.

82

Seguindo os argumentos defendidos por Hackman (1987), Albuquerque e Puente-Palacios (2004) destacam a pertinência da afirmação realizada por esse autor, ao estabelecer que a efetividade das equipes de trabalho pode ser compreendida com base na observação de três critérios fundamentais: os resultados produtivos do trabalho em si, a sobrevivência da equipe e a satisfação dos membros. Para os mesmos autores, a satisfação da equipe representa o vínculo afetivo (estado emocional) de seus membros com relação às experiências vividas no ambiente de trabalho. Assim, é pertinente considerar a satisfação como um indicador legítimo da efetividade.

Estabelecido que a efetividade das equipes contempla três componentes fundamentais, cabe apontar qual a definição que o presente trabalho adota sobre efetividade. Ela pode ser compreendida como o grau em que os resultados do desempenho da equipe se aproximam das metas especificadas (Brodbeck, 1996). A esse respeito, Marinho e Façanha (2001) afirmam que “organizações são efetivas quando seus critérios decisórios e suas realizações apontam para a permanência, estruturam objetivos verdadeiros e constroem regras de conduta confiáveis e dotadas de credibilidade para quem integra a organização e para seu ambiente de atuação” (p. 11-12).

Já a satisfação no trabalho pode ser definida, conforme Locke (1976), como um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho específico, ou ainda da experiência geral de trabalho. Aplicando essa definição

ao cenário das equipes, pode-se afirmar que a satisfação é o vínculo afetivo positivo estabelecido com a unidade de desempenho, como resultado de experiências favoráveis vivenciadas ao longo do trabalho. Assim, experiências positivas do trabalho em equipe têm elevada probabilidade de promover o surgimento de vínculos afetivos com essa equipe, ou seja, membros satisfeitos. Resumindo as teorizações realizadas pelos autores mencionados quanto à efetividade, é pertinente afirmar que ela constitui o resultado desejado no desempenho das equipes. Esta, embora tradicionalmente tenha focado em indicadores duros, contempla também os vínculos afetivos dos membros com a unidade de desempenho em questão.

1.1 A diversidade

A diversidade caracteriza-se como um fenômeno intrínseco e desafiador para as equipes de organizações globalizadas. As equipes que operam no cenário organizacional tornaram-se mais diversas ao longo dos últimos anos, em decorrência de uma maior inserção das mulheres e demais grupos minoritários no mercado de trabalho, segundo apontam Hobman, Bordia e Gallois (2003), e a tendência é que essa diversidade só venha a aumentar no decorrer do tempo, conforme teorizam Van Knippenberg, De Dreu e Homan (2004), apoiando comentários realizados por teóricos da área.

Horwitz e Horwitz (2007) afirmam que, apesar de alguns autores defenderem que a criação de equipes compostas por diferentes talentos representa uma eficaz política de recursos humanos, na prática, o uso de equipes diversas também impõe desafios às organizações e pode, inclusive, resultar em nível de efetividade abaixo do esperado. O que veremos adiante é que os resultados das atuais pesquisas têm corroborado essa divergência com relação aos pontos fortes e fracos de equipes homogêneas e heterogêneas.

Não existe consenso, inclusive, sobre a definição de diversidade e nem sobre as suas dimensões constitutivas. Logo, é imprescindível iniciar esta seção apresentando o que a literatura da área oferece sobre esse assunto.

A diversidade é descrita por Larson Jr. (2007) como o conjunto de diferenças entre indivíduos em qualquer atributo desde que seja perceptível que outrem é diferente de si próprio. Assim, a própria definição desse autor, que norteia o presente artigo, aponta que ser diferente exige a percepção da diferença. De maneira adicional, a literatura destaca que a diversidade pode ser considerada tanto característica dos indivíduos quanto dos grupos. Logo, trata-se de um construto que pertence a diferentes níveis.

Segundo Hobman e cols. (2003), a diversidade no nível grupal refere-se à presença de pessoas com diferentes atributos. Isso torna pertinente descrever essa equipe como heterogênea. Já no nível individual, a heterogeneidade não é um rótulo adequado, pois ele faz referência a um coletivo. Assim, ao se falar que

um indivíduo é diferente de outros, o termo trazido pela literatura é dissimilaridade. A esse respeito, os autores apontam que os estudos que analisam esse fenômeno no nível individual são ainda incipientes, se comparados com a quantidade de pesquisas realizadas tomando como base o nível grupal.

Adicionalmente à delimitação de níveis, é importante esclarecer o que engloba esse fenômeno. É possível encontrar visões diferentes em termos de escopo nos relatos científicos e ensaios teóricos sobre diversidade. Van Knippenberg e Schippers (2007) comentam que algumas são reduzidas e se concentram em certas dimensões desse construto, como idade, etnia e gênero, as quais são características demográficas facilmente observáveis, enquanto outras abarcam um leque maior, como formação, profissão e experiência profissional, as quais são relativas ao trabalho e menos facilmente observáveis. Segundo os autores, ainda se pode observar um terceiro conjunto que foca em atributos que podem ou não ser relacionados ao trabalho e que também não são facilmente observáveis, como valores, personalidade e atitudes.

Desse modo, observa-se que a diversidade pode ser descrita em termos de uma grande variedade de dimensões que vão de idade a nacionalidade, histórico religioso a histórico profissional, habilidades para a tarefa, habilidades relacionais, preferência política e preferência sexual. Entretanto, o aspecto crucial que resta ainda para ser investigado é o efeito que essa diversidade exerce, de maneira geral, no ambiente de trabalho e, de maneira específica, na unidade de desempenho tida como equipe. Dessa forma, a seção a seguir aborda a natureza das equipes de trabalho, as quais constituem o cenário imediato onde a diversidade exerce sua influência.

Sustentados em teorizações realizadas por estudiosos da área, Hobman e cols. (2003) e Van Knippenberg e Schippers (2007) consideram que a diversidade apresenta três grandes dimensões: informacional, visível e de valores. A diversidade *informacional* diz respeito a ser diferente de outros membros da equipe em características como profissão, antiguidade na equipe e experiência de trabalho. A diversidade *visível* consiste em ser diferente dos outros em atributos imediatamente observáveis como idade, gênero e etnia. E, por fim, a diversidade de *valores* refere-se a diferenças na ética do trabalho, nos valores laborais e na motivação do indivíduo frente à tarefa que lhe é demandada.

Van Knippenberg e cols. (2004), por sua vez, defendem que as dimensões da diversidade subdividem-se em sociocategórica – referente às diferenças em atributos visíveis, tais como sexo, idade e etnia – e informacional-funcional – relativa às diferenças em atributos menos visíveis, tais como as relacionadas ao trabalho e experiências acadêmicas e profissionais.

Com relação à perspectiva sociocategórica, destacam que, na medida em que os membros de uma equipe de trabalho percebem-se mais semelhantes do que diferentes, mais tendem a gostar da sua equipe de trabalho e das pessoas que a compõem. Logo, maior a probabilidade de desenvolverem vínculos afetivos.

Adicionalmente, quanto mais homogênea for a equipe de trabalho, maior seria o comprometimento dos seus membros e a coesão grupal, e menores seriam os conflitos.

Essas proposições sugerem que grupos homogêneos apresentam, em termos gerais, vínculos afetivos mais intensos em comparação com os heterogêneos. Para esclarecer essas afirmações, cabe destacar que a construção da identidade coletiva da equipe desempenha um papel de extrema importância para a vinculação dos membros. Em outras palavras, não são as diferenças reais dos membros que explicam o seu surgimento, mas a percepção deles quanto à similaridade existente entre os componentes do agregado social, nesse caso, a equipe.

Assim, à defesa de que grupos mais homogêneos tendem a evidenciar melhores resultados sociais e de desempenho, é preciso acrescentar a noção de que essa homogeneidade deve ser considerada com base na perspectiva dos próprios indivíduos e não dos membros externos. Sobre esse assunto, Hobman e cols. (2003) destacam que a diversidade percebida é uma medida subjetiva dos membros sobre as avaliações feitas por eles quanto ao fato de se considerarem diferentes das outras pessoas que compõem a equipe. Cabe, então, a esses atores fazerem as categorizações quanto aos outros membros da equipe para concluir a respeito das suas similaridades ou diferenças.

Já pesquisas baseadas na perspectiva informacional-funcional encontraram resultados diferentes, mostrando que os grupos heterogêneos apresentam melhores desempenhos se comparados aos homogêneos. A esse respeito, Van Knippenberg e Schippers (2007) destacam que o fundamento dessa concepção está na ênfase dada à diversidade para a execução do trabalho. Isto é, quanto maior a diversidade de pontos de vista, maior a probabilidade de se encontrarem respostas efetivas em decorrência da amplitude de habilidades, conhecimentos, competências sustentados pelos membros. Conforme os autores mencionam, existem evidências empíricas demonstrando que os grupos heterogêneos precisam refletir sobre a informação mais relevante devido a uma grande quantidade de visões, e isso previne que o grupo opte por uma decisão menos importante apenas por conta de um aparente consenso entre os membros do grupo. Ademais, os mesmos autores defendem que a exposição a perspectivas divergentes auxilia no surgimento de idéias mais criativas e inovadoras.

Kurtzberg (2005) aponta que equipes diversas têm uma maior capacidade de inovação e solução de problemas. O estudo realizado por esse autor revela que o afeto positivo dos indivíduos em relação à equipe pode potencializar a percepção de sucesso e de criatividade, incentivando os membros do grupo a superarem as expectativas de desempenho. Assim, na presença de resultados favoráveis de desempenho, equipes caracterizadas pela diversidade possuem a elevada probabilidade de ocorrência de afetos positivos, os quais, por sua vez,

promovem visões positivas sobre os resultados e, posteriormente, resultados de desempenho efetivamente positivos.

Corroborando e consolidando a dualidade de resultados obtidos em estudos sobre a composição das equipes de trabalho, Horwitz (2005) apresenta duas vertentes teóricas antagônicas que acompanham os resultados apresentados pelos autores citados anteriormente. São apresentados o paradigma da Atração-similaridade, que considera atributos observáveis e segundo o qual equipes heterogêneas são negativamente relacionadas com desempenho e integração social. Dessa esta perspectiva, a homogeneidade se daria em função da atração imediata proporcionada pelas similaridades compartilhadas pelas pessoas. A outra proposta teórica é a da Diversidade do Recurso Cognitivo. Segundo ela as dimensões de diversidade relevantes não são as imediatamente observáveis e envolvem multiplicidade de formação profissional e as possibilidades singulares que cada indivíduo traz para a equipe, conferindo a essa unidade de desempenho maior capacidade de inovação, criatividade, resoluções de problemas e favorecendo a tomada de decisão por proporcionar uma base de informações mais diversificada.

Contudo esses resultados podem variar a depender da natureza da tarefa. Greenberg e Baron (1995), ao discutir o processo de tomada de decisão, destacam que equipes heterogêneas não são as mais indicadas quando a natureza tarefa é simples. Todavia, quando se trata de uma atividade complexa, que envolve muitas decisões a serem tomadas, a heterogeneidade é positiva, pois a presença de pessoas com diferentes pontos de vista e experiências favoreceria uma decisão final mais consistente.

De qualquer modo, o suporte empírico para a proposição de que os efeitos da diversidade são contingentes com a sua natureza (ex.: categórico-social ou diversidade informacional) ainda são insuficientes. A partir da análise dos resultados relatados pelos autores supracitados, verifica-se a existência de várias dimensões de diversidade que influenciam um mesmo fenômeno, o que poderia ocasionar a inconsistência dos achados. Mais ainda: incentivam indagações quanto ao papel da percepção dos membros das equipes de trabalho sobre a diversidade e como ela afeta no seu desempenho.

Pesquisas que se utilizaram de medidas objetivas ou observáveis de diversidade assumiram que as diferenças são reconhecidas pelos membros da equipe, e que essas diferenças objetivas impactam nos processos. No entanto, aspectos objetivos da diversidade podem falhar na tentativa de incorporar todos os componentes da diferença, sendo que determinadas características podem ser mais ou menos salientes para o indivíduo, podendo ter maior ou menor impacto no desempenho. Logo, adotar medidas subjetivas de diversidade permite que diferenças menos imediatamente reconhecíveis sejam incluídas. Em outras palavras, a diversidade mensurada em termos de medidas reais não corresponde

integralmente àquela que é percebida pelos membros do grupo.

A importância da diferença percebida foi também desenvolvida em estudos sobre conflito. Hobman e cols. (2003) revelaram que quanto mais os membros das equipes se percebem como portadores de valores diferentes, maior a ocorrência de conflito na equipe, tanto relacionado ao trabalho em si – denominado conflito de tarefas –, como referente às interações mantidas entre os membros, em cujo caso recebe a denominação de conflito de relacionamento.

Investigando a influência da interdependência de tarefas, componente essencial do trabalho em equipe, e da percepção de diferença entre os membros no comportamento de ajuda, Van der Vegt e Van de Vliert (2005) encontraram que a diferença percebida foi relacionada negativamente com o comportamento de ajuda em contextos de baixa interdependência de tarefa, sendo que o oposto também foi verdadeiro. Esses achados nos levam a hipotetizar que, se os membros se sentirem, em um primeiro momento, diferentes uns dos outros, então manifestarão comportamentos de ajuda com menor frequência. Mas, se puderem vivenciar essa diferença no dia a dia de trabalho, mediante a realização de tarefas coletivas, poderão se reconhecer como similares. Nesse caso, seus comportamentos em relação aos outros membros irão mudar, aumentando a probabilidade de ocorrência de ajuda mútua.

Tal mudança deve ocorrer de acordo com a Hipótese do Contato proposta por Allport (1954), que determina quatro características para que o contato entre grupos ou pessoas seja pleno. São elas: a situação deve conter uma igualdade de *status* para os grupos; as metas grupais devem ser comuns; a cooperação intergrupar deve ser instigada, evitando-se as competições; e as autoridades presentes na situação devem dar suporte ao contato. Dessa forma, a percepção de similaridade pode ocorrer a partir de um processo de convivência durante o qual as semelhanças não aparentes (como valores, interesses, centralidade do trabalho) sejam identificadas pelos membros do grupo. Nesse caso, a diversidade evidente, inicialmente percebida (raça, etnia, idade) passa a ser vista como complementaridade e não discrepância.

Os achados empíricos e teorizações tecidas nos parágrafos precedentes tornam pertinente afirmar que a vivência da diversidade deve ser percebida tanto na condição de diferencial competitivo, como também enquanto oportunidade de convivência interpessoal. A cada dia estamos mais inseridos em um cenário onde pessoas diferentes se encontram, logo, a capacidade de aproveitar as vantagens dessa diversidade é uma necessidade.

Entretanto, ainda resta identificar empiricamente a dinâmica de relacionamento dos elementos envolvidos em tal fenômeno, especialmente no cenário das equipes de trabalho. Conforme evidenciado, existem diferentes tipos de diversidade e, nesse âmbito, a percepção dos próprios integrantes desempenha um papel fundamental, a ponto de desconsiderarem as diferenças

em atributos demográficos aparentes, por exemplo, e passarem a enfatizar a identidade coletiva que os torna membros de um agregado social caracterizado pela existência de pessoas diferentes entre si, mas todas constitutivas de um coletivo único.

Todos esses fatores reforçam a importância de se indagar o papel da diversidade em relação à satisfação da equipe como um dos indicadores legítimos de efetividade. Assim, o presente trabalho se propõe a investigar o efeito das diferenças reais e percebidas na satisfação de membros de equipes de trabalho. Como hipótese da pesquisa, estabelece-se que efeitos significativos sobre a satisfação dos membros da equipe sejam encontrados apenas em função da diversidade percebida. Portanto, não são esperadas diferenças entre os níveis de satisfação dos membros da equipe, em função de diferenças reais ou observáveis.

2. Método

2.1 Amostra

88 | Para a realização da presente pesquisa, foram levantados dados junto a membros de equipes de trabalho de consultórios odontológicos públicos e particulares localizados em Brasília, Brasil. A amostra foi composta por 68 profissionais da área de saúde bucal, sendo 75% do sexo feminino e 23,5% do sexo masculino. Em relação aos dados sociodemográficos, 33,8% das pessoas pesquisadas relatou ter nível de escolaridade superior completo, 26,5 %, nível médio, e 26,5% respondeu ter cursado pós-graduação. A média de idade da amostra foi de 28,44 anos ($dp=8,72$), e o tempo médio na equipe foi de dois anos ($dp=2,5$). Do total dos respondentes, aproximadamente 40% se definia como dentista ou cirurgião dentista, e 19%, como auxiliar de consultório, logo, observou-se diferença real tanto na idade quanto no nível de educação.

2.2 Instrumentos

Foram utilizadas escalas de mensuração previamente validadas em outros estudos nacionais (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005) e outras desenvolvidas e validadas especificamente para a presente pesquisa. A *satisfação* com a equipe de trabalho, variável-critério da presente pesquisa, foi mensurada por meio de cinco afirmações que o sujeito devia responder em escala Likert de 5 pontos ($\alpha=0,84$ correlação item-total = 0,65). A escala de respostas era de concordância. Entre as variáveis preditoras consideradas para a pesquisa ora relatada, a *diferença percebida* foi mensurada através de três itens, respondidos numa escala Likert de 5 pontos: 1 = discordo totalmente e 5 =

concordo totalmente ($\alpha = 0,83$, correlação item-total = 0,68), os quais focavam diferenças percebidas quanto à formação, aos conhecimentos e às capacidades. A *diferença real*, por sua vez, foi obtida por meio das informações sociodemográficas informadas pelo respondente (idade).

2.3 Procedimentos

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários autoexplicativos que levantaram informações a respeito das diferenças objetivas, das diferenças percebidas, do nível de satisfação e de outros conjuntos de variáveis não consideradas para o estudo aqui relatado, pois a limitação quanto ao tamanho da amostra (68 respondentes) não permite, segundo Tabachnick e Fidell (2007), indagar concomitantemente o efeito de mais que duas variáveis preditoras e que, adicionalmente, não constituem o foco da presente pesquisa. Os dados foram levantados no próprio local de trabalho, onde os respondentes eram abordados por um dos membros do grupo de pesquisa. Nesse momento, era explicado o objetivo da pesquisa, o seu caráter anônimo e o fato de ser voluntária a participação.

É válido ressaltar também que, antes da realização da coleta, os membros das equipes foram indagados sobre a natureza das atividades desenvolvidas. E foi com base nas respostas que se pode afirmar que o desenho das células de trabalho às quais eles pertencem é condizente com o das equipes de trabalho. Assim, é pertinente destacar que este estudo se sustenta nas respostas de “equipes de trabalho” formadas por profissionais da área de saúde bucal.

2.4 Análise de dados

Os dados foram analisados por meio da aplicação de procedimentos de análise estatística descritiva e inferencial. Construiu-se um modelo matemático que continha as variáveis diferença real e diferença percebida como variáveis preditoras e satisfação como variável critério, o qual foi testado via análise de regressão linear (OLS), utilizando-se o método *enter*, presente no pacote de análises estatísticas SPSS versão 12.0.

3. Resultados

Para a realização das análises de dados da pesquisa, fez-se necessário ponderar, em primeira instância, a pertinência de aplicar procedimentos de estatística descritiva e inferencial aos dados coletados na amostra composta por 68 respondentes. Quanto ao cálculo de medidas de tendência central e de desvio (estatística descritiva), foi verificado que o tamanho da amostra não apresenta qualquer impedimento para a sua utilização. Dessa forma, procedeu-se aos

cálculos correspondentes, os quais revelaram elevada satisfação dos membros da amostra ($X = 4,07$; $dp = 0,73$) e percepção média de diferenças, porém com elevado desvio padrão ($X = 2,91$; $dp = 1,07$). Assim, embora a percepção da diversidade seja de magnitude mediana, alguns dos membros se percebem como bastante diferentes dos outros. A idade dos respondentes, variável utilizada como indicador de diversidade real, mostrou uma média aritmética de 28,44 anos ($dp = 8,72$).

Uma vez descritas as características gerais das variáveis envolvidas no estudo, procedeu-se à verificação da magnitude das intercorrelações existentes entre elas. A importância desse procedimento está na comprovação da existência de eventos relacionados, mas específicos e diferenciados. Os resultados da realização dessas análises mostraram existir correlação significativa exclusivamente entre satisfação e diferenças percebidas ($r = -0,28$). Assim, quanto maior a percepção de diferenças, menor a satisfação dos membros das equipes de trabalho. Não foram encontradas correlações significativas entre diferença real e percebida ($p = 0,09$) e nem entre diferença real (mensurada em termos de idade) e satisfação ($p = 0,70$). Duas considerações importantes a respeito desses achados merecem ser apontadas: 1) a ausência de correlação significativa entre diferença real e percebida nos permite defender que se trata de construtos empiricamente distintos, logo, é pertinente esperar delas um efeito diferenciado; 2) a ausência de relação entre a satisfação e a diferença real, obtida a partir de correlações, nada permite concluir a respeito do papel preditor do conjunto desempenhado pela diferença percebida e real, quando o efeito de ambas é investigado de maneira concomitante. Logo, considera-se importante investir no desafio de investigar, mediante a utilização de uma regressão linear, esse efeito.

Com o objetivo de verificar o efeito explicativo das diferenças real e percebida, foi construído um modelo matemático onde ambas seriam inseridas como preditoras numa regressão linear. Ao ser tomada a decisão de utilizar a regressão linear, foi necessário verificar em que medida as variáveis antecedentes (diferença real e percebida) obedeciam aos pressupostos em que esse tipo de análise se sustenta. Em relação ao número mínimo de observações, Tabaknick e Fidell (2007) destacam que uma regra geral é: $N \geq 50 + 8m$ (onde m é o total de variáveis independentes a serem inseridas no modelo). No caso da pesquisa aqui relatada, considerando a presença de duas variáveis antecedentes, a aplicação da regra mencionada aponta que será necessário, como mínimo, uma amostra composta por 66 respondentes. Logo, o tamanho da amostra com a qual a presente pesquisa foi realizada obedece a um dos critérios matemáticos básicos exigidos pela regressão.

Outra exigência diz respeito à normalidade da distribuição das variáveis independentes. Quanto mais próxima a distribuição da normalidade, maior a

estabilidade do modelo resultante. Entretanto, também é sabido que quanto menor o tamanho da amostra, menor a probabilidade de encontrar normalidade. A verificação da normalidade da diversidade real e percebida se deu a partir das sugestões realizadas por Miles e Shevlin (2001), que defendem o cálculo da assimetria (*skewness*). Os resultados mostraram que a diversidade percebida apresentava uma distribuição que pode ser considerada dentro da curva normal (0,25), enquanto a diversidade real apresentava uma distribuição não normal (2,29). Os autores mencionados destacam que, em casos de assimetria acentuada (valores acima de 2), é imprescindível proceder à transformação da variável, de maneira a normalizar a sua distribuição.

Entretanto, tendo em vista o reduzido tamanho da amostra, ponderou-se sobre o efeito da manipulação dos dados, o que forçaria uma normalidade que, em tamanhos reduzidos de amostras, tem pouca probabilidade de ocorrência. Por essa razão, tomou-se a decisão de não realizar ajustes matemáticos à procura de normalidade, mas considerou-se importante alertar o leitor quanto a essa ocorrência, assim como para a necessidade de reconhecer que certa instabilidade pode estar presente no modelo resultante.

Uma vez realizadas essas investigações preliminares, procedeu-se à construção do modelo matemático, utilizando-se o modelo *enter* com identificação do efeito de cada variável independente. Isso decorreu do interesse dos autores do presente relato em diferenciar efeitos de cada preditor. Os casos omissos foram tratados pelo método *pairwise*, uma vez que o tamanho da amostra não permitia a perda de sujeitos. As variáveis independentes foram inseridas no modelo de maneira concomitante. Como resultado, verificou-se que somente a diversidade percebida explicou a satisfação, enquanto a diferença na idade dos respondentes não teve qualquer efeito. A investigação do efeito de ambas as variáveis independentes ocorreu por meio da verificação do papel explicativo da diferença entre o escore individual e a média do grupo, conforme preconiza o método dos quadrados mínimos (OLS).

A magnitude do efeito da diversidade percebida ($\beta = 0,31$; $p \leq 0,01$) foi superior ao da diversidade real, que não foi significativa ($\beta = 0,11$; $p \geq 0,10$). O modelo testado permite explicar 9% da variância da satisfação de membros de equipes de trabalho. Assim, observou-se que 9% da satisfação decorreu do fato de os membros da amostra pesquisada trabalharem com pessoas percebidas como similares a eles.

Portanto, indivíduos que se percebem como mais semelhantes aos colegas da equipe de trabalho apresentam maiores níveis de satisfação com a equipe do que aqueles que se percebem como diferentes. Esses resultados, embora precisem ser analisados com cautela em decorrência do reduzido tamanho da amostra, trazem algumas implicações concretas para a gestão de equipes de trabalho, principalmente pelo fato de estarem alinhados com resultados de outras

pesquisas que focaram as mesmas variáveis. Essas implicações são abordadas na seguinte seção.

3.1 Discussão

Em um primeiro momento, por se tratar de um estudo sobre equipes de trabalho, é necessário considerar o que faz da amostra em análise uma equipe. Entre os 68 profissionais da área de saúde bucal que participaram deste estudo, havia dentistas, cirurgiões-dentistas, auxiliares de consultório, ortodontistas, dentre outros, os quais deviam, em maior ou menor grau, interagir de maneira a obter resultados favoráveis de desempenho, quais sejam: manutenção da saúde bucal dos clientes e os ganhos financeiros correspondentes. Observa-se, então, um grupo relativamente estável – já que o tempo médio na equipe foi de 2 anos ($dp = 2,5$) –, que mantém relações dinâmicas e complexas.

Além disso, como o trabalho final do dentista depende do trabalho da assistente, que também está relacionado às atividades executadas pelo auxiliar, nota-se que tais profissionais compartilham técnicas, regras e procedimentos com o objetivo de alcançar uma meta que lhes é comum, no caso, atender os pacientes com qualidade, por exemplo. Uma vez que as células de trabalho com as quais a pesquisa foi desenvolvida atendem às características propostas por Machado (1998), pode-se afirmar que são, de fato, equipes de trabalho.

92

O presente trabalho teve como segunda exigência a presença de diversidade nessas células de desempenho, já que esse é o principal foco da pesquisa ora relatada. Como a noção de diversidade adotada é a de Larson Jr. (2007), poder-se-ia caracterizar a diversidade dos indivíduos dessa equipe com base em atributos variados. A pesquisa que subsidiou o presente trabalho considerou cinco deles: gênero, idade, escolaridade, formação, conhecimentos e capacidades. Desse conjunto, o presente artigo considerou os três últimos como indicadores de diversidade percebida, e a idade foi tomada como indicador da diferença real, embora, durante as análises de dados, outros (escolaridade) tenham sido investigados, embora inseridos um de cada vez, para obedecer às exigências metodológicas relativas a tamanho da amostra.

Com relação às duas principais dimensões da diversidade propostas por Van Knippenberg e cols. (2004), pode-se afirmar que a idade representaria a perspectiva sociocategórica, enquanto formação, conhecimentos e capacidades representariam a perspectiva informacional. Uma vez que a média de idade da amostra foi de 28,44 anos, com um desvio-padrão de 8,72 anos (30%), é pertinente defender a existência efetiva de diversidade, neste atributo, entre a pessoa com maior e menor idade na amostra investigada. Assim, essa variável (diversidade sociocategórica) está presente. Em relação à diversidade percebida,

os dados obtidos mostraram um valor médio de 2,91 ($dp=1,18$; 40,55%), o que evidencia também que a diversidade informacional está presente na amostra investigada.

Uma vez tendo identificado a presença de variabilidade nos atributos (ou variáveis) de interesse da presente pesquisa, discussões sobre os resultados encontrados na investigação das relações entre essas variáveis tornam-se pertinentes. Os resultados revelam que diferenças reais, ou imediatamente observáveis, entre os membros (idade) não afetam o nível de satisfação relatado quanto à equipe de trabalho a qual pertencem. Entretanto, diferenças percebidas a respeito da sua capacidade, habilidade ou especialização educacional impactam na magnitude da satisfação, de sorte que o modelo de predição construído permitiu explicar 9% da satisfação relatada. Dessa forma, os resultados mostraram que o vínculo afetivo estabelecido entre o indivíduo e a sua equipe de trabalho (satisfação) decorre, pelo menos parcialmente, da percepção do sujeito quanto à sua similaridade com outros.

De acordo com a perspectiva de Van Knippenberg e Schippers (2007), que caracteriza as dimensões como facilmente observáveis, menos facilmente observáveis relacionadas ao trabalho e, ainda, menos facilmente observáveis não relativas ao trabalho, pode-se afirmar que a satisfação foi predita apenas pela diversidade percebida, relacionada ao trabalho e dificilmente observada (representada pelos atributos funcionais) e não pela diversidade real, visível, imediatamente observável (representada pela idade).

Ao falar sobre o impacto da diversidade no estabelecimento de vínculos afetivos, Van Knippenberg e cols. (2004) defendem que quanto maiores as diferenças, menores os vínculos. Os achados do presente estudo estão alinhados com as teorizações realizadas por esses autores, na medida em que as pessoas que se consideraram diferentes dos seus colegas quanto a atributos não imediatamente observáveis, apresentaram vínculos afetivos (satisfação) de intensidade menor com a sua equipe de trabalho.

Os achados também estão em consonância com o trabalho desenvolvido por Hobman e cols. (2003). Esse autor mostrou que equipes autopercebidas como similares, em termos de valores, apresentam menos conflitos. Embora não tendo sido mensurada na presente pesquisa, à variável conflito podem ser atribuídas correlações negativas com vínculos afetivos positivos. Logo, para equipes com elevados níveis de satisfação, pode ser esperada uma menor ocorrência de conflitos nocivos.

Ainda teorizando sobre resultados encontrados, faz-se necessário indagar sobre as possíveis causas da relação entre a baixa percepção de diversidade e o estabelecimento de uma relação afetiva favorável com a equipe. A presente pesquisa torna pertinente defender que a percepção de relevância da contribuição oferecida por cada membro para o resultado final do trabalho tenha

desembocado na diferença na sua satisfação (positiva), e não necessariamente a diferença na idade dos membros das equipes.

Pessoas com idades diferentes, porém inseridas na mesma célula de trabalho, onde o sucesso na tarefa depende das contribuições de todos os membros, parecem não considerar o fato de a equipe estar composta por pessoas com mais e menos idade, na hora de avaliar o seu nível de satisfação com a equipe. Provavelmente a convivência no trabalho e experiências compartilhadas levou o grupo a construir uma percepção compartilhada quanto à irrelevância da idade para a meta de trabalho. Porém o mesmo parece não ocorrer quanto às especificidades relativas a conhecimento, habilidades e capacidades.

Considerando que as equipes sob análise eram compostas por pessoas com destrezas profissionais diferenciadas, algumas, inclusive, associadas ao nível de educação, a percepção de ser diferente dos outros quanto a atributos dessa natureza (especialidade educacional, habilidade e capacidade) mostrou ter um poder preditivo significativo. Essas considerações suscitam dúvidas quanto ao fato de o nível de educação ser um preditor da satisfação. Embora esse não seja o escopo de interesse da pesquisa ora relatada, uma vez que a diversidade real foi operacionalizada em termos de idade e não de nível de educação, vale destacar que foi construído um modelo preditivo que contém o nível de educação do respondente como preditor (excluindo a idade). Os resultados mostraram ausência de efeito significativo. Assim, na presente pesquisa, foi observado que não é o nível real de educação que faz diferença na magnitude do vínculo afetivo estabelecido. É a percepção de possuir conhecimentos, capacidades ou habilidades diferentes daquelas presentes nos outros membros da equipe, o que impacta no nível de satisfação relatado.

Quanto às consequências de pertencer a equipes caracterizadas pela diversidade, Kurtzberg (2005) destaca, como efeito de longo prazo das equipes diversas, no nível do indivíduo, a aquisição de conhecimento e a satisfação com o desempenho individual e coletivo. Já no nível da equipe, os efeitos envolvem estabilidade dos membros, coalizões, laços de amizade e harmonia nas relações interpessoais. Todos esses fatores podem contribuir para o incremento da relação afetiva positiva, aqui denominada satisfação, com a equipe de trabalho.

Para que a diversidade em equipes de trabalho gere resultados positivos, Perez-Nebra e Torres (2003) defendem que é preciso que algumas condições sejam cumpridas, tais como a valorização da variedade de opiniões e meios de trabalho que surgirão em um contexto diverso de trabalho; o estímulo ao desenvolvimento pessoal dos membros e à sua integração; a criação de expectativas de alto desempenho para todos, de modo que não favoreçam a acomodação das pessoas; a redução da burocracia e das desigualdades na estrutura organizacional e o comprometimento da liderança na construção de um processo de aprendizagem organizacional aberto para um contexto receptivo

para mudanças. Num cenário de trabalho com essas características, haverá maior probabilidade de a diversidade se constituir em fator de prosperidade.

Aplicando essas condições à amostra investigada, é pertinente esperar que, considerando a existência de diferença da formação acadêmica e profissional entre os membros das equipes, assim como na sua idade, a vivência diária dessa diversidade, em um ambiente que favorece aprendizado, estaria resultando no aparecimento de comportamentos de ajuda ou cooperação, o que resultaria em satisfação com a equipe, conforme evidenciado na pesquisa realizada por Van der Vegt e Van de Vliert (2005).

Por fim, de acordo com a visão de Nadler e cols. (1979), Hackman (1987) e Albuquerque e Puente-Palacios (2004) e com os resultados empíricos apresentados, é procedente afirmar que quanto mais os membros de uma equipe percebem-se como semelhantes, mais efetiva será essa equipe, ou ainda, a equipe terá maior probabilidade de alcançar resultados favoráveis de desempenho.

Apesar de os resultados empíricos obtidos com a pesquisa relatada estarem alinhados com os de pesquisas desenvolvidas nesse campo, vale destacar que outras devem ser realizadas, com amostras maiores, de maneira a superar as limitações desta, decorrentes da não representatividade e da especificidade da amostra de sujeitos de onde as informações foram levantadas.

Finalmente, o presente trabalho contribui para esclarecer os administradores, gestores e líderes das equipes de trabalho que é importante valorizar a diversidade nas unidades de desempenho que comandam e reconhecer as habilidades e capacidades dos trabalhadores para que, mesmo com a existência de diferenças, os indivíduos se percebam como igualmente capazes. No trabalho realizado em equipes, torna-se imprescindível promover o compartilhamento de experiências favoráveis, que permitam aos membros a identificação das contribuições de cada membro. Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem que a convivência frequente e as experiências de sucesso favorecem o reconhecimento do valor das contribuições do outro e a identificação com o trabalho coletivo, desconsiderando as diferenças reais (idade) na hora de estabelecer vínculos afetivos com a equipe.

Referencias

- Albuquerque, F.J.B., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. Em J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brodbeck, F.C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. Em M. West (Ed). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons Ltda.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context. A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1995). Decision Making in Organizations. Em J. Greenberg & R.A. Baron. *Behavior in Organizations: Understanding and managing the human side of work* (pp.374-406). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. Em J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall.
- Hanashiro, D.M.M., & Queiroz, R.C. (2005). *O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um trade-off entre homogeneidade e heterogeneidade*. Em *Anais XXIX EnANPAD*. Brasília, 1, 293.
- Hobman, E.V., Bordia, P., & Gallois, C. (2003). Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. *Journal of Business and Psychology*, 17, 3, 301-325.
- Horwitz, S.K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, 4, 2, 219-245.
- Horwitz, S.K., & Horwitz, I.B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33, 6, 987-1015.
- Kurtzberg, T R. (2005). Feeling Creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*. 17, 1, 51-65.
- Jackson, S.E, Joshi, A., & Erhardt, N.L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29, 6, 801-830.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 4, 741-763.

- Larson Jr., J. R. (2007). Deep diversity and strong synergy: modeling the impact of variability in member's problem-solving strategies on group problem-solving performance. *Small Group Research*, 38, 3, 413-436.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em Dunnet, M. P. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1294-1349).
- Machado, M. (1998). *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Marinho, A., & Façanha, L.O. (2001). Programas Sociais: Efetividade, Eficiência e Eficácia como dimensões operacionais da avaliação. *Texto para discussão*. 787. Rio de Janeiro: IPEA. Retirado no World Wide Web: http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td0787.pdf.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation. A guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Nadler, D., Hackman, R., & Lawler, E. (1979). *Managing organizational behavior*. Boston: Little, Brown & Company.
- Perez-Nebra, A.R., & Torres, C.V. (2003). Diversidade cultural no contexto organizacional. Em Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E., & Bastos, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K.E., & Borges-Andrade, J.E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 3, 57-78.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (5^a ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Van Der Vegt, G.S., & Van De Vliert, E. (2005). Effects of perceived skill dissimilarity and task interdependence on helping in work teams. *Journal of Management*, 31, 1, 73-98. Southern Management Association.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 6, 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.