

Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia

**O Papel do Autoconceito Profissional na
Efetividade das Equipes de Trabalho**

Maíra Gabriela S. Souza

Orientadora: Professora Katia Puente-Palacios

Brasília, DF – 2006

O Papel do Autoconceito Profissional na Efetividade das Equipes de Trabalho

Maíra Gabriela Santos de Souza

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de Brasília
como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Ciências – Psicologia

Orientadora: Prof^a Dra. Katia Puente-
Palacios

Brasília, Maio de 2006

O Papel do Autoconceito Profissional na Efetividade das Equipes de Trabalho

Trabalho parcialmente financiado pelo CNPq –
bolsa de estudo

Brasília, Maio de 2006

Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-graduação em Psicologia - mestrado

Composição da banca examinadora:

Profª Dra. Katia Puente-Palacios – Presidente
Universidade de Brasília

Profº Dr. Álvaro Tamayo Lombana – titular
Universidade de Brasília

Profº Dr. Tomás de Aquino Guimarães – titular
Universidade de Brasília

Profº Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade - membro suplente
Universidade de Brasília

Brasília, 12 de maio de 2006

AGRADECIMENTOS

Agradecer é um gesto que pode ser expresso de diversas maneiras, por exemplo, com um sorriso, um olhar, uma palavra ou até mesmo um gesto de carinho. Ao longo desses dois anos de muito estudo e trabalho pude agradecer, aos poucos e de diferentes maneiras, a todos aqueles que, de alguma forma, estiveram presentes e manifestaram sua importância e ajuda para conclusão dessa pesquisa. São muitos nomes e todos estão guardados em meu coração e na minha memória. Alguns, entretanto, eu não posso deixar de citar.

Agradeço à Katia, pela imensa paciência e didática ao ensinar a arte de se fazer pesquisa, analisar e interpretar dados. Obrigada pelos incentivos e carinho com que sempre me recebeu. Foram muitos momentos de crescimento, aprendizado, conquistas e alegria.

Ao professor Álvaro Tamayo, que me mostrou o que é fazer pesquisa despertando, assim, o meu interesse pela investigação de fenômenos da Psicologia Organizacional. Muito obrigada, pois sem suas contribuições essa pesquisa não teria se realizado!

Ao Professor Jairo Eduardo Borges-Andrade, pelas valiosas orientações antes, durante e após a conclusão desse trabalho. Obrigada por ter me ensinado a ser professora e despertar em mim um grande interesse pela vida acadêmica.

Às duas empresas, que abriram suas portas para a coleta de dados, depositando grande confiança e interesse na realização desta pesquisa e a todos os respondentes, que dispuseram parte do seu tempo de trabalho para responder aos questionários de coleta.

Aos diversos professores, que disponibilizaram o tempo de suas aulas para aplicar em seus alunos os instrumentos utilizados nessa pesquisa, em especial à e minha prima e amiga Gisella.

À minha prima e comadre Patrícia por ter acompanhado todo meu esforço e pelas ajudas nas formatações e apresentação.

Aos membros do grupo de pesquisa DEQUI, pelas sugestões e pela prontidão em sempre ajudar, trabalhar, pesquisar, pesquisar e pesquisar.

À Daisy, pelas longas conversas, desabafos e discussões. Sua presença foi importantíssima e o seu apoio também. Obrigada pela sua amizade.

Aos meus pais pelo amor incondicional, pelo apoio, pela compreensão e pelo modelo de honestidade, paciência, perseverança que sempre foram em minha vida. Vocês são o meu maior exemplo.

Aos meus irmãos, Ana Camila e Gustavo, pelos momentos de descontração, brincadeiras e piadas. Nas horas de cansaço e desânimo, nossos encontros foram fundamentais para recuperar as minhas energias.

A todas as minhas amigas, por sempre estarem presentes nos momentos importantes. Vocês são preciosidades em minha vida e estão em meu coração.

Por fim, apesar de não ter palavras para descrever como sua presença foi e é fundamental para mim, agradeço ao Guilherme pelo seu amor, disposição, infinita paciência, dedicação e carinho. O seu apoio e seu otimismo me fazem acreditar que é possível alcançar meus sonhos e me levam a querer sempre conquistar novos caminhos. Obrigada por todos os momentos em que esteve ao meu lado!

Ao Otacílio, meu amado pai, que todos os dias me mostra como a vida pode ser vivida com simplicidade, pureza, paciência e humildade. À minha amada mãe, Ana Maria, que me ensina diariamente que é preciso determinação, força e persistência para alcançar meus objetivos.

APRESENTAÇÃO

As transformações no mundo do trabalho nas últimas décadas levaram as organizações a enfrentarem altos níveis de competitividade, buscando, assim, encontrar novas formas de trabalho, inovação e produção. Foi nesse contexto de competição e necessidade de maior produção que se configuraram as equipes de trabalho.

O crescente interesse pela compreensão das equipes no mundo do trabalho levou à construção de diversos modelos teóricos que buscavam explicar o funcionamento destas unidades no âmbito das organizações (Brodbeck, 1996; Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Sundstron, De Meuse & Futrell, 1990). No Brasil, entretanto, trabalhos, cujo objetivo seja estudar as equipes do ponto de vista empírico, são escassos e recentes (Machado, 1998; Puente-Palacios; 2002). Tal constatação indica a necessidade de realização de mais pesquisas que investiguem as equipes e as variáveis a elas relacionadas.

Por essas razões, este trabalho busca contribuir para a construção de um conhecimento específico sobre equipes no contexto brasileiro, além de compreender como algumas variáveis individuais influenciam a efetividade das equipes. A efetividade é considerada a partir da afetividade envolvida no trabalho em grupo.

O presente trabalho está organizado em nove capítulos, sendo que os capítulos iniciais trazem os fundamentos teóricos que o sustentam. O primeiro traz as principais definições e princípios referentes às equipes de trabalho. As características e conceituações acerca das equipes são apresentadas, assim como os principais modelos teóricos de funcionamento. O segundo, discorre acerca das definições de autoconceito e sua base histórica. Esclarece o leitor a respeito das semelhanças e diferenças existentes entre o autoconceito e outros construtos auto-referentes. Apresenta, também, a variável de maior interesse dessa pesquisa, o autoconceito profissional. O terceiro capítulo descreve a

variável crença na efetividade, assim como suas principais definições e resultados de pesquisas.

No quarto capítulo, definem-se as variáveis critério da pesquisa. Dessa forma, o leitor passa a ter conhecimento dos critérios de afetividade que serão adotados. São apresentadas as bases teóricas referentes à satisfação e ao comprometimento com a equipe. Os capítulos cinco e seis destinam-se à apresentação do modelo e procedimentos metodológicos adotados no trabalho. Os resultados são apresentados no capítulo sete e discutidos no capítulo oito. Dessa forma, o leitor toma conhecimento das relações que foram estabelecidas entre as variáveis adotadas na pesquisa.

Por fim, o nono capítulo discute, à luz da teoria e das pesquisas na área, os resultados encontrados. São apresentadas as principais contribuições teóricas e práticas, bem como os pontos fracos do trabalho. Uma agenda de pesquisa é proposta com intuito de dar continuidade aos estudos e sinalizar possíveis caminhos a serem percorridos por pesquisadores da área.

I- EQUIPES DE TRABALHO

1.1- Introdução

O surgimento das organizações de trabalho em nossa sociedade acumula longa história, mudanças e avanços. Em função de fatores externos e internos, desde o aparecimento das primeiras indústrias até os dias de hoje, muitas transformações ocorreram tanto no modo de produção, como na mão de obra, nas tecnologias utilizadas, nos processos e nos tipos de serviço. Esse dinamismo contribuiu para aumentar a concorrência e conseqüentemente a necessidade de constantes atualizações e inovações.

As equipes de trabalho começaram a se espalhar pelas organizações por volta dos anos 80 (Guzzo, 1996; Ilgen, 1999). De acordo com Guzzo, a idéia de que os grupos são entidades importantes para as organizações foi estabelecida por volta dos anos 70. Apesar disso, há muito tempo a compreensão dos grupos têm sido foco de estudo da Psicologia, principalmente a Psicologia Social. Os estudos de Hawthorne, na década de 20, chegaram a destacar a importância dos grupos nas organizações, mas as pesquisas na área declinaram a partir da década de 30 e somente no final dos anos 70 foram retomadas.

A implantação das equipes de trabalho se deu a partir da perspectiva de desempenho na qual um grupo tem maior conhecimento e *expertise* para realizar tarefas complexas do que um indivíduo sozinho sendo, portanto, os primeiros, mais efetivos (Cordery, 2002). A noção de que as equipes são mais eficazes do que os indivíduos contribuiu para a disseminação e implementação dessa forma de trabalho nas organizações, embora não houvesse pesquisa empírica sustentando essa concepção.

Diversos autores apontam para a influência da adoção dos círculos de qualidade, desenvolvimento de projetos e forças tarefa na popularização das equipes no contexto das organizações (Guzzo & Shea, 1992; Guzzo, 1996; Hackman, 1987). Os grupos deixaram de

ser vistos somente como unidades de suporte social e amizade entre os membros e passaram a se destacar pela capacidade de possibilitar a redefinição de escopos nos projetos e realização de tarefas, bem como potencializar os resultados. Diante desse cenário, muitos autores acreditam na tendência dessa unidade de trabalho continuar sendo adotada cada vez mais pelas organizações.

Como descrito anteriormente, a pesquisa nessa área não acompanhou a prática organizacional e foi somente a partir dos anos 70 e 80 que o interesse por estudos empíricos a respeito das equipes começou a crescer. Esses estudos tinham como foco inicial o impacto do grupo nas dinâmicas e processos intragrupo e no comportamento dos indivíduos (Guzzo, 1996). Buscava-se entender como o grupo influenciava as atitudes, as percepções e os comportamentos de seus membros. Recentemente um novo interesse começou a dominar as pesquisas. Em função da necessidade das organizações estarem sempre à frente no mercado, inovando e produzindo cada vez mais, as equipes passaram a ser vistas principalmente pela produtividade e a compreensão de seu desempenho tornou-se fundamental. Apesar disso, a falta de conexão temporal entre pesquisa e prática indica a necessidade de se aprofundar o estudo sobre equipes de trabalho e conseqüentemente a sua compreensão em todos os aspectos.

1.2 Definições e características das equipes de trabalho

Provavelmente em função de sua complexidade e por se tratar de um tema recentemente abordado de forma empírica, a definição de equipes de trabalho é ampla e muitas vezes confundida com a de grupos. A partir da década de 80, com o aumento do interesse pelas equipes de trabalho, diversas definições passaram a ser propostas, cada uma

ênfatizando diferentes aspectos da constituição dessas unidades, como por exemplo, o indivíduo, a tarefa, a organização, dentre outros.

Apesar da existência de inúmeras definições de equipes, elas são em sua essência diferentes dos grupos, sendo a diferenciação de tais conceitos necessária e importante para a compreensão dos fenômenos que as envolvem. Estabelecendo um *continuum* que vai do coletivo ao individual, nas equipes, diferentemente dos grupos, a realização do trabalho depende mais do esforço coletivo do que do individual; a responsabilidade final é compartilhada por todos os membros; o objetivo de trabalho é comum a todos e a relação de trabalho estabelecida com a empresa da qual fazem parte  formalizada e clara (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004).

Essas diferenciações mostram que as equipes são unidades sociais de desempenho mais complexas que os grupos, tendo em vista o maior nível de inter-relação entre os membros, bem como o compartilhamento dos resultados, sejam eles de sucesso ou fracasso. Guzzo (1996) distingue grupos de equipes e afirma que, apesar de todas as equipes serem consideradas como grupos, nem todos os grupos podem ser considerados equipes. O termo grupo é largamente utilizado nas ciências sociais para se referir às unidades sociais em que não há, necessariamente, interdependência de trabalho entre os membros, diferentemente das equipes na realidade organizacional.

Revisando as definições dadas a equipes de trabalho,  possível identificar que alguns autores utilizam o termo “grupos de trabalho” para se referir a unidades cuja estrutura  compatível com equipes de trabalho. Por essa razão, as definições apresentadas a seguir são consideradas referentes às equipes de trabalho.

Arrow e McGrath (1995) definem “grupo de trabalho” como um padrão complexo de relações dinâmicas entre um conjunto de pessoas que utiliza determinada tecnologia para

atingir resultados comuns. Tal definição enfatiza os membros, os objetivos e a tecnologia como aspectos fundamentais que caracterizam os grupos de trabalho.

Para Hackman (1987) uma “equipe de trabalho” consiste em um grupo de pessoas que trabalham interdependentemente para resolver problemas ou realizar trabalhos específicos. São sistemas sociais com fronteiras e papéis diferenciados entre os membros. Já Sundstron, De Meuse e Futrell (1990), definem uma “equipe” como conjunto de indivíduos interdependentes que compartilham responsabilidades para atingir objetivos específicos em uma organização. Essas duas definições enfatizam a interdependência entre os membros e os seus resultados como aspectos importantes, assim como a definição de Guzzo e Dickson (1996). A definição desses autores, apesar de mais ampla, também destaca esses aspectos. Para eles, “grupo de trabalho” é um conjunto de indivíduos que identificam a si próprios e são identificados por outros na organização como membros de uma entidade social. Além disso, são interdependentes, em função das tarefas que executam, e seus resultados afetam outros sistemas.

Machado (1998), em sua revisão bibliográfica, propõe um conceito de “grupo de trabalho” mais amplo que abrange aspectos das definições de diversos autores. Segundo ela, as equipes são definidas como:

Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um grupo de pessoas, que 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, utilizados para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos (Machado, 1998, p.7).

Por considerar a definição acima mais abrangente e completa, já que aponta o caráter sistêmico da equipe, a interdependência entre os membros, o reconhecimento desta perante a organização, o comportamento dos membros, o uso de técnicas e procedimentos próprios na realização de tarefas, visando atingir objetivos comuns, o presente trabalho adotará a conceituação de Machado (1998) ao se referir às equipes de trabalho. Apesar de compreender que grupos de trabalho e equipes são construtos diferentes, os dois termos serão utilizados de maneira similar para facilitar o desenvolvimento do texto.

Compreender como as equipes de trabalho funcionam e quais variáveis estão relacionadas a elas envolve entender suas características, processos, tipos e funções. Albuquerque e Puente-Palacios (2004) apresentam algumas características dos grupos que são essenciais para compreensão do funcionamento das equipes. Apontam as *normas* (formais ou não) como sendo padrões de comportamentos desejáveis e que devem ser seguidos para um bom funcionamento das atividades do grupo. Da mesma forma, os *papéis*, desempenhados por cada membro devem ser claros e específicos já que estruturam e organizam as relações entre os indivíduos. Além disso, salientam a existência de *lideranças* (formais ou não), bem como o *status* dos líderes. Segundo esses autores, o reconhecimento social fornecido a um membro determina o nível de influência que esse membro exercerá sobre os demais.

Todos esses elementos devem ser considerados conjuntamente com os processos de *comunicação* intragrupal, visto que a troca de informações é fundamental para que o grupo consiga atingir os seus resultados. Percebe-se, pois, que nas equipes a natureza das relações existentes entre os membros é diferente da existente nos grupos e isso se dá em função das próprias características dessas unidades de trabalho. As relações estabelecidas com a organização, geralmente, são mais claras e formais e as equipes possuem objetivos

específicos a serem atingidos, assim como níveis de qualidade e prazos a serem respeitados. O alcance desses objetivos dependerá de uma série de fatores, dentre eles, o tamanho e a composição do grupo, assim como a correspondência entre a quantidade de membros e as tarefas designadas (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004).

Ivancevich e Matteson (1999) descrevem que, em relação à composição, as equipes podem ser homogêneas ou heterogêneas. Nas primeiras, os membros possuem características similares que podem ser demográficas (gênero, idade, raça), habilidades, experiência, ou ainda, estilos de personalidade. Já nas equipes heterogêneas, essas características diferem entre os membros. Os autores ressaltam que ambas possuem vantagens e desvantagens. A pertinência da homogeneidade ou heterogeneidade de características individuais dependerá dos objetivos, atividades, estrutura da própria organização e natureza das normas da equipe.

Para Nadler, Hackman e Lawler (1979), nas organizações, podem-se encontrar diversos tipos de grupos. São eles:

- a) Grupos de trabalho – conjunto de pessoas que trabalham interdependentemente para gerar um resultado único.
- b) Equipes interdisciplinares – tipo de grupo de trabalho onde indivíduos, apesar de terem suas responsabilidades claras e independentes na organização, são selecionados para trabalharem juntos, temporariamente, para resolver um problema ou tarefa específica que requer diferentes habilidades.
- c) Grupos de gerenciamento – grupo de pessoas que compartilham a responsabilidade de gerenciar uma unidade organizacional. Tem altas responsabilidades que envolvem tomadas de decisão.

- d) Grupos informais – conjunto de pessoas que compartilham interesses, aspirações e objetivos e não são formalizados pela organização onde se inserem.
- e) Grupos de treinamento – têm o tempo de duração curto e são formados com fins educacionais e de aprendizagem dentro da organização.
- f) Grupos demográficos – são constituídos por pessoas que compartilham características demográficas em comum, como por exemplo, idade, gênero e classe social. Esses grupos geralmente não interagem entre si para realização de algum trabalho específico, mas servem como um poderoso ponto de referência para seus membros em determinados momentos da existência da organização.

As classificações desses autores apontam aspectos importantes que devem ser considerados. A partir da definição de equipes adotada no presente trabalho, percebe-se que, dentre os tipos de grupos descritos, somente os grupos de trabalho, as equipes interdisciplinares e os grupos de gerenciamento podem ser considerados equipes propriamente ditas. As outras classificações referem-se a grupos sociais que existem nas organizações e também são fundamentais para seu funcionamento e efetividade.

Para Arrow e McGrath (1995), os grupos nas organizações podem se classificar em três tipos, considerando seus elementos constitutivos - membros, projetos e tecnologia:

- 1) Força tarefa – grupos formados para cumprir uma tarefa específica. Geralmente têm curta duração e se desfazem quando o projeto acaba. A relação mais importante nesse caso é entre o membro e a tarefa.
- 2) Equipes – são as equipes propriamente ditas. Surgem com o objetivo de executar um projeto de longa duração. São compostas por pessoas com aptidões e habilidades específicas. Nesse caso, a relação mais importante é entre o membro e a tecnologia utilizada e entre membro-membro. As relações interpessoais são fundamentais para um

bom funcionamento desse tipo de grupo, embora essa característica não as diferencie dos outros tipos propostos.

- 3) Tripulações – grupos cujo objetivo principal é desenvolver um conjunto de técnicas direcionadas para um propósito específico. Necessitam de membros com habilidades altamente específicas e existe uma forte relação entre tecnologia e tarefa, bem como membro e tarefa. Podem ser de curta ou longa duração.

Uma análise das duas classificações apresentadas permite identificar algumas semelhanças nas proposições dos autores. Apesar de utilizarem termos diferentes, é possível verificar que foram levados em consideração diversos fatores que caracterizam as equipes, como as habilidades dos membros e a interdisciplinaridade. Nadler et al. (1979) não relacionam o tempo de duração dos trabalhos em sua tipologia. Apenas citam que as equipes interdisciplinares são temporárias e, nesse sentido, a definição desses autores se aproxima, em alguns aspectos, da definição de equipes de Arrow e McGrath. Esses últimos consideraram somente os grupos que são equipes de trabalho e, por esse motivo, sua classificação é mais objetiva e útil para compreensão dessas unidades.

Segundo Nadler et al. (1979), as equipes exercem diversas funções, como, por exemplo, promover oportunidade para aplicação de múltiplas habilidades na realização de uma mesma tarefa. Geralmente atividades mais complexas exigem diferentes conhecimentos para sua realização e nem sempre um único indivíduo os possui. Nas equipes busca-se maximizar a possibilidade de discussão de diferentes pontos de vista antes da tomada de uma decisão permitindo, assim, análises mais profundas da situação em questão. Além disso, elas funcionam como um sistema social de controle eficiente que auxilia a organização a manter suas regras e políticas. Nesse sentido, a implementação de

mudanças organizacionais se torna mais viável se tiver o apoio dessas unidades, bem como favorece a transmissão de valores e da cultura a novos membros.

Esses mesmos autores apontam que, em relação aos membros, as equipes auxiliam no aprendizado sobre o ambiente organizacional, além de possibilitarem o autoconhecimento. Nesse caso, funcionam como fonte de informações externas que fazem com que o indivíduo observe as reações dos seus pares em relação a seus próprios comportamentos. Tais observações levam a avaliações que o ajudam a se conhecer melhor, bem como construir uma imagem sobre si mesmo. Por fim, o fato de pertencer a um grupo permite o aprendizado de novas habilidades e a satisfação de necessidades relacionadas ao convívio social.

É importante ressaltar, entretanto, que a adoção de equipes nem sempre é fator de sucesso. Hackman (1987) chama atenção para os riscos do trabalho em grupo. Segundo ele, essa forma de trabalho pode levar ao desperdício de tempo e energia dos membros ao invés de potencializá-la, pode gerar conflitos entre os membros, prejudicando o seu desempenho e pode também frustrar e estressar os seus integrantes. Além disso, o grupo pode tomar decisões erradas que levam a sérias conseqüências.

Questões como as apontadas mostram a relevância dessa forma de trabalho e a importância da compreensão do seu funcionamento. Diversos aspectos devem ser considerados, pois, ao se estruturar uma equipe de trabalho. É preciso definir bem os seus objetivos, suas tarefas, as habilidades dos membros, as normas, o estabelecimento de papéis, seu desenvolvimento e os sistemas de recompensa para, a partir daí, apontar qual tipo de equipe melhor pode desempenhar e alcançar o resultado esperado.

Uma vez compreendido o conceito de equipes, suas principais características, tipos e funções no contexto das organizações, torna-se possível abordar o tema que, como

descrito anteriormente, tem sido mais recentemente estudado – a efetividade das equipes de trabalho. A seguir, serão descritos alguns dos principais modelos sobre efetividade e funcionamento das equipes.

1.3 A efetividade das equipes de trabalho – modelos teóricos

A efetividade das equipes de trabalho tem sido medida em função de diferentes variáveis. Autores como Hackman (1987), Sundstron, De Meuse e Futrell (1990), Gladstein (1984), Guzzo e Shea (1992) e Brodbeck (1996) desenvolveram modelos teóricos que auxiliam a compreender os preditores do desempenho de equipes. Esses modelos se baseiam na teoria sistêmica representada pela estrutura básica proposta por McGrath (1964), citado em Puente-Palacios (2002), que identifica os elementos insumo (*input*), processo (*process*) e produto (*output*) como fazendo parte do funcionamento de grupos de trabalho.

De acordo com esse modelo, a efetividade final da equipe seria uma função de desempenhos intermediários que ocorrem ao longo da existência do grupo. Ilgen (1999) cita algumas variáveis, medidas nas pesquisas, para cada elemento da estrutura. Características da tarefa e da equipe, alguns elementos do contexto, bem como os indivíduos que compõe o grupo são exemplos de variáveis de *input*. O processo inclui geralmente interações entre os membros, comunicação, coordenação e mecanismos de influência interpessoal, como a liderança. Por fim, os resultados (*outputs*) consideram a realização da tarefa propriamente dita e questões socioemocionais.

Apesar de haver certa convergência entre os autores em relação a essas características, pesquisas têm utilizado as mesmas variáveis para se referir a construtos que são diferentes, como é o caso da “performance”, “efetividade” e “produtividade”. Faz-se

necessário, portanto, distingui-los antes da apresentação dos principais modelos teóricos sobre efetividade encontrados na literatura. Tal distinção objetiva mostrar ao leitor a especificidade de cada um dos construtos, o que favorece a compreensão das propostas contidas nos modelos explicativos.

Campbell e Campbell (1988, citados por Brodbeck, 1996) fornecem um delineamento consistente em relação a tais construtos. Segundo os autores, a “performance” se refere a um conjunto de comportamentos relevantes utilizados para alcançar objetivos específicos, enquanto a “efetividade” é o grau em que os resultados da performance se aproximam dos objetivos específicos; e a “produtividade” é a eficiência de um nível particular de efetividade.

Nesse sentido, a performance ou o desempenho está mais relacionada aos comportamentos dos membros do grupo, ou seja, é tudo aquilo que os indivíduos fazem para alcançar os resultados esperados. A efetividade, por sua vez, diz respeito à relação entre os resultados dos desempenhos e os objetivos da equipe, ou seja, em que medida esses resultados se aproximam do que era esperado. Já a produtividade se refere à eficácia do resultado.

Essas distinções são fundamentais, pois avaliar diferentemente esses construtos permite verificar se eles estão correlacionados entre si e como se dá essa relação. Os principais modelos sobre efetividade utilizam diferentes variáveis para mensurar cada um desses fenômenos. Antes, porém, de comparar as dimensões propostas por cada autor, serão apresentados, cronologicamente, alguns modelos teóricos que tratam da efetividade das equipes de trabalho.

Os modelos sobre efetividade de equipes consideram características de diferentes níveis (indivíduo, grupo e organização) ao explicar o desempenho dos grupos de trabalho.

Alguns aspectos como características individuais, composição do grupo, comunicação, suporte, disponibilidade de recursos, estrutura das tarefas, sinergia, habilidades individuais, cultura organizacional e interdependência das tarefas podem ser verificados. Com exceção dos modelos de Sundstrom et al. (1990) e Brodbeck (1996), todos os outros foram testados empiricamente. Com algumas alterações nos modelos originais, a proposta desses autores serve como referência para o estudo dessas unidades de desempenho e auxilia a compreensão da efetividade em equipes de trabalho.

Modelo de efetividade baseado na tarefa do grupo de Gladstein

Partindo da premissa que equipes com comportamentos voltados para manutenção do grupo, habilidades para tomada de decisão e comunicação com outros grupos tendem a ser mais efetivas, Gladstein (1984) desenvolveu um modelo sobre efetividade das equipes. Foi um dos primeiros modelos a abordar a efetividade fora dos laboratórios. A partir dele diversos outros foram elaborados. O modelo segue a estrutura insumo-processo-saída e considera diferentes níveis de análise, contemplando variáveis do grupo e da organização.

No modelo representado na Figura 1, as variáveis de entrada são descritas nesses dois níveis, sendo compostas por quatro conjuntos de características. O nível do grupo engloba a *composição* em que são avaliadas as habilidades, a heterogeneidade, o tempo no grupo e o tempo na organização de seus membros e a *estrutura*, com os papéis e a clareza dos objetivos, as normas de trabalho, o controle sobre a tarefa, o tamanho da equipe e a liderança formal. O nível da organização, por sua vez, é composto pelo conjunto *disponibilidade de recursos*, que inclui apoio técnico, treinamento e mercado e *estrutura organizacional* com aspectos como as recompensas para o desempenho e o controle da supervisão. Observa-se no modelo que as variáveis de entrada exercem influência direta e

indireta, por meio dos processos, sobre a efetividade. As variáveis de processo se referem às ações intragrupais e intergrupais que transformam recursos em produtos. Dessa forma, além de se considerar as relações entre os membros da equipe, necessárias para obtenção dos resultados, considera-se também o contato do grupo com outros grupos, ressaltando a importância da troca de informações. Os processos do grupo incluem abertura à comunicação, suporte, conflito, estratégias de discussão, contribuições individuais e administração de limites.

A tarefa, uma outra variável de processo, também é apresentada. A autora acredita que somente os comportamentos usados para realizar as tarefas não são suficientes para dizer se a equipe é efetiva ou não. É necessário conhecer também os tipos das tarefas, pois os indivíduos vivenciam diferentes experiências dependendo desse tipo. Nesse modelo, as tarefas são classificadas quanto à sua complexidade, interdependência e incerteza ambiental. Para ela, a relação existente entre os processos grupais e a efetividade é moderada pelo tipo de tarefa, de maneira tal que, tarefas mais complexas exigem dos membros uma interação maior e definição de estratégias de resolução, enquanto tarefas simples podem ser realizadas por meio de procedimentos padronizados sem a necessidade de discussão. Por fim, a efetividade é medida em função da performance da equipe e da satisfação das necessidades entre membros e grupo. O modelo pode ser observado na Figura 1, que é apresentada a seguir.

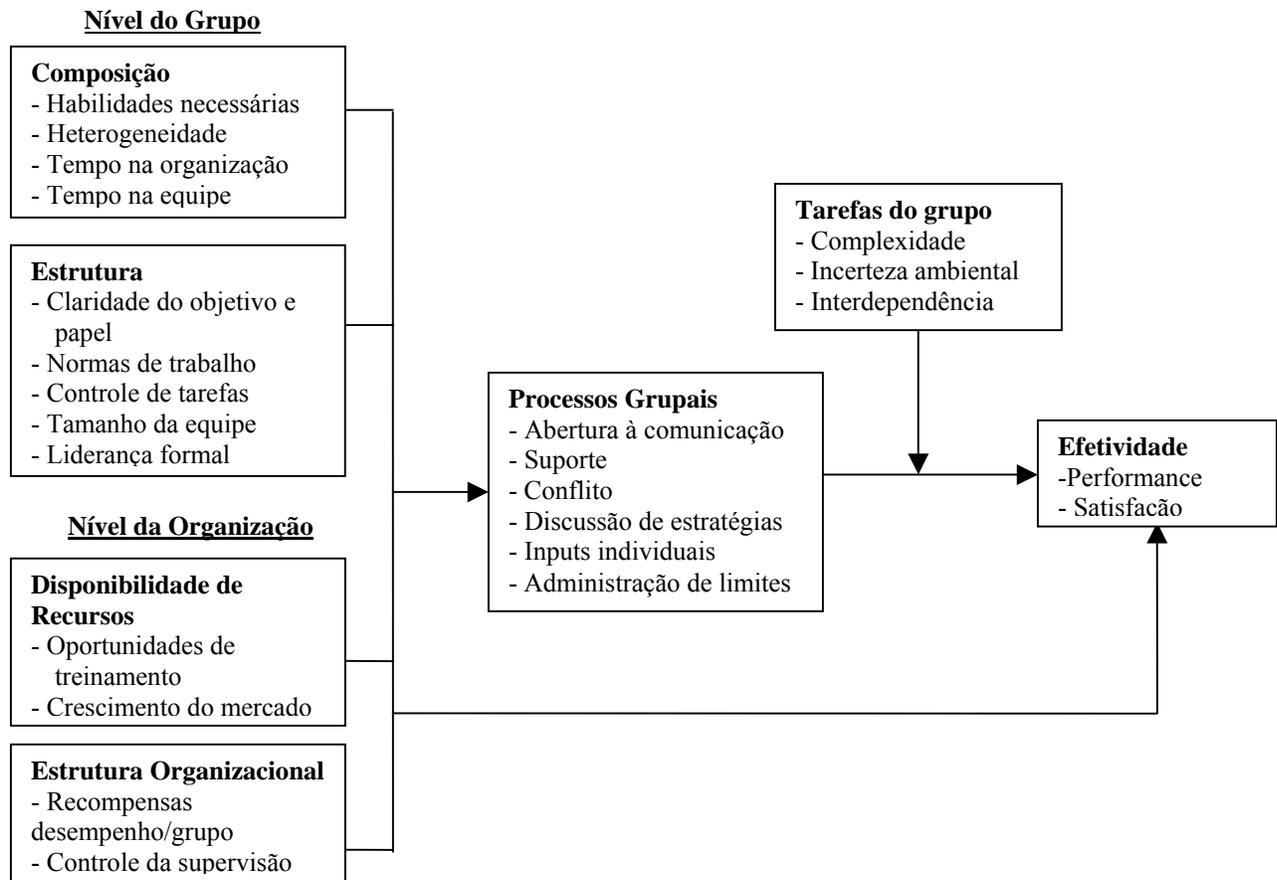


Figura 1- Modelo geral da efetividade dos grupos de trabalho (p. 509, Gladstein, 1984).

O modelo teórico foi sustentado parcialmente, quando testado empiricamente, já que não foi encontrada relação entre todas as variáveis esperadas. Relações mais fortes foram encontradas entre variáveis de estrutura e processo (os processos intragrupo e administração de limites se correlacionaram significativamente com liderança e estruturação das atividades), processo e efetividade (abertura à comunicação e suporte se associam com satisfação e performance) e estrutura e efetividade (liderança se associou com satisfação e performance). Não foi encontrado suporte para o papel moderador da variável tarefas do grupo. Esse resultado pode ter sido função da pouca variância da tarefa nas equipes utilizadas na testagem.

Apesar do modelo teórico não ter se sustentado na íntegra, muitas relações importantes foram encontradas. A proposta da autora serviu como referencial para os modelos seguintes e introduziu a variável tarefa, que passou a ser estudada em muitos outros modelos. Além disso, mostrou a necessidade da realização de pesquisas para a compreensão do funcionamento das equipes.

Modelo normativo de Hackman

Hackman (1987) apresenta um modelo explicativo da efetividade das equipes de trabalho baseado na estrutura insumo-processo-saída. Ressalta, entretanto, que a relação entre as variáveis consideradas nessa estrutura nem sempre é linear e, no caso das equipes, podem se dar de diferentes maneiras, as quais serão exploradas a seguir.

Seu modelo tem o objetivo de identificar os fatores que tem mais poder para aumentar ou diminuir a efetividade e é aplicável a grupos com fronteiras e tarefas bem definidas, inseridos no contexto organizacional. O autor critica os modelos descritivos utilizados para explicar o funcionamento das equipes e defende que, para a realidade das organizações, a construção de modelos normativos é mais útil já que estes são voltados para aplicação prática. Para que isso seja possível, é necessário, entretanto, adotar variáveis que exerçam influência significativa nos grupos, além de serem potencialmente manipuláveis e acessíveis.

Segundo Hackman (1987), muitas organizações não têm bem definidos os critérios para avaliar suas equipes, ou seja, verificar se elas alcançaram ou não seus objetivos. Por isso ele propõe três critérios de efetividade. São eles:

- aceitação dos resultados atuais do grupo (devem seguir padrões de qualidade determinados);

- capacidade dos membros em continuarem trabalhando juntos (permanência, existência do grupo ao longo do tempo);
- impacto da experiência grupal para os indivíduos (as experiências do trabalho em grupo devem resultar em satisfação das necessidades pessoais, experiências e reações positivas).

A aceitação dos resultados geralmente se dá pelos gerentes ou clientes e é medida em termos de produtividade, por exemplo, número de carros produzidos ou volume total de vendas. Esse indicador quantitativo tem sido tradicionalmente utilizado pelas empresas por ser de fácil mensuração. Nem todas as equipes, entretanto, possuem produtos tangíveis. Muitas vezes a natureza de suas tarefas, bem como o resultado final, são mais complexos e menos perceptíveis.

Hackman inova no seu modelo, pois, além dos indicadores relacionados aos resultados, ele inclui critérios pessoais e sociais, já que somente os primeiros não garantem a efetividade de uma equipe. Segundo ele, a performance do grupo depende do: a) nível de esforço coletivo para realizar uma tarefa; b) habilidades e conhecimentos específicos dos membros; e c) estratégias adotadas para atingir os resultados. A partir daí, três variáveis são consideradas fundamentais para se compreender a efetividade. Primeiramente, considera-se o *desenho do grupo* que inclui a estrutura da tarefa, a composição do grupo e as normas de funcionamento adotadas para regulação de comportamentos. Posteriormente, o *contexto organizacional* que engloba os sistemas de recompensa adotados, o acesso a informações, sistemas de treinamento e disponibilidade de recursos materiais. Por fim, a *sinergia* que diz respeito às interações sociais utilizadas para realizar as tarefas. Cada uma dessas variáveis será impactada pelos critérios descritos acima (nível de esforço, conhecimento, habilidades e normas).

A Figura 2 apresenta o modelo de Hackman (1987). É possível observar que alguns conjuntos de variáveis são apresentados. O contexto organizacional, o desenho do grupo e os recursos materiais são considerados insumos, enquanto a sinergia e os critérios de performance são variáveis de processo. Os resultados, a capacidade de permanecer junto e a satisfação de necessidades individuais são os critérios de efetividade apresentados anteriormente.

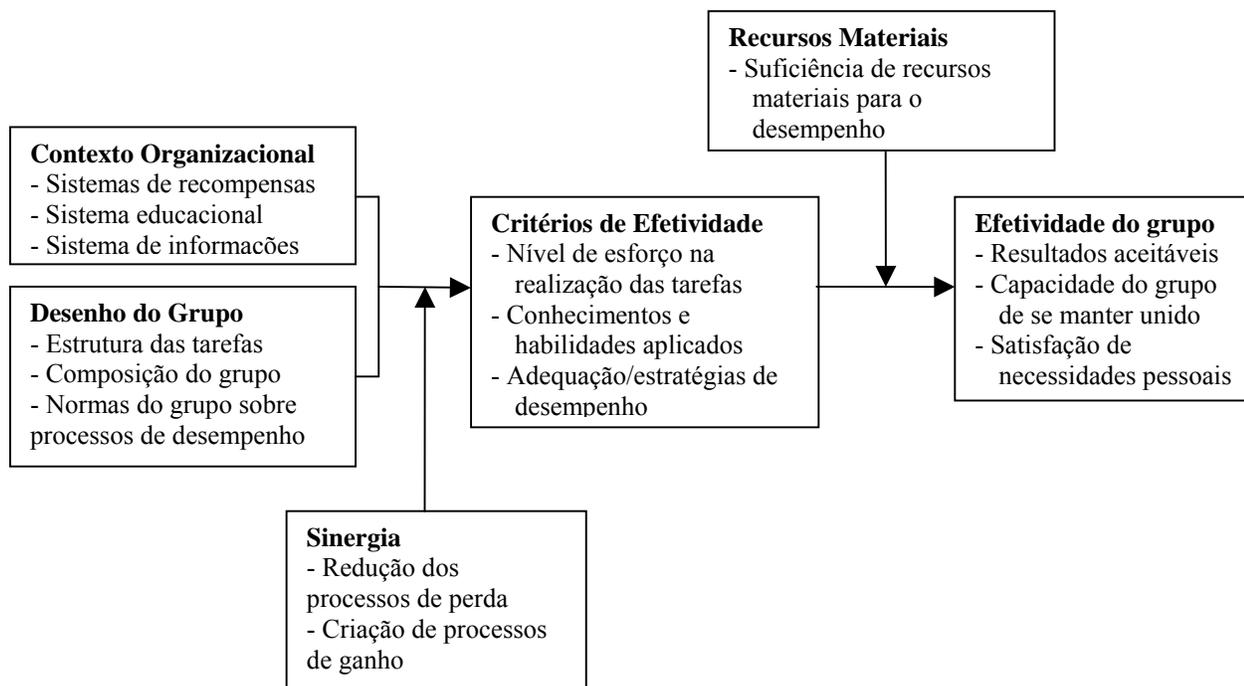


Figura 2 – Modelo normativo de Hackman (p. 331, Hackman, 1987).

Com objetivo de verificar a validade empírica da proposta de Hackman (1987), em 1988, Machado desenvolveu uma pesquisa para testar esse modelo. Como resultado, a autora encontrou um modelo reestruturado, relativamente diferente do primeiro. A maioria dos componentes de desenho, sinergia e critérios de efetividade foi agrupada em um único fator denominado *organização do trabalho em equipe*. O fator contexto organizacional, de Hackman, praticamente se manteve e foi denominado *contexto externo à equipe*. A

efetividade propriamente dita ficou composta por critérios de auto e hetero-avaliação, denominando-se *grau de aceitação dos resultados*. Para Machado (1998), a principal diferença entre os dois modelos está no fato dos fatores mais dinâmicos (sinergia e critérios de efetividade) não terem se configurado independentemente. Apesar dessas diferenças, o modelo reestruturado, manteve o desenho insumo-processo-saída, mesmo considerando que as variáveis de insumo impactam diretamente na saída. Tal constatação confirma o que foi descrito por Hackman (1987) em relação à dinâmica existente nessa estrutura. Apesar da não confirmação do modelo de Hackman, suas contribuições continuam válidas e em um modelo composto por um grande número de variáveis sendo, portanto, complexo, era de se esperar que diferenças surgissem.

Modelo de efetividade de Shea e Guzzo

Com intuito de explicar o funcionamento das equipes de trabalho, em 1987, Shea e Guzzo desenvolveram um modelo teórico explicativo da efetividade. De acordo com esse modelo, a efetividade é considerada conseqüência de três fatores: a) interdependência de resultados; b) interdependência de tarefas; e c) potência (Guzzo & Shea, 1992). Cada uma dessas variáveis interage entre si e com outras para explicar a efetividade das equipes. O modelo segue a estrutura insumo-processo-saída e considera esses três fatores como características de processo.

Seguindo a tendência dos modelos anteriores, as variáveis de entrada são apresentadas no nível organizacional, incluindo o *contexto* (tecnologia, sistemas de controle e história da organização) e a *disponibilidade de recursos*, e no nível grupal, incluindo os *fatores internos* ao grupo e a *natureza e alinhamento dos objetivos*.

As variáveis de processo são definidas de diferentes formas, já que são consideradas construtos independentes. Para os autores, a *interdependência de resultados* existe quando há um compartilhamento dos resultados pelo grupo. Em outras palavras, significa dizer em que medida os ganhos e as perdas decorrentes do trabalho dependem dos desempenhos dos outros membros da equipe (Guzzo & Shea, 1992). Van der Vegt e Van de Vliert (2002) acreditam que a interdependência de resultados está relacionada à existência de metas em comum e recebimento de feedback coletivo. Os autores do modelo defendem que quanto maior a importância e o número de consequências advindos do desempenho da tarefa, maior será a interdependência de resultados. Segundo eles, essa variável está relacionada diretamente à efetividade, de tal forma que altos níveis de interdependência de resultado tendem a aumentar a efetividade.

A segunda variável de processo, definida como *interdependência de tarefas*, não está diretamente relacionada à efetividade. É vista como um elemento que modera a relação entre esta e a interdependência de resultados. Diz respeito à extensão em que os membros devem interagir e depender uns dos outros para realizar seus trabalhos (Guzzo & Shea 1992). Para os autores, a distribuição de tarefas que estimulam a competição entre os membros aumenta a produtividade, quando a interdependência de tarefas é baixa. Por outro lado, quando a interdependência é alta, a distribuição de tarefas não competitivas aumenta a performance.

A última, e não menos importante variável de processo, é a *potência*, que pode ser definida como a crença coletiva sobre a efetividade do grupo. Segundo Guzzo e Shea (1992), quanto maior for a crença de que o grupo é efetivo, mais ele tende a ser. O senso de potência está relacionado com experiências anteriores da equipe, de sucesso ou de fracasso. Nesse modelo, a efetividade foi medida utilizando auto e hetero-avaliações, além de

indicadores “duros” como valores em dinheiro referentes ao volume de vendas (Guzzo et al. 1993). Além desses, Guzzo e Campbell (1990, citados por Guzzo & Shea, 1992), apontam outras variáveis como sendo importantes na determinação da efetividade. São elas: disponibilização de recursos organizacionais, alinhamento dos objetivos da equipe com os da organização e sistemas de recompensas. O modelo está demonstrado na Figura 3.

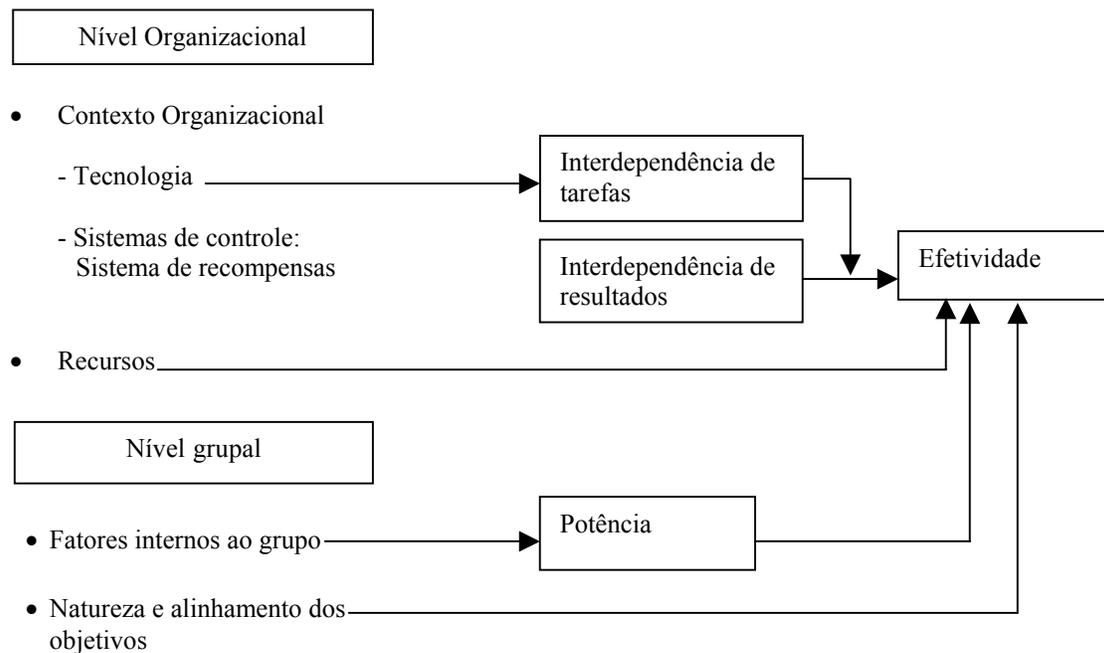


Figura 3 – Modelo de efetividade apresentado de Guzzo e Shea (p. 38, Puente-Palacios, 2002).

Diversas pesquisas foram realizadas posteriormente com intuito de compreender melhor as variáveis do modelo. Pesquisas sobre potência têm demonstrado diferentes formas de medida para esse construto, além de verificarem que ela, não só media algumas relações, como também modera outras (Gevers, Eerde & Rutte, 2001; Gibson, Randel & Earley, 2000; Jung & Sosik, 2003). Já as pesquisas sobre interdependência têm verificado que as duas formas da variável (resultados e tarefas) atuam juntas na influência sobre a efetividade, de maneira tal que, altos níveis de interdependência de tarefas e de resultados

explicam o aumento na efetividade (Puentes-Palacios & Borges-Andrade,2005; Van der Vegt, 1998; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2001).

O modelo desses autores é considerado por Puentes-Palacios (2002) como parcimonioso, tendo em vista a redução da quantidade de preditores, se comparado com os modelos anteriores. Tal redução, entretanto, não significa que outras características deixem de ser consideradas importantes.

Modelo Ecológico de Sundstron, De Meuse e Futrell

A proposta dos autores parte de uma perspectiva em que as equipes podem ser mais bem compreendidas se forem consideradas as relações entre seus processos internos e externos. É considerado um modelo ecológico, pois se tem o intuito de chamar atenção para a variedade de relações existentes entre as equipes e as organizações. Nessa concepção teórica a efetividade é explicada a partir de três conjuntos de variáveis: contexto organizacional, fronteiras e desenvolvimento da equipe.

O primeiro elemento do modelo é o *contexto organizacional* e diz respeito às características do ambiente externo que influenciam as equipes, como os sistemas de recompensa e treinamento. Segundo a estrutura insumo-processo-saída, observada nesse modelo, essas variáveis são consideradas de entrada. Observa-se que, diferentemente de outros modelos, as variáveis de insumo contemplam características de apenas um nível de análise, a organização.

O segundo elemento é composto pelas *fronteiras* que separam e ligam às equipes às suas organizações. São características que diferenciam o trabalho do grupo de outras unidades e servem como barreiras reais ou simbólicas para trocas externas de informações, pessoas, produtos, etc. Ao mesmo tempo em que as fronteiras permitem a integração da

equipe com o sistema mais amplo, por meio da coordenação e sincronia com gerentes, clientes e membros, elas diferenciam o grupo em relação aos outros.

O terceiro elemento é o *desenvolvimento da equipe* que inclui variáveis como processos interpessoais, normas, coesão e papéis. Segundo os autores do modelo, não há um padrão de desenvolvimento que sirva para todas as equipes, pois sua evolução ao longo do tempo depende de diversos fatores, entre eles, as características da tarefa e os resultados a serem atingidos. Portanto, essas características foram incluídas como critérios de desenvolvimento por serem consideradas estruturais em todas as equipes.

A efetividade no modelo é medida em função do desempenho e da viabilidade. Segundo eles, o desempenho refere-se à aceitação dos produtos pelos consumidores externos e internos, enquanto a viabilidade diz respeito à satisfação dos membros e da possibilidade de continuidade do grupo no futuro e são, portanto, critérios similares aos defendidos por Hackman (1987).

Sundstron et al. (1990) definem seu modelo como vago em relação às dinâmicas temporais e causais existentes entre seus elementos, refletindo a premissa de que a efetividade é mais um processo do que um estado final. Nesse caso, os elementos apresentados estabelecem uma interdependência recíproca entre si, em que todos influenciam e são influenciados uns pelos outros. Essa característica peculiar torna a proposta desses autores ampla e de difícil testagem empírica, já que as relações estabelecidas são imprecisas e não muito claras. O modelo pode ser observado na Figura 4.

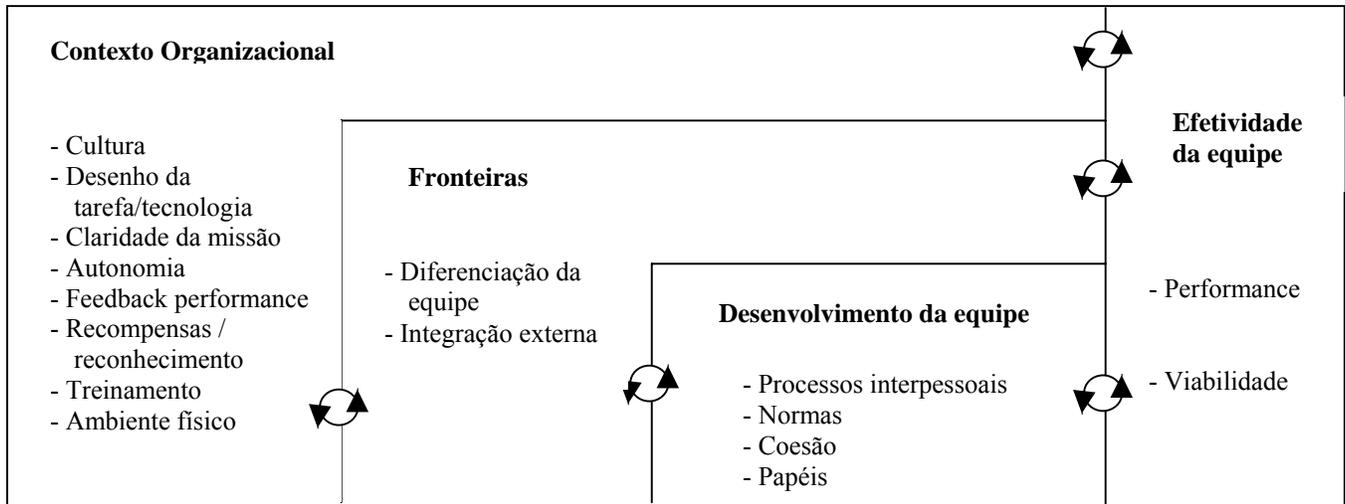


Figura 4 – Modelo ecológico de efetividade de equipes (p. 122, Sundstron et al., 1990).

Modelo de critérios de Brodbeck

O modelo de Brodbeck (1996) apresenta uma organização estrutural diferente dos modelos anteriores. Ele não segue a estrutura insumo-processo-saída e tem por objetivo principal explicar a relação existente entre performance e efetividade das equipes. Os modelos que adotam a estrutura básica buscam compreender os determinantes da efetividade dos grupos em termos de entrada, processamento e, por fim, saída. No modelo de critérios, entretanto, não há essa preocupação preliminar. Busca-se compreender os fatores situacionais que determinam a efetividade e sua relação com a performance. O autor parte do princípio de que esses fatores modificam a relação existente entre performance (processo) e efetividade (saída).

Apesar de não seguir exatamente a estrutura insumo-processo-saída, observa-se no modelo que os elementos, denominados como “critérios” pelo autor, estão organizados em processo-saída. Hackman (1987) defende que há alternativas para a compreensão das equipes, além do que os modelos tradicionalmente apresentam. Para ele, existem outras possibilidades de se estruturar as relações entre insumo, processo e saída. Uma delas é a

forma adotada por Brodbeck. Nesse sentido, Hackman (1987) acredita que os estudiosos não devem se prender à premissa básica de que as entradas afetam a efetividade por meio dos processos. Sendo assim, o modelo de critérios pode ser compreendido como uma outra possibilidade de se entender a efetividade das equipes.

Quatro grandes conjuntos de critérios são apresentados para se explicar a efetividade. *As dimensões de performance* é o primeiro deles. O autor utiliza as mesmas variáveis de Hackman (1987) ao definir os critérios de efetividade. São elas: a motivação, as habilidades e conhecimentos dos membros e as estratégias coletivas.

O segundo conjunto é denominado *situações restritivas* e atua moderando a relação existente entre a performance e a efetividade. Elas podem ou não estar sob o controle da equipe. Situações que o grupo não controla são aquelas relacionadas ao contexto organizacional, como disponibilidade de recursos, condições físicas, crescimento do mercado, incerteza ambiental, complexidade da tarefa e tecnologia. As situações que o grupo pode controlar são aquelas em que os próprios membros impõem restrições uns aos outros. Essas podem ser utilizadas para enfrentar e minimizar os prejuízos dos fatores que estão fora de controle. Por exemplo, o desenvolvimento de estratégias em relação ao fluxo de trabalho pode auxiliar no enfrentamento de eventuais dificuldades.

É importante ressaltar, entretanto, que o grau em que uma equipe está preparada para enfrentar situações restritivas do contexto depende também do seu nível de autonomia. Quanto mais autonomia, maior a chance da equipe lidar bem com as restrições ambientais, pois tem liberdade, por exemplo, para estruturar as tarefas e desenvolver estilos próprios de comunicação e funcionamento. *A autonomia* é o terceiro conjunto de variáveis do modelo que influenciam indiretamente a efetividade e é definida como o grau em que a equipe pode

influenciar a formulação de seus objetivos, pode decidir como realizar o trabalho, definir métodos de produção, distribuição de tarefas, lideranças, etc.

O quarto, e último, conjunto de variáveis diz respeito ao *desenvolvimento e tempo*. Fazem parte desse conjunto as variáveis relacionadas às dinâmicas sociais (capacidade de desenvolver estratégias para gerenciar o tempo e processos de desenvolvimento da equipe), mudanças de habilidades e tecnologias ao longo do tempo, resultando na redução de incertezas e, por fim, a duração entre eventos. Para o autor, todas essas características atuam conjuntamente ao influenciar de maneira direta a performance e a efetividade e co-variarem com esses fenômenos. Além disso, atuam como mediadoras da relação bidirecional existente entre essas.

Apesar de afirmar existir uma relação bidirecional entre performance e efetividade, o autor não deixa claro como se dá a relação inversa, ou seja, como a efetividade influencia a performance. Ainda assim, a partir de suas teorizações, é possível inferir que essa relação inversa ocorre em função da retroalimentação do sistema, de maneira tal que, os resultados da equipe influenciam os comportamentos de seus membros, suas motivações, suas estratégias e a aquisição de conhecimentos.

A *efetividade* propriamente dita é medida em função de diferentes dimensões. São elas: resultados da produção (quantidade de vendas, produção de materiais, alcance de metas, etc.), critérios pessoais (satisfação dos membros, desenvolvimento individual), critérios sociais (trabalhar conjuntamente e satisfação com a equipe) e inovação. Esses critérios são resultantes de diversas pesquisas e modelos anteriores e foram incorporados pelo autor como sendo relevantes. O modelo é apresentado na Figura 5.

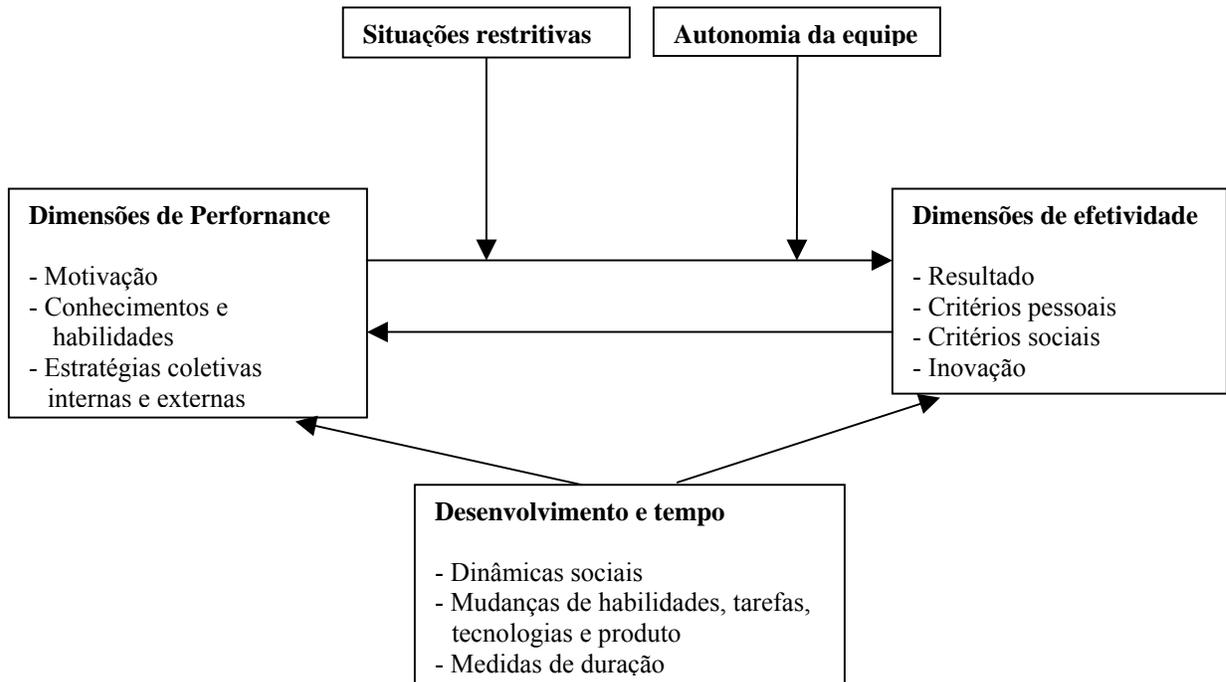


Figura 5 – Modelo de critérios para o funcionamento das equipes (p. 289, Brodbeck, 1996)

Como pode ser observado, apesar de descrever o papel mediador exercido pelo conjunto de variáveis *desenvolvimento e tempo* na relação entre performance e desempenho, o autor não demonstra isso na sua representação gráfica. Além disso, é possível observar que, ao considerar esse mesmo conjunto de variáveis influenciando diretamente à performance, e esta por sua vez influenciando a efetividade; o autor acaba por retomar à tradicional estrutura insumo-processo-saída. Nesse caso, os insumos são representados pelos critérios de *desenvolvimento e tempo*, os processos pelas *dimensões de performance* e as saídas pelas *dimensões de efetividade*.

Apesar de não ter sido validada empiricamente, a proposta de Brodbeck (1996) é inovadora e mostra como diversos conjuntos de variáveis interagem entre si e influenciam o processo e o resultado do trabalho em equipe. O seu modelo complementa os anteriores e

sinaliza uma nova tendência na teorização, bem como nas pesquisas com equipes de trabalho. Novas estruturas de entendimento começam a surgir para complementar o tradicional esquema entrada-processo-saída.

Discutindo sobre modelos explicativos do desempenho de equipes, Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005) apontam novas tendências nas pesquisas deste campo. Esses autores propõem uma nova estrutura que permite compreender o funcionamento das equipes de uma maneira mais dinâmica que a tradicional *input-process-output*. A estrutura IMOI (*input-mediator-output-input*) é descrita a partir dos três estágios de desenvolvimento (formação, funcionamento e encerramento) das equipes. Na fase de formação, as variáveis que exercem mais influência no grupo são aquelas de entrada (*input*) e de mediação (*mediator*), que podem ser afetivas (crenças), comportamentais (definição de estratégias e compartilhamento de informações) e cognitivas (modelos mentais e consciência grupal sobre as habilidades de cada membro). Na fase de funcionamento, as variáveis de mediação e saída (*output*) são evidenciadas, como por exemplo, aquelas relativas aos vínculos (satisfação, comprometimento, coesão, conflitos), adaptação (ajuda mútua e desempenho) e aprendizagem. Por fim, na fase de encerramento, encontram-se as variáveis de saída (resultados finais) e entrada. Estas últimas estão presentes já que o modelo busca enfatizar a noção cíclica das equipes, assim como a retroalimentação proporcionada pelos seus resultados, lições aprendidas e *feedback*. A representação gráfica da estrutura condensa as características mencionadas pelos autores e pode ser compreendida de acordo com a proposta apresentada na Figura 6.

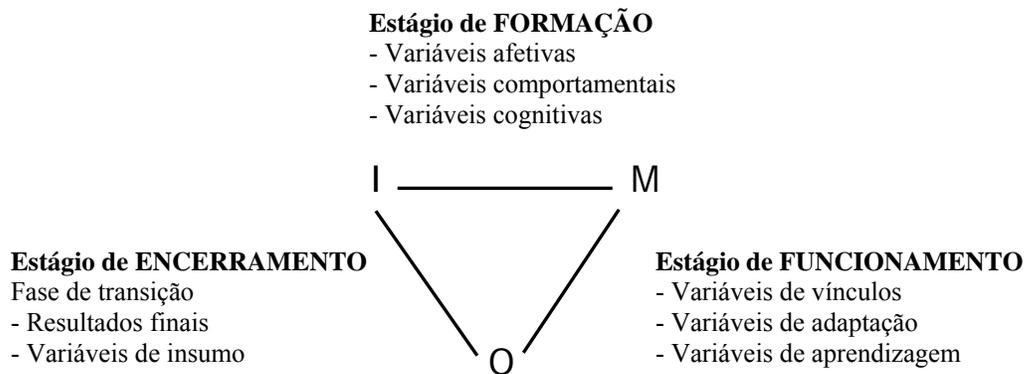


Figura 6 – Representação da estrutura IMOI (*input-mediator-output-input*).

Conforme pode ser observado na figura, a proposta de Ilgen et al. (2005) não se constitui um modelo explicativo da efetividade das equipes de trabalho, mas uma estrutura compreensiva de organização de conjuntos de elementos que impactam na efetividade, dependendo da fase de desenvolvimento em que a equipe se encontra. A apresentação dos cinco modelos mostrou como a efetividade pode ser explicada de diferentes maneiras. Tal situação se dá pela ausência de consenso em relação a esse e outros construtos. Analisar as características consideradas por cada autor é fundamental para compreender como a dinâmica das equipes tem sido proposta e estudada. Brodbreck (1996) compilou as principais dimensões adotadas por alguns autores em seus modelos. Esses critérios estão resumidos na Tabela 1.

Tabela 1: Dimensões de performance e efetividade de alguns modelos das equipes, adaptado de Brodbeck (1996).

Modelo	Dimensões de Performance	Dimensões de Efetividade
Gladstein, 1984	Abertura para comunicação, suporte, conflitos, importância de características individuais, discussão de estratégias e gerenciamento de fronteiras.	Performance (vendas, auto-relato de desempenho), satisfação (com a equipe, em satisfazer necessidades dos clientes e recompensas extrínsecas).
Hackman, 1987	Nível de esforço para completar a tarefa, habilidades e conhecimentos dos membros, estratégias de performance.	Resultados, critérios sociais (habilidades dos membros para trabalharem juntos), critérios pessoais (satisfação das necessidades dos membros).
Shea & Guzzo, 1987	Interdependência de tarefas, interdependência de resultados e potência.	Produtividade (entrega de produtos e serviços especificados).
Sundstron, DeMeuse & Futrell, 1990	Não especificado.	Performance (entrega de produtos e serviços), viabilidade da equipe (satisfação, participação e tendência a continuar trabalhando junto).

A partir da Tabela 1, é possível observar que a performance, ou seja, o desempenho é um construto mais relacionado aos comportamentos adotados pelos membros das equipes para atingir os resultados e, por essa razão, tem sido considerada nos principais modelos como sendo uma variável de processo. A efetividade, por sua vez, é mais ampla e envolve, além dos resultados (produtos e serviços), outros critérios, como os pessoais e sociais. Na presente pesquisa, será adotado o conceito de efetividade, segundo o qual ela é o grau em que os resultados da performance se aproximam dos objetivos específicos (Campbell & Campbell, 1988, citados por Brodbeck, 1996). A partir daí, verifica-se que não somente os produtos ou serviços devem servir de indicativos de efetividade do grupo de trabalho, mas também critérios afetivos, como satisfação dos envolvidos e fortalecimento do grupo.

Apesar de utilizarem alguns critérios diferentes, os modelos não se distanciaram das conceituações apresentadas anteriormente sobre efetividade e performance, apenas consideraram alguns elementos ao invés de outros. Assim sendo, ao se mensurar a

efetividade de equipes, as diferenças nos critérios adotados devem ser consideradas no momento da generalização dos resultados, uma vez que estes podem ser divergentes.

De maneira adicional, é importante destacar que as variáveis dos modelos geralmente são de diferentes níveis, tendo em vista a inserção dos indivíduos em contextos mais amplos, como grupos e organizações. Essa característica é observada, principalmente, em relação aos insumos. Nesse caso, as variáveis podem ser *individuais*, já que uma equipe é composta por pessoas com experiências, habilidades, expectativas, valores e características próprias; *grupais*, já que a equipe tem características únicas (tamanho e metas de trabalho) e com a convivência as pessoas passam a apresentar percepções semelhantes; e *organizacionais*, pois inevitavelmente o contexto influencia as atividades e características da equipe e das pessoas. Todos os modelos apresentados inserem variáveis individuais em sua estrutura, chamando a atenção para a influência que essas características continuam exercendo sobre as equipes.

Resultados empíricos também indicam a relevância de variáveis individuais na compreensão das equipes. Partindo da premissa de que aspectos individuais estão relacionados com os processos grupais, Neuman e Wright (1999), realizaram uma pesquisa com objetivo de verificar os efeitos dos traços de personalidade dos membros, capacidades cognitivas e habilidades específicas na efetividade das equipes. Utilizaram a taxonomia das 5 dimensões da personalidade (“Big Five”) – cordialidade, consciência, estabilidade emocional, abertura à experiência e extroversão - para mensurar as características individuais e verificaram que, tanto no nível dos indivíduos como dos grupos, a cordialidade e consciência são preditoras da efetividade das equipes. Da mesma forma, ocorreu com habilidades específicas e capacidades cognitivas dos membros.

Posteriormente, Van Vianem e De Dreu (2001) encontraram resultados semelhantes em que níveis mínimos de consciência e cordialidade se relacionaram positivamente com medidas de desempenho. Esses resultados sugerem que indivíduos cordiais tendem a cooperar com os outros e este comportamento reflete na efetividade de suas equipes. No estudo de Lim e Ployhart (2004), verificou-se que características dos líderes também influenciam o desempenho das equipes de maneira tal que a presença de líderes transformacionais (aqueles que estimulam o desenvolvimento, a aprendizagem dos subordinados, valorizam a superação de barreiras pessoais e a busca por objetivos coletivos) influencia positivamente a performance da equipe.

Outras pesquisas indicam que algumas preferências individuais estão relacionadas à efetividade das equipes (Kirkman & Shapiro, 2000; Shaw, Duffy & Stark, 2000). Esses resultados, entretanto, serão discutidos posteriormente na apresentação de crenças - uma variável individual de interesse na presente pesquisa.

Os resultados desses estudos revelam que características individuais são relevantes para a compreensão da efetividade de equipes, mesmo que esta última tenha sido mensurada de maneiras diferentes nos relatos descritos (auto e heteroavaliações). Assim como personalidade e liderança, existem evidências de que outras variáveis individuais também exerçam influência nos resultados das equipes (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Colquitt, 2004; Costa, Roe & Taillieu, 2001) sendo pertinente, portanto, explorá-las mais profundamente.

Tendo sido apresentado os principais modelos teóricos sobre as equipes, assim como a diferenciação necessária para compreensão de sua efetividade, será, em seguida, apresentada uma variável individual que tem influenciado o comportamento humano, inclusive nas organizações – o autoconceito.

II. O AUTOCONCEITO

As características individuais são fundamentais para a compreensão do comportamento humano, inclusive no ambiente organizacional. Os indivíduos agem de maneira diferente diante das mesmas situações, eventos e circunstâncias porque possuem características próprias e percebem o ambiente de acordo com elas. Assim, as diferentes contribuições que cada membro de uma equipe de trabalho leva para seu grupo são fundamentais para o desempenho deste.

O homem está constantemente coletando e processando informações do ambiente físico, das pessoas e dos estímulos sociais que o cercam. Essa constante troca, denominada processo de socialização, é fundamental para sua inserção na sociedade, família e trabalho (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 1999). É a partir desses contatos e trocas que o indivíduo constrói a imagem de si mesmo (autoconceito) e se adapta ao ambiente social onde está inserido.

2.1 Fundamentos Teóricos

O estudo do autoconceito tem sido alvo de interesse de psicólogos nas mais diversas áreas de atuação. Para Rodrigues et al. (1999), tal interesse, particularmente na Psicologia Social, se justifica pelo fato do autoconceito ser formado, sobretudo, por meio da comparação com outras pessoas e ser de extrema relevância em uma variedade de situações sociais. Byrne (2002) destaca que tal atenção também se deve ao fato deste ser fundamental em muitas situações educacionais e psicológicas, na medida que é considerado uma variável que influencia resultados relacionados ao desempenho acadêmico e competências sociais. De acordo com Tamayo (1981), o primeiro estudioso a analisar a noção de

autoconceito foi William James em 1890. Desde então, tal construto vem recebendo atenção especial de diversos pesquisadores.

A noção de autoconceito tem sua origem primária nas teorias do *self*. No final do século XIX, James, citado por Tamayo (1981), define o *self* como sendo a soma de tudo aquilo que o homem pode afirmar como seu: corpo, traços, habilidades, bens materiais, sua família, amigos e inimigos, etc. Ele é composto por diferentes elementos como: *self* material, *self* social, *self* espiritual e ego puro. Tal termo passou, então, a ser utilizado na Psicologia moderna com dois significados distintos: *self-como-objeto* e *self-como-processo* (Hall & Lindzey, 1973). O primeiro indica as avaliações, percepções e sentimentos que a pessoa tem de si mesma como um objeto e o segundo é um agente que reúne processos ativos do ser humano como pensar, lembrar, perceber. Dessa forma, o indivíduo é ao mesmo tempo sujeito que percebe e sujeito percebido.

Para Byrne (2002), a essência da perspectiva de James está no fato de que indivíduos que se percebem como competentes, em áreas que julgam importantes, apresentam um autoconceito elevado. Da mesma forma, aqueles que se percebem como incompetentes, nessas mesmas áreas, terão um autoconceito baixo. Para a autora, a teoria proposta por James possibilita verificar que existe uma relação entre o autoconceito geral e seus domínios específicos e esta se dá em função da importância dos domínios para cada indivíduo. Marsh (1993) define a proposta de James como sendo um modelo de cognição social em que auto-avaliações específicas se organizam em blocos mais amplos sustentando e formando a auto-estima.

As décadas seguintes a James foram repletas de teorizações sobre esse construto. Diversos autores, como por exemplo, Symonds, Hilgard, Rogers e Mead, citados por Hall e Lindzey (1973) desenvolveram teorias para explicar o que é e como funciona o *self*. Esses

autores destacam a abordagem social do *self* apresentada por Mead. Segundo essa abordagem, a imagem que o indivíduo tem de si mesmo é formada a partir da interpretação que este mesmo indivíduo faz das percepções dos outros sobre ele. Nesse sentido, a avaliação do outro significativo é importante e levada em consideração no momento em que se constrói uma concepção do eu.

Outra contribuição relevante acerca do *self* foi dada por Rogers, que o define, segundo Hall e Lindzey (1973), como sendo um conceito nuclear da personalidade. É o conjunto de percepções conscientes e de valores do “eu” e do “me”, que é formado a partir da interação com o meio e das avaliações dos outros. Rogers já considerava a influência que o autoconceito tem no comportamento do indivíduo, sinalizando, assim, a importância de estudar e compreender cada vez mais esse fenômeno. Segundo Tamayo et al. (2001), com a ascensão do behaviorismo, houve uma redução nos estudos do *self*. Estes, entretanto, foram retomados na década de 40 por Allport e não pararam de crescer. A partir daí, surgiram diversos estudos sobre o autoconceito, sua definição, bem como mensuração.

De acordo com Cerqueira (1991), o autoconceito começa a se formar desde os primeiros anos da infância, quando a criança recebe informação sobre si mesma. Essas informações vêm de estímulos do meio que a cerca, principalmente dos pais e professores, que segundo Tamayo (1993), funcionam como um espelho social que reflete para a criança a imagem que os outros têm a respeito dela. Esse autoconhecimento é dinâmico, sofre alterações e se reestrutura ao longo do tempo, sendo influenciado também por experiências de sucesso e de fracasso. Ele é, portanto, formado a partir da relação do indivíduo consigo mesmo, da experiência com seu próprio corpo, bem como da relação com o meio social (Paulinelli & Tamayo, 1986).

Leonard, Beauvais e Scholl (1999) descrevem que os modelos teóricos do autoconceito seguem duas perspectivas diferentes, a unidimensional e a multidimensional. A primeira e mais antiga considera o autoconceito como um construto estável, que reflete um senso global do *self*. O indivíduo, nesse caso, tem uma percepção geral e única de si mesmo. A segunda, mais atual e bastante presente na Psicologia Social, Pedagogia e Sociologia, o conceitua como um fenômeno multifacetado, socialmente construído, instável e hierarquizado. Segundo os autores, a maioria dos estudiosos deste campo atualmente adota essa última concepção.

Partindo, pois, da perspectiva multidimensional, alguns pesquisadores têm investido na demonstração empírica da instabilidade e maleabilidade do autoconceito. Segundo Markus e Kunda (1986), o foco das pesquisas sobre essa variável tem sido a percepção e avaliação de si e dos outros. Tais pesquisas têm revelado com sucesso a origem social dos aspectos rígidos e imutáveis do autoconceito, mas não conseguem explicar sua maleabilidade. O caráter multifacetado do construto permite que, em diferentes ambientes sociais, diversas dimensões do *self* apareçam. Segundo esses autores, as pessoas possuem “esquemas” (Cantor, 1990) sobre si mesmas, que são acessados em determinadas situações. Esses esquemas são denominados por Markus e Kunda (1986) de *autoconceito de trabalho* e dependem da dimensão do *self* que é ativada (social, pessoal, somática, etc).

A pesquisa desenvolvida por Markus e Kunda (1986) revelou que o autoconceito possui características de estabilidade e instabilidade ao mesmo tempo. Marsh e Richards (1986) também desenvolveram uma pesquisa sobre a maleabilidade do construto e verificaram que, apesar de ser relativamente estável, mudanças podem ocorrer em algumas dimensões específicas do autoconceito, a partir de intervenções efetivas.

Seguindo essa linha de pensamento, Tamayo (1981) considera o autoconceito como sendo uma organização hierárquica linear e multidimensional, composta pelo *self* somático, *self* pessoal, *self* social e *self* ético-moral. Essas dimensões se organizam de maneira hierárquica, havendo coerência e integração entre seus componentes. O autoconceito é uma estrutura cognitiva que organiza as experiências passadas do indivíduo, reais ou imaginárias, controla o processo de informação relacionado consigo mesmo e exerce função de auto-regulação (Tamayo, 1993). Portanto, as percepções individuais se organizam das mais globais para as mais específicas e abrangem diversos aspectos da vida do indivíduo.

Considera-se que o autoconceito é formado por três componentes: avaliativo, cognitivo e comportamental. O componente *avaliativo* refere-se à auto-estima e consiste na avaliação global que o indivíduo faz de seu próprio valor. A auto-estima, geralmente, se manifesta pela aceitação de si mesmo e por sentimentos de valor pessoal e autoconfiança. O componente *cognitivo* é a percepção que o indivíduo tem dos traços, das habilidades e características que possui ou gostaria de possuir. Já o componente comportamental refere-se às estratégias de auto-apresentação utilizadas pelo indivíduo para transmitir aos outros uma imagem positiva de si mesmo (Campbell et al., 1996; Campbell, 1990; Tamayo et al. 2001). Esses três componentes relacionam-se entre si e podem mudar com o passar do tempo já que, como descrito anteriormente, a natureza do autoconceito é dinâmica.

Apesar dos avanços teóricos e empíricos sobre o autoconceito, muitos resultados de pesquisas podem ser questionados por apresentarem inconsistências conceituais e metodológicas (Byrne, 2002). Ainda existem divergências em relação à definição de tal construto havendo, inclusive, superposição com outros conceitos autodescritivos e avaliativos. Para o desenvolvimento de pesquisas com resultados confiáveis e mais

consistentes, é fundamental, portanto, diferenciar o autoconceito de outros construtos semelhantes, razão pela qual a especificidade desse construto será discutida a seguir.

2.1.1 O autoconceito e outros construtos auto-referentes

A descrição dos três componentes do autoconceito revela sua inter-relação com outros construtos auto-referentes e salienta a necessidade de diferenciação destes. Considerando as sugestões de Tamayo (2002) e Meneses (2002), de que maiores avanços na compreensão das influências dos construtos auto-referentes no comportamento humano dependem de pesquisas que contemplem a diferenciação existente entre estes, será apresentado a seguir uma breve análise dos construtos autoconceito, auto-estima e auto-eficácia. O foco de tal análise será a diferença entre o autoconceito e os outros construtos, tendo em vista que esta é uma das variáveis de interesse primordial no presente estudo. Não se objetiva, portanto, um aprofundamento na definição de cada conceito, mas um esclarecimento maior que possibilite uma melhor compreensão do que vem a ser o autoconceito.

O termo autoconceito, diferentemente de auto-estima, não apresenta uma ampla utilização na linguagem cotidiana. Não foi encontrada nenhuma definição para tal palavra nos dicionários da língua portuguesa consultados (Aurélio, Ediouro e Larousse). Contudo, alguns conceitos próximos foram verificados. Ferreira (1986), no dicionário Aurélio, descreve a autoconsciência como sendo a “consciência que adquire capacidade de refletir sobre si mesma” (p.202) e o dicionário Larousse descreve o autoconhecimento como “conhecimento de si próprio” (p. 106). Tais definições são diferentes de autoconceito e, ainda sim, são superficiais para o entendimento aqui proposto. É pertinente considerar, portanto, que esse é um construto que envolve questões teóricas mais amplas e faz parte de

uma linguagem acadêmica e científica, não minimizando de maneira alguma sua importância e aplicação prática.

Diversos autores, ao se referirem aos construtos auto-avaliativos acreditam que eles se encontram em um contínuo que vai do geral para o específico (Campbell, 1990; Costa, 1996; Gardner & Pierce, 1998; Markus & Kunda, 1986; Marsh & Richards, 1986; Tamayo, 2002). Tal característica dificulta ainda mais a delimitação da linha de diferenciação existente entre cada um desses conceitos. Porém, isso não deve ser considerado indicador de equivalência ou ainda superposição conceitual absoluta.

Segundo Novaes (1985), os termos autoconceito, auto-imagem e auto-estima estão interligados já que todos têm implicações na formação do ego, do *self* e da identidade pessoal e social dos indivíduos. Portanto, não são fenômenos totalmente independentes, mas são conceitualmente diferentes. Erthal (1986) e Mosquera (1977), citados em Cerqueira (1991), discorrem sobre a diferenciação desses construtos. Para esses autores, a auto-imagem é considerada sinônimo de autoconceito, tendo o seu aspecto social enfatizado. A auto-estima consiste numa atitude valorativa (positiva ou negativa) do indivíduo sobre si mesmo. É a parte afetiva do *self*, na qual o indivíduo valoriza ou admira o eu. Campbell (1990) a define como um componente do autoconceito. É uma atitude valorativa global que o indivíduo tem de si quando é visto como objeto de avaliação. Ela funciona como um filtro para informações que vem do exterior e que dizem respeito a cada indivíduo. Nesse sentido, pessoas com baixa auto-estima aceitam mais facilmente, segundo esse autor, informações negativas sobre si mesmas, enquanto pessoas com auto-estima elevada filtram as informações que recebem e só aceitam aquelas favoráveis e mais consistentes com suas próprias avaliações.

Byrne (2002), em artigo sobre a evolução teórica e empírica das pesquisas sobre autoconceito, destaca que um dos maiores problemas na definição de tal construto diz respeito à dificuldade de distinção entre este e a auto-estima. Segundo a autora, as pesquisas não têm conseguido demonstrar distinção entre esses dois construtos, o que faz pleno sentido, quando se considera, como descrito anteriormente, que a auto-estima é um elemento constitutivo do autoconceito, que é um construto mais abrangente e que possui componentes cognitivos, comportamentais e avaliativos.

Para Gardner e Pierce (1998), a auto-estima tem sido, em alguns momentos, confundida com auto-eficácia. Para eles, esses construtos são distintos, mas estão inter-relacionados tanto teórica como empiricamente. Partindo dessa perspectiva, os autores realizaram uma pesquisa com intuito de verificar como essas duas percepções do *self* (no caso da auto-estima foi estudada uma dimensão específica que diz respeito à avaliação que um trabalhador faz de sua adequação e mérito como membro de uma organização) influenciam o desempenho e as atitudes de pessoas no contexto de trabalho. Para isso, entretanto, fizeram uma extensa análise da literatura com intuito de diferenciar tais construtos e encontraram que, tanto a auto-estima como a auto-eficácia, apresentam dimensões gerais e específicas e refletem estados e traços individuais. Nesse sentido, esses construtos diferem em termos de foco, perspectiva e grau em que são crenças e avaliações. As diferenciações apontadas pelos autores são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Diferenciação conceitual entre auto-estima e auto-eficácia (p. 52, Gardner & Pierce, 1988).

Dimensões	Auto-estima	Auto-eficácia
Definição	Um julgamento pessoal sobre mérito; atitude de auto-aprovação.	Uma crença individual sobre habilidade para executar uma ação futura.
Geral X Específico	Varia do geral para intermediário e específico.	Varia de tarefas gerais para tarefas altamente específicas.
Estado X Traço	Traço que, como tal, não muda rapidamente.	Auto-eficácia geral é um traço orientado e a auto-eficácia específica é um estado orientado.
Foco/Alvo	Qualquer aspecto do <i>self</i> .	Qualquer tarefa ou ação.
Afetivo X Cognitivo	Ambos, sendo mais afetivo do que cognitivo.	Predominantemente cognitivo.
Tempo	Avaliação atual do <i>self</i> .	Avaliação atual sobre o sucesso futuro no desempenho de uma tarefa.
Crença	Crença sobre o mérito individual (auto-aprovação).	Crença sobre a habilidade de executar uma tarefa em particular ou tarefas mais gerais.

Percebe-se, pois, que a auto-eficácia apresenta componentes mais cognitivos do que a auto-estima e é definida, de acordo com Bandura (1994), como a crença de uma pessoa sobre suas capacidades para desempenhar determinadas ações. Sendo assim, a auto-eficácia é mais específica do que a auto-estima, que é uma avaliação global do indivíduo. De acordo com Bzuneck (2001), diferentemente da auto-eficácia, o autoconceito e a auto-estima não se referem de modo específico a peculiaridades da situação e nem a ações a serem implementadas numa tarefa analisada em detalhe. Esse autor considera que o autoconceito e a auto-eficácia atuam de forma complementar na motivação. Seguindo a mesma posição, Pajares e Miller (1994), consideram que o autoconceito difere da auto-eficácia por não ser uma medida específica e envolver avaliações mais gerais do *self*, não se limitando, portanto, a julgamentos sobre a capacidade em executar comportamentos específicos.

Bandura (1994) aponta alguns aspectos que funcionam como antecedentes a partir das quais a auto-eficácia se forma. São eles: experiências de sucesso, experiências vicárias, persuasão verbal (comparação social) e reações fisiológicas, como o estresse, por exemplo.

Já Bong e Skaalvik (2003), descrevem que as fontes formadoras do autoconceito são as estruturas de referência (comparação social), as atribuições de causa, as avaliações dos outros significativos, as experiências de sucesso e a centralidade psicológica, que diz respeito à importância que cada indivíduo dá para aspectos de sua vida. A partir da apresentação desses aspectos, é possível perceber que, apesar destes se diferenciarem, ambos construtos possuem antecedentes em comum, como as experiências de sucesso e a comparação social.

Ainda de acordo com esses autores, tanto a auto-eficácia como o autoconceito compartilham a percepção de competência e possuem uma natureza multidimensional, apresentando domínios específicos. Apesar de possuírem antecedentes em comum, Bong e Skaalvik (2003) ressaltam as diferenças entre esses construtos e chamam a atenção para o fato de que a auto-eficácia possui uma orientação temporal focada no futuro enquanto o autoconceito refere-se a avaliações focadas no passado.

Pietsch, Walker e Chapman (2003) apontam para a existência de distinções fundamentais entre autoconceito e auto-eficácia. Segundo esses autores, ambos construtos se referem a avaliações cognitivas do eu, sendo que o autoconceito incorpora, além de descrições cognitivas de competência, as avaliações e percepções afetivas. Além disso, considera-se que, apesar dos processos de comparação social serem fundamentais para a formação dos dois construtos, no caso do autoconceito essa influência é maior. Quando se refere a uma atividade específica, a auto-eficácia é mais fortemente influenciada por experiências vicárias e pela interpretação do próprio desempenho e dos outros do que pela comparação social.

Outros construtos, mais específicos, também têm sido relacionados ao autoconceito. Campbell (1990) e Campbell et al. (1996), por exemplo, apresentam a *clareza do*

autoconceito como sendo um fenômeno que diz respeito à extensão em que os conteúdos do autoconceito de uma pessoa estão claramente definidos, internamente consistentes e temporariamente estáveis. Assim sendo, essa clareza é um construto teoricamente independente e influenciado pela auto-estima, pela personalidade e também pela cultura. Bachman e O'Malley (1986), partindo do pressuposto da multidimensionalidade do autoconceito e da existência de diferentes percepções do *self*, descrevem o *autoconceito acadêmico* como sendo a percepção do indivíduo em relação a suas habilidades acadêmicas. Ele influencia a auto-estima e não tem relação com o clima social da escola.

Costa (2002) considera que o autoconceito é a imagem, sentimentos e atitudes que a pessoa tem de si mesma. É um processo psicológico que tem seu conteúdo e dinâmica determinados socialmente e é construído a partir das percepções e representações sociais dos outros significativos. Rhodewalt e Agustsdottir (1986) o definem como a consciência de uma pessoa sobre suas crenças, valores, atitudes, bem como a relação entre estes e sua implicações no seu próprio comportamento.

Em definição mais ampla e completa, Lummertz e Biaggio (1986) definem esse construto como sendo um conjunto de atitudes e crenças que um indivíduo tem a respeito de si próprio, sendo que as crenças são produtos da interação social e são organizadas hierárquica e sistematicamente, de forma que os componentes centrais da estrutura são mais resistentes à mudança, mas em função da natureza dinâmica do sistema, mudança em um aspecto pode levar à mudança em outros aspectos.

Para L'Écuyer (1978, citado em Novaes, 1985), o autoconceito é entendido como um sistema multidimensional hierárquico composto de estruturas fundamentais que se desdobram em subestruturas e em categorias que irão caracterizar suas múltiplas facetas, configuradas pela experiência diretamente vivida, percebida, simbolizada e conceitualizada

pelo indivíduo. Segundo Tamayo (2002), esse teórico acredita que os autores que percebem o autoconceito como unitário estão apenas aprofundando um de seus aspectos.

É possível perceber algumas características centrais do autoconceito nas definições apresentadas. Ele parece estar claramente relacionado a crenças, valores e atitudes do indivíduo, que são organizados em função de sua importância. Funciona como uma estrutura cognitiva que é construída ao longo do tempo, processa informações, é maleável e apresenta características afetivas. O autoconceito é, portanto, um construto abrangente e complexo. É a imagem que o indivíduo tem de si. Constitui um conjunto de auto-esquemas, ou seja, “generalizações cognitivas sobre o eu, derivadas de experiências passadas, que organizam e guiam o processamento de informações contidas nas experiências sociais do indivíduo” (Markus, 1977, p.64). É composto por diferentes dimensões, umas mais presentes do que outras, e é construído e modificado a partir de interações sociais.

A partir das definições descritas, é possível resumir a discussão tecida afirmando que, apesar dos construtos auto-referentes estarem interligados, eles se relacionam a fenômenos diferentes e devem, portanto, ser tratados e mensurados de forma específica. Cabe ainda destacar que todos eles (autoconceito, auto-eficácia e auto-estima) dizem respeito a avaliações e descrições do eu. Contudo, o autoconceito ou auto-imagem é um construto mais geral que apresenta características cognitivas e afetivas e engloba em seu componente avaliativo a auto-estima, que diz respeito a avaliações afetivas relacionadas ao próprio indivíduo. A auto-eficácia, por sua vez, possui características predominantemente cognitivas e se refere a situações de desempenho. Tanto o autoconceito como a auto-estima estão relacionados de alguma forma à auto-eficácia, já que a crença de um indivíduo na sua capacidade de realizar determinada tarefa sofre influência tanto das suas experiências de sucesso e fracasso como também da avaliação que este faz de si mesmo. Da mesma

maneira, a crença na possibilidade de realização de uma ação poderá também influenciar a percepção que o indivíduo tem de si mesmo. A Tabela 3 apresenta um resumo com as principais diferenças entre os três construtos apresentados anteriormente.

Tabela 3 – Diferença entre autoconceito e outros construtos auto-referentes

	Autoconceito	Auto-estima	Auto-eficácia
Definição	Estrutura cognitiva que organiza as experiências passadas do indivíduo e controla o processo de informação relacionado consigo mesmo (Tamayo, 1993)	Atitude valorativa global que o indivíduo tem de si quando é visto como objeto de avaliação (Campbell, 1990)	Crença individual sobre habilidade para executar uma ação futura (Bandura, 1994)
Foco	O <i>self</i> como todo	O <i>self</i> como todo	Uma ação ou tarefa
Natureza	Cognitiva, afetiva e comportamental	Afetiva	Cognitiva

Uma vez apresentada a definição do autoconceito, as diferenças e similaridades entre este e a auto-eficácia e a auto-estima, a seguir será discutido como esse construto tem sido medido e como tem sido apresentado nos modelos teóricos.

2.1.2 Mensuração do autoconceito e modelos teóricos

O autoconceito pode ser mensurado de diferentes formas. Predominantemente ele tem sido medido por meio da autodescrição, um método que permite ao indivíduo descrever quais são as percepções que tem de si mesmo e como elas são evidenciadas. Dessa forma, não se busca medir qual é a verdade absoluta do indivíduo. O foco está na autopercepção. Outra maneira de mensurá-lo são os métodos de inferência. Segundo Cerqueira (1991), esses métodos utilizam testes projetivos, análise de material de entrevistas, observação de comportamento e outros testes. Para a autora, eles têm a vantagem de serem mais objetivos que a autodescrição, já que eliminam as distorções perceptivas do indivíduo e a

desejabilidade social. Por outro lado, Tamayo (1981) aponta, como limitação, o fato dos métodos de inferência avaliarem o sujeito do ponto de vista de uma terceira pessoa dificultando, assim, avaliação do autoconceito propriamente dito.

Segundo esse mesmo autor, nos métodos de autodescrição, a mensuração se dá por meio da pergunta “Quem é você?”, que permite ao indivíduo discorrer livremente sobre suas percepções. Apesar desse método também estar sujeito a desejabilidade social, distorções e seleções perceptivas, Tamayo (1981) considera que as percepções representam a maneira como o indivíduo pensa que é, e o autoconceito se baseia justamente no que a pessoa percebe sobre si mesma e como vivencia isso. Portanto, as autodescrições medem o que se propõem medir e, por isso mesmo, são consideradas mais adequadas para a mensuração do construto de interesse, se comparados com os métodos de inferência.

A autodescrição também pode ser feita por meio de itens e escalas previamente construídas e validadas pelo pesquisador. Tais instrumentos podem medir a totalidade do autoconceito ou apenas algumas de suas dimensões. Tamayo (1981) considera que a validade e precisão de cada um desses testes dependerá do rigor seguido no procedimento de construção e validação. Marsh e Richards (1986) acreditam que a maioria das pesquisas sobre o autoconceito não usa instrumentos confiáveis e por isso mesmo tem obtido resultados inconsistentes. Para esses autores, o uso de instrumentos de medida é um procedimento válido e confiável, quando se toma os devidos cuidados e precauções. Byrne (2002) considera fundamental a questão da validade dos instrumentos de medida do autoconceito e, referindo-se à estabilidade destes, ressalta a necessidade de funcionarem da mesma forma em diversos grupos. Essa autora destaca, ainda, que praticamente todos os instrumentos construídos a partir dos anos 80 consideram a estrutura multidimensional do construto e estão relacionados a algum modelo teórico específico.

A estrutura do autoconceito tem sido apresentada em diferentes modelos. Novaes (1985) aponta que há uma tendência desses modelos se polarizarem em duas linhas teóricas, a social e a individualista. Costa (2002) apresenta, ainda, a contribuição da cognição social no estudo do construto. Para a autora, a abordagem social se baseia nas origens sociais do eu e foca no papel da sociedade na formação dos indivíduos. Já a abordagem individualista se centraliza na percepção individual do eu, apesar de reconhecer o papel do outro na definição do construto. A abordagem da cognição social se baseia nos processos cognitivos e aborda o autoconceito como esquema. É mais recente e tem contribuído enormemente no estudo do *self*, principalmente em relação à sua multidimensionalidade e ao fornecimento de novas metodologias de pesquisa para investigação do construto. Cabe ressaltar, entretanto, que todas as abordagens são importantes e igualmente válidas. Focam em diferentes aspectos do construto e fornecem contribuições teóricas complementares para sua compreensão.

Partindo da abordagem individualista, L'Écuyer (1978 citado em Costa, 2002; Novaes, 1985; Tamayo, 2002), propôs o modelo integrado do autoconceito. Esse modelo é considerado integrado, pois deriva de uma análise detalhada de vários modelos com intuito de identificar elementos básicos e organizá-los em uma única estrutura. O modelo destaca diversas dimensões do autoconceito por meio de estruturas, subestruturas e categorias.

Segundo Tamayo (2002), o modelo baseia-se em quatro hipóteses principais: *hipótese da organização hierárquica*, que considera a organização do autoconceito em estruturas, subestruturas e categorias; *hipótese das percepções centrais e secundárias*, que agrupa as percepções em centrais, intermediárias e secundárias; *hipótese das diferenças intersexuais*, que parte da premissa de que a organização do autoconceito se baseia nas

diferenças entre sexos e a *hipótese do desenvolvimento do autoconceito*, que considera que o construto se desenvolve continuamente durante toda a vida do indivíduo.

A partir dessas hipóteses, foram formuladas cinco dimensões do autoconceito. Costa (2002) as descreve como sendo as seguintes: *Self-material* – estrutura que compreende todas as referências ao corpo e é dividido em *Self-somático* e *Self-possessivo*; *Self-pessoal* – compreende as características interiorizadas ou íntimas formuladas pelo indivíduo e se divide em Imagem do *self* e Identidade do *self*; *Self-adaptativo* – corresponde às reações do indivíduo em relação às percepções de si mesmo e se divide em Valor do *self* e Atividade do *self*; *Self-social* – estrutura que indica se a pessoa é confiante em si mesma e interage com os outros. É dividida em Preocupações e atitudes sociais e Referência ao sexo. Por fim, o *Self e não-self* – estrutura que agrega significado de duas subestruturas: Referência aos outros e Opinião dos outros sobre si.

Como se pode observar, esse modelo considera a existência de diversos aspectos do autoconceito, bem como sua organização hierárquica. Ele tem sido utilizado e citado em diversas pesquisas e construções de instrumentos de medida (Costa, 1996,2002; Novaes, 1985; Tamayo, 2002). Novaes (1985) analisou a evolução do autoconceito em adolescentes por meio desse modelo e verificou que sua formação é complexa, sofre influência do contexto sócio-cultural e é calcada em percepções centrais e secundárias. Nessa pesquisa, o modelo se mostrou válido para o estudo dessa variável.

Um outro modelo também bastante difundido, sobretudo nas pesquisas educacionais, é o de Shavelson et al. (1976), apresentado por Byrne (2002). De acordo com a autora, esse modelo também considera a estrutura hierárquica e multidimensional do autoconceito e parte de dimensões globais do construto para específicas. O modelo diferencia o autoconceito em acadêmico (que é subdividido em áreas mais específicas com

inglês, história e matemática) e não acadêmico (subdivido em áreas como social, emocional e física). Diversas pesquisas têm adotado esse modelo, sobretudo na área de educação (Bachman & O'Malley, 1986; Campbell et al. 1996; Marsh & Richards, 1986; Pajares & Miller, 1994; Pietsch, Walker & Chapman, 2003).

Portanto, a partir do apresentado, observa-se que existem diferentes maneiras de estudar e mensurar o autoconceito. Na presente pesquisa, será adotada a autodescrição feita por meio de instrumentos previamente construídos e validados. A partir do conhecimento das linhas teóricas existentes, será considerada a natureza multidimensional, social e maleável do construto.

2.1.3 Resultados empíricos de pesquisas sobre a natureza do autoconceito

Segundo Marsh e Richards (1986), os estudos do autoconceito têm se agrupado em duas grandes frentes denominadas “*within-network*” e “*between-network*”. A primeira reúne pesquisas que buscam verificar a existência das diversas facetas do autoconceito, considerando, portanto, a sua multidimensionalidade. A segunda agrupa pesquisas que têm interesse em verificar padrões de relação entre autoconceito e outros fenômenos como, por exemplo, comportamentos e indicadores de habilidades. A presente pesquisa pode se enquadrar nesta última e, por esse motivo, os relatos de pesquisa apresentados a seguir se referem à relação do autoconceito com outros construtos.

Pesquisas têm verificado que o autoconceito está relacionado a variáveis como gênero, nível de escolaridade, satisfação familiar, atividade física, dentre outras (Lummertz & Biaggio, 1986; Paulinelli & Tamayo, 1986; Tamayo, 1981; Tamayo et al., 2001). Neste conjunto de estudos é verificado que os homens geralmente apresentam algumas dimensões do autoconceito mais elevadas que as mulheres, assim como pessoas que praticam esportes

também tendem a possuir um autoconceito mais elevado. Além disso, adolescentes que possuem altos índices de satisfação com o ambiente familiar tendem a se auto avaliar de maneira mais positiva.

Arnold e Nicholson (1991) verificaram, em sua pesquisa, como o autoconceito evolui em recém-formados no início de suas carreiras. Foram observadas mudanças nesse construto de maneira tal que, passou a haver uma divergência entre a avaliação individual e a percepção dos colegas de trabalho. Estes últimos avaliaram os recém-formados de maneira inferior ao que eles realmente acreditavam ser.

Com o objetivo de verificar o papel preditivo da auto-eficácia e do autoconceito acadêmico no desempenho em matemática, Pajares e Miller (1994) realizaram uma pesquisa com adolescentes na Flórida e verificaram que a auto-eficácia apresentou um maior poder de predição do desempenho ($\beta = 0,55$) que o autoconceito ($\beta = 0,16$). Apesar da correlação entre essas duas variáveis ter sido significativa ($r = 0,61$), os autores, em função de diferentes critérios, que não foram apresentados nem discutidos, julgaram não haver problemas relacionados à multicolinearidade. Entretanto, sabe-se que esses valores são significativos e deveriam, pois, ter sido discutidos e questionados pelos autores.

Com o mesmo objetivo, Pietsch, Walker e Chapman (2003) observaram que, em estudantes do segundo grau na Austrália, a auto-eficácia também foi considerada uma variável preditora mais significativa que a dimensão competência do autoconceito. Esses resultados, entretanto, são questionáveis já que, conforme apresentado por Marsh, Dowson, Pietsch e Walker (2004), os autores da pesquisa não consideraram a elevada correlação existente entre os dois construtos ($r=0,93$) e acabaram desconsiderando a

multicolinearidade presente. Além disso, desconsideram os altos desvios padrões encontrados em cada variável.

Dessa forma, portanto, esses resultados não são suficientes para concluir que a auto-eficácia prediz mais desempenho em matemática do que o autoconceito. É fundamental ressaltar que a ausência de algumas informações nesses relatos de pesquisa (Pajares & Miller, 1994; Pietsch, Walker & Chapman, 2003) permite questionar seus resultados e indagar a cerca de falhas metodológicas, na operacionalização, na diferenciação e mensuração dos construtos estudados, já que são fenômenos diferentes e, ainda assim, apresentaram correlações elevadas entre si, caracterizando multicolinearidade.

Tais pesquisas ressaltam a importância do autoconceito na vida dos indivíduos, bem como sua influência em seus comportamentos, evidenciando, assim, sua relevância. Uma vez apresentados o desenvolvimento teórico do autoconceito, interpretações dadas por diversos autores, possíveis formas de mensuração, resultados de pesquisas e tendo sido feita a diferenciação deste construto e outros, será apresentado a seguir o autoconceito profissional.

2.2 O autoconceito profissional

Considerando a característica multidimensional do autoconceito, assim como a existência de diferentes percepções que um indivíduo tem de si mesmo, é pertinente defender a existência de uma imagem do eu voltada para o âmbito profissional e de trabalho que influencia os comportamentos do indivíduo no ambiente organizacional. Essa imagem é o autoconceito profissional definido como “a percepção que o indivíduo tem de si em relação ao trabalho (tarefas) que executa” (Costa, 1996, p.34). Tal definição considera o autoconceito em função de percepções individuais que dizem respeito às estruturas do *self-material* (*self-somático* e *self-possessivo*), *self-pessoal* (imagem e identidade do *self*),

self-adaptativo (valor e atividade do *self*), *self-social* (preocupações e atitudes sociais) e *self e não self* (referência aos outros e referência dos outros sobre si). Sendo assim, a imagem que o indivíduo tem de si mesmo como profissional irá influenciar suas atitudes e comportamentos no local onde trabalha.

Baseando-se nos estudos de Tamayo (1981) e no modelo idealizado por L'Écuyer (1978, citado por Costa, 1996), Costa (1996) construiu a Escala de Autoconceito no Trabalho (EAT) considerando as dimensões do autoconceito e sua aplicabilidade à situação de trabalho. O instrumento ficou composto por 43 itens distribuídos em seis fatores respondidos numa escala Likert de cinco pontos. A definição de cada fator e os índices de consistência interna são apresentados a seguir.

1. **Eu autônomo** ($\alpha = 0,83$) – compreende estruturas e subestruturas do *self-social* e *self-adaptativo* e diz respeito à percepção que o indivíduo tem sobre sua capacidade de resolver, sem necessidade de ajuda, problemas complexos que surgem durante a execução de suas tarefas, bem como sua capacidade de tomada de decisões.

2. **Eu realizado** ($\alpha = 0,71$) - compreende o *self-pessoal* e refere-se à percepção do indivíduo em relação à consciência de si mesmo no que diz respeito à suas aspirações e ideais realizados por meio do trabalho que executa, bem como da percepção de seu papel e de seu status na organização na qual atua.

3. **Eu competente** ($\alpha = 0,73$) – compreende as estruturas do *self-material*, *self-pessoal*, *self-adaptativo* e *self-social* e diz respeito à percepção do indivíduo sobre si mesmo em relação à sua atuação no trabalho, bem como sentimentos de dominação e possessividade que derivam dessa percepção.

4. **Eu Saudável** ($\alpha = 0,74$) – compreende a estrutura do *self*-material e a subestrutura do *self*-social (dominação) que dizem respeito à percepção do indivíduo sobre como o trabalho ou os fatos que o envolvem podem afetar sua saúde.

5. **Eu Seguro** ($\alpha = 0,73$) - diz respeito à percepção do indivíduo sobre suas dúvidas e hesitações diante de situações novas. É composto pelas estruturas *self*-pessoal e *self*-adaptativo.

6. **Eu Ajustado** ($\alpha = 0,79$) – compreende as estruturas do *self*-pessoal e *self*-adaptativo e se refere à maneira como o indivíduo se percebe como adaptado às regras e normas da organização onde trabalha, bem como às regras e normas de conduta social e, a como ele se sente adaptado ao trabalho que realiza.

Esse instrumento foi utilizado nas pesquisas de Costa em 1996 e 2002 e foi possível verificar que o autoconceito profissional está relacionado com a satisfação no trabalho e com o poder organizacional. No que tange a satisfação, ela foi considerada um preditor do autoconceito profissional, na medida em que indivíduos satisfeitos com a tarefa e com o trabalho se percebiam como competentes e realizados e os insatisfeitos como menos saudáveis. Da mesma forma, algumas configurações de poder revelaram-se preditoras do autoconceito. Além disso, Tamayo e Souza (2001) identificaram em sua pesquisa que o autoconceito profissional prediz o nível de comprometimento organizacional afetivo de servidores públicos, de maneira tal que indivíduos com elevadas percepções de realização e competência profissional tendem a se comprometer mais com a organização onde trabalham.

Em pesquisa posterior, Tamayo (2002) buscou verificar a influência do autoconceito profissional no impacto de treinamento no trabalho. Para isso, outra escala, baseada na de Costa (1996), foi construída para se medir o construto. Uma vez validado, o instrumento de

Autoconceito Profissional (EAT), desenvolvido pela autora, ficou composto por 29 itens distribuídos em quatro fatores, respondidos numa escala de frequência de cinco pontos. São eles: a) **Segurança pessoal** ($\alpha = 0,79$) – auto-avaliação do indivíduo sobre seu nível de segurança ou insegurança diante de diferentes situações no trabalho; b) **Realização profissional** ($\alpha = 0,85$) – percepção do indivíduo em relação à consciência de si mesmo no que diz respeito às suas aspirações e ideais alcançados por meio do trabalho que executa; c) **Saúde no trabalho** ($\alpha = 0,85$) – percepção do indivíduo sobre o quanto o trabalho ou os fatos que o envolvem podem afetá-lo em sua saúde mental e física e d) **Competência no trabalho** ($\alpha = 0,64$) – percepção do indivíduo em relação à sua competência no trabalho e à contribuição do mesmo para o setor em que trabalha e para a organização como um todo.

Os resultados da referida pesquisa evidenciaram a inexistência de relação entre o autoconceito profissional e o impacto do treinamento no trabalho. Apesar disso, entretanto, a autora conclui que apenas com uma pesquisa não é possível afirmar que não exista relação entre essas variáveis, sendo necessário corroborar ou não os resultados encontrados.

A análise dos instrumentos de medida de autoconceito utilizados nas pesquisas anteriores revela que os procedimentos utilizados por Costa (1996) para verificação das características psicométricas da escala podem ser questionados. Para a obtenção da estrutura fatorial foi utilizado o critério dos valores dos *eigenvalues* que, segundo Laros e Puente-Palacios (2004), não é o critério mais indicado, pois revela apenas o número máximo de fatores e não o número adequado de fatores a extrair. Além disso, em relação à pertinência teórica dos itens da escala, é possível observar que os itens referentes ao fator autonomia, na verdade, não se referem às percepções individuais sobre a capacidade de resolver, sem necessidade de ajuda, problemas complexos. Os itens desse fator mensuram o quanto o indivíduo percebe que a organização oferece a ele autonomia e liberdade para ele

realizar o seu trabalho. Tamayo (2002), apesar de ter adotado procedimentos estatísticos mais rigorosos para verificação das características psicométricas da escala, verificou que a estrutura fatorial do instrumento não se manteve. Ainda assim, entretanto, é possível questionar a pertinência teórica de alguns itens da escala da autora. Por esses motivos, considerou-se relevante, na presente pesquisa, construir uma nova escala para mensurar o autoconceito profissional.

No presente estudo, o autoconceito profissional é entendido como a percepção que o indivíduo tem de si em relação ao trabalho e às tarefas que executa. É formado pela percepção de várias dimensões do eu manifestadas no ambiente de trabalho. É uma estrutura dinâmica e relativamente flexível que diz respeito a quanto o trabalhador se percebe como competente e é percebido pelos outros, se é ou não autônomo, seguro, enfim, qual a imagem que tem de si mesmo como trabalhador.

Apesar do estudo do autoconceito profissional ser recente (Costa, 1996, 2002; Tamayo & Souza, 2001, Tamayo, 2002), diversos relatos de pesquisa mostram a preocupação de autores em verificar a relação entre construtos auto-referentes e comportamentos no contexto organizacional (Arnold & Nicholson, 1991; Gardner & Pierce, 1998; Leonard, Beauvais & Scholl, 1999; Meneses, 2002). Esses estudos mostram a relevância de tais construtos na atuação do indivíduo em seu trabalho. Assim como a auto-estima e a auto-eficácia, acredita-se que o autoconceito influencie o comportamento do indivíduo nas organizações, inclusive nas equipes. Apesar de considerar a inter-relação entre esses construtos, o foco da presente pesquisa é a influência exercida pelo autoconceito profissional. Sendo assim, o trabalho em questão abordará o autoconceito profissional como característica individual, que influencia o comportamento dos indivíduos no âmbito de trabalho, especificamente aqueles que fazem parte de equipes de trabalho.

III. CRENÇA NA EFETIVIDADE DAS EQUIPES DE TRABALHO

3.1 Definições

Para Fishbein e Ajzen (1975), as crenças são estruturas básicas sobre as quais as atitudes se fundamentam. Enquanto as atitudes se referem a uma avaliação favorável ou desfavorável de uma pessoa em relação a um objeto, as crenças representam a informação sobre esse objeto e apresentam, portanto, componentes cognitivos. Para esses autores, as crenças funcionam como ligações entre um objeto e seus atributos (favoráveis ou não). Kimble et al. (1999) definem crenças como sendo “pensamentos não avaliativos sobre características de ‘objetos’ no nosso mundo” (p. 105) e são, também, elementos de natureza cognitiva.

Segundo Wageman (1995), as crenças positivas sobre o trabalho em equipe são construídas a partir de múltiplas experiências positivas do indivíduo, de tal forma que pessoas com fortes preferências pelo trabalho individual, provavelmente, tiveram poucas experiências de sucesso em grupo. Ainda de acordo com esse autor, as crenças, apesar de serem suficientemente fortes para influenciar o comportamento do indivíduo, não são imutáveis, já que mesmo indivíduos que possuem preferências por trabalhos individuais podem passar a se identificar com o trabalho em equipe, na medida em que têm contato positivo com essa forma de trabalho.

Apesar de diversas pesquisas sobre equipes considerarem variáveis individuais em seus estudos, encontrou-se apenas uma que relacionasse especificamente a efetividade com as crenças individuais na efetividade das equipes. Em relação às crenças individuais, Puente-Palacios (2002) propõe a existência de um construto referente à crença na efetividade das equipes que diz respeito a quanto o membro acredita na efetividade da equipe de trabalho. Os resultados de tal pesquisa indicaram que indivíduos, que acreditam

que as equipes são unidades efetivas, tendem a se satisfazer mais com o trabalho em grupo em situações de alta interdependência de resultados. Portanto, a crença atua como moderadora da relação entre interdependência de resultados e satisfação.

Outras pesquisas relacionam crenças e preferências individuais ao trabalho em equipe. Champion, Medsker e Higgs (1993) realizaram uma pesquisa com objetivo de verificar as relações existentes entre características do trabalho em equipe e a efetividade. Adotaram como indicadores de efetividade a satisfação com a equipe, a produtividade e uma heteroavaliação feita pelo gerente. Como variáveis independentes do contexto organizacional foram definidos sistemas de treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre grupos. Como variáveis do grupo foram definidas características da tarefa, autonomia, participação e variáveis de composição (heterogeneidade, flexibilidade e tamanho). Como variáveis de processo foram definidos interdependência de tarefas, resultados e *feedback*, potência, suporte social, carga de trabalho, comunicação dentro da equipe e preferência pelo trabalho em equipe.

Apesar dos autores terem estudado a preferência pelo trabalho em equipe no nível do grupo, já que encontraram evidências que justificaram a agregação dos resultados, essa variável é por definição individual, pois se refere a uma preferência geral que o indivíduo tem em trabalhar em grupos ao invés de sozinho. Os resultados da pesquisa mostraram que a preferência por grupos prediz a satisfação dos indivíduos nas equipes e pode ser considerada antecedente da efetividade de tais unidades.

Kirkman e Shapiro (2002), com intuito de conhecer melhor os preditores da receptividade a um programa de recompensas grupais, realizaram uma pesquisa em que foram estudadas algumas características individuais como valores, percepção de justiça, comprometimento com a equipe, interdependência de tarefas, preferência por trabalhar em

equipe, entre outras. Os resultados encontrados por esses autores corroboram os achados de Campion, Medsker e Higgs (1993), além de indicarem que a preferência por trabalhar em equipe também está relacionada à aceitação de um sistema de recompensas baseado no trabalho do grupo.

Costa, Roe e Taillieu (2001) ao estudarem o papel da confiança nos resultados das equipes, indicam a existência de construtos próximos a este, como as crenças e expectativas. Apesar de próximos, os autores salientam que eles são diferentes e estão relacionados entre si. A confiança é definida como um estado psicológico que influencia o comportamento do indivíduo em relação aos outros, ou seja, indivíduos que confiam nos membros da sua equipe tendem a apresentar maiores níveis de satisfação e comprometimento.

Verifica-se, pois, que as crenças individuais têm exercido influência no comportamento dos indivíduos. Partindo dessa premissa, alguns autores têm verificado que essas crenças muitas vezes são compartilhadas por todos os membros do grupo passando a funcionar como uma variável não só do indivíduo, mas também da equipe. Ao analisar o modelo de Shea e Guzzo em 1987, posteriormente descrito por Guzzo e Shea (1992), é possível verificar que a variável potência, considerada por eles, apesar de ser uma característica do grupo, traz semelhanças com outros construtos individuais auto-avaliativos. Segundo esses autores, a potência é definida como crença coletiva na eficácia do grupo. Nesse sentido, quanto mais o grupo acreditar que pode realizar suas atividades, maior será a sua efetividade. A potência pode ser considerada, portanto, uma crença coletiva.

A partir das teorizações e dos resultados de pesquisas apresentados, considera-se pertinente afirmar que a atitude, positiva ou negativa, de um indivíduo frente ao trabalho

em equipe está vinculada à crença que esse mesmo indivíduo tem a respeito da efetividade das equipes de maneira geral. Assim sendo, a partir da definição apresentada por Fishbein e Ajzen (1975), é possível concluir que as crenças funcionariam como um elo que liga o objeto “trabalho em equipe” a seu atributo “efetividade”. Considera-se, pois, que indivíduos com crenças elevadas na efetividade das equipes apresentarão atitudes positivas em relação a essa forma de trabalho.

As atitudes são definidas como sendo “uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto” (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 1999, p.98). Algumas atitudes têm sido relacionadas ao contexto de trabalho, como por exemplo, a satisfação e o comprometimento (Spector, 2004; Siqueira & Gomide Jr., 2004). Essas atitudes também têm sido utilizadas, como é possível observar nos resultados de pesquisas apresentados até então, como indicadores da efetividade das equipes de trabalho; pois conforme Hackman (1987), os resultados finais do trabalho da equipe envolvem, além de indicadores concretos de produtividade, indicadores afetivos como satisfação e comprometimento. Dessa forma, é adequado, portanto, considerar que crenças favoráveis à efetividade das equipes contribuirão para níveis maiores de satisfação e comprometimento no trabalho.

O presente trabalho tem como foco de estudo, dentre outras variáveis, a efetividade das equipes. Após apresentar algumas variáveis individuais que afetam o comportamento dos indivíduos em seus trabalhos, inclusive nas equipes, serão discutidos a seguir os indicadores adotados para verificar essa efetividade.

IV. INDICADORES AFETIVOS DA EFETIVIDADE DAS EQUIPES

Como descrito anteriormente, a efetividade se refere à relação entre os resultados dos desempenhos e os objetivos da equipe, ou seja, é, segundo Puente-Palacios (2002), o resultado final esperado do seu desempenho. Ela tem sido mensurada de diferentes maneiras, visto que algumas vezes é confundida com desempenho e produtividade. Sua mensuração é feita tanto por meio de auto-avaliações (Baugh & Graen, 1997; Jex & Bliese, 1999) como heteroavaliações (Colquitt, 2004; Jung & Sosik, 2003; Van Vianen & De Dreu, 2001). As primeiras envolvem reações afetivas dos indivíduos, que influenciam o desenvolvimento e a manutenção do grupo como um sistema (Brodbeck, 1996; Hackman, 1987; Gladstein, 1984; Sundstron, De Meuse & Futrell, 1990). Essas reações são experiências individuais que envolvem avaliações subjetivas e devem, portanto, ser mensuradas a partir das percepções dos próprios membros das equipes.

Para Hackman (1987), a efetividade da equipe deve ser mensurada a partir dos resultados atuais do grupo, da sua capacidade em continuar como unidade de desempenho e do impacto da experiência para os membros. A experiência em grupo traz como resultado para os indivíduos algumas reações afetivas que podem ser favoráveis ou não ao trabalho em equipe. Das diversas reações afetivas, Van der Vegt (1998) considera a satisfação e o comprometimento como respostas que estão relacionadas ao trabalho em equipe. Conforme pode ser observado nos modelos teóricos apresentados e em diversas pesquisas empíricas (Jex & Bliese, 1999; Puente-Palacios, 2002; Van der Vegt, 1998) as variáveis satisfação e comprometimento são consideradas critérios que sinalizam a efetividade das equipes, sendo adequado, portanto, considerá-las como tal. Essas variáveis são diferentes daquelas relativas à organização, pois, embora esta constitua o meio ambiente em que a efetividade

ocorre, a relação mantida com o indivíduo é mais distante ou diferente daquela mantida entre membro e a equipe ao qual pertence (Puente-Palacios, 2002).

A efetividade, como variável critério da presente pesquisa, será mensurada a partir desses dois construtos, por meio de auto-avaliações. A seguir, apresenta-se mais detalhadamente como essas variáveis tem sido teorizadas e estudadas.

4.1 Satisfação com a equipe

A satisfação tem sido estudada desde as décadas iniciais do século passado exercendo atração sobre estudiosos tanto de Psicologia Organizacional e do Trabalho como sobre gestores e pesquisadores de comportamento organizacional (Siqueira & Gomide Jr., 2004). Existem controvérsias quanto a sua definição, sua essência psicológica (afetiva ou cognitiva) e dimensões. De acordo com esses autores, a maior parte das definições considera a natureza afetiva da satisfação. Há, entretanto, divergências em relação às suas dimensões. Existe uma linha teórica que a considera como sendo um construto multidimensional, definido como um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho (trabalho, chefia, colegas, salário, equipe), capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação e insatisfação. E uma linha unidimensional que concebe a satisfação como uma atitude geral ante o trabalho como um todo, não sendo, portanto, relevante especificar as reações específicas dos indivíduos.

Na presente pesquisa, define-se a satisfação como sendo “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (Locke, 1976, citado por Siqueira & Gomide Jr., 2004, p. 303). Adota-se a perspectiva multidimensional, visto que se considera a possibilidade dela estar voltada especificamente

ao trabalho em equipe e, nesse sentido, ela é uma característica afetiva dos membros relacionada ao trabalho em grupo.

Esse construto é um dos principais indicadores afetivos de desempenho do grupo e está presente nos modelos teóricos que tratam do assunto. Autores como Hackman (1987) e Gladstein (1984) consideram a satisfação como sendo uma reação afetiva positiva do indivíduo com relação ao grupo e pode ser utilizada como critério de avaliação de efetividade da equipe. É uma consequência da experiência do trabalho em equipe e diz respeito à realização das necessidades individuais por meio do grupo. Para Hackman (1987), o saldo afetivo dessa experiência deve ser positivo e resultar em equilíbrio entre frustrações e satisfação das necessidades individuais.

Campion, Medsker e Higgs (1993), conforme descrito na seção anterior, estudaram a relação entre variáveis do contexto, de processo e do grupo com a efetividade da equipe. Os resultados dessa pesquisa revelaram que, em relação às características do contexto, a satisfação esteve positivamente relacionada com sistema de treinamento e suporte gerencial. Além disso, relacionou-se também positivamente com características da tarefa, participação, tamanho da equipe e preferência pelo trabalho em equipe. Em relação às variáveis de processo, esteve positivamente relacionada com *feedback* e potência. Tais resultados revelam que a satisfação sofre influência tanto de variáveis de insumo, no nível da organização e do grupo, como de processo, corroborando com o que se tem encontrado na literatura.

Outras pesquisas apontam a relação entre esse construto e interdependência de resultados, de tarefas, comprometimento com o grupo de trabalho e complexidade do trabalho (Bishop & Scott, 2000; Ellemers, Gilder & Van den Heuel, 1998; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert; 2001; Van der Vegt &

Van Der Vliert, 2000). De acordo com esses estudos, grupos com alta interdependência de resultados tendem a apresentar maiores índices de satisfação em situações de alta interdependência de tarefas. Da mesma forma que altos níveis de complexidade do trabalho indicam níveis mais altos de satisfação com a equipe.

Além de variáveis contextuais e de processo, Siqueira e Gomide Jr. (2004) apontam que algumas características individuais, como personalidade e estado de ânimo, têm sido consideradas antecedentes de satisfação no trabalho. Brief e Weiss (2002) também apresentam resultados de pesquisa que indicam que disposições afetivas (traços de personalidade e temperamentos) e fatores externos e internos ao ambiente de trabalho afetam as percepções de satisfação. Shaw et al. (2000) afirmam que a satisfação e o desempenho individual na equipe dependem não só de características da tarefa, mas de variáveis individuais como a preferência pelo trabalho em equipe. Dessa forma, ainda segundo esses autores, é pertinente continuar estudando o funcionamento dos grupos a partir da satisfação de seus membros.

Assim como outras características individuais, o autoconceito profissional e a crença na efetividade da equipe são variáveis que podem influenciar a satisfação dos membros com suas equipes e conseqüentemente influenciar a efetividade destas. De acordo com o que foi apresentado nas seções correspondentes, essas variáveis têm exercido influência sobre o comportamento humano no trabalho, sendo pertinente, portanto, considerar que se relacionarão com a efetividade das equipes.

Esses estudos recentes demonstram que a satisfação, como resposta afetiva do indivíduo, é um bom indicador da efetividade. O presente trabalho, portanto, adota esse construto como critério de efetividade. A seguir será apresentado outro critério afetivo, não

menos importante, mas que tem sido utilizado com menor frequência para se mensurar a efetividade das equipes de trabalho.

4.2 Comprometimento com a equipe

Assim como estabelecem vínculos com os grupos sociais aos quais pertencem (amigos, família, instituições), os indivíduos também desenvolvem vínculos com as organizações onde trabalham. Esses vínculos se dão a partir das percepções individuais, do desenvolvimento de afetos e expectativas acerca do trabalho e da organização. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), as pessoas estabelecem relações com as organizações onde trabalham com intuito de satisfazer suas necessidades, sejam elas pessoais, profissionais ou familiares. Durante esse processo, diferentes vínculos são estabelecidos entre ambos. O comprometimento é definido como sendo um dos possíveis vínculos existentes entre trabalhador e organização. É um fenômeno complexo e está relacionado a diferentes entidades do contexto organizacional, como a carreira, o sindicato, a equipe e a organização (Beker & Billings, 1993; Bishop, Scott, Goldsby & Cropanzano, 2005; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002).

Segundo Borges-Andrade e Pilati (2001), o comprometimento tem sido objeto de estudo da Psicologia Organizacional no Brasil principalmente a partir dos anos 70. No âmbito científico, o estudo desse fenômeno é marcado por problemas conceituais e metodológicos (Bastos, 1992; Meyer, Allen & Gellatly, 1990), sendo dominado pelo interesse dos pesquisadores em estudar o comprometimento organizacional. Considerando que os comprometimentos, independentemente do foco, não estão desvinculados uns dos outros (Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004), é fundamental compreender a natureza do comprometimento organizacional, visto que seu estudo é precursor dos demais

e muito difundido entre os pesquisadores da área. Para que o leitor compreenda, portanto, a natureza e o funcionamento do comprometimento com a equipe, é necessário, tecer algumas considerações sobre o comprometimento organizacional.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) resumem as duas bases psicológicas nas quais se pode fundamentar o comprometimento organizacional. A primeira é de natureza afetiva e reflete o desenvolvimento de uma forte identificação do indivíduo para com a organização, nutrindo por esta sentimentos e afetos positivos ou negativos. A segunda, de natureza cognitiva, relaciona-se com concepções de troca e crenças desenvolvidas sobre as relações com as organizações. A partir dessas bases, três estilos de comprometimento organizacional podem ser estabelecidos: o comprometimento afetivo, o comprometimento calculativo e o comprometimento normativo; sendo que as duas últimas estão relacionadas à base cognitiva. Autores como Mathieu e Zajac (1990) ressaltam que essas formas de comprometimento não são distintas e acabam se sobrepondo em determinados momentos.

Nos estudos sobre o comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994), predomina o uso da abordagem “atitudinal afetiva” vindo a seguir os estudos de base cognitiva, rotulado de “*site-bets*” ou “instrumental”. A perspectiva atitudinal afetiva enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, o que promove o desejo de se manter vinculado e se esforçar em prol desta. A perspectiva instrumental caracteriza o desejo de manter-se vinculado à organização por causa dos custos associados à sua saída.

O comprometimento organizacional de base afetiva é definido por Mowday, Porter e Steers (1982) como sendo uma identificação e um envolvimento particular do indivíduo com a organização. É caracterizado pela crença e aceitação dos objetivos organizacionais, vontade em exercer esforço em favor da organização e um forte desejo de se manter

integrado a esta. Diversos antecedentes do comprometimento organizacional afetivo têm sido classificados por esses autores em variáveis individuais, características do trabalho, experiências no trabalho e características do papel. No grupo das variáveis individuais encontram-se, entre outras, a idade e o tempo de empresa, sendo que, nesses casos, medidas maiores associam-se com níveis mais elevados de comprometimento. O comprometimento tende a decrescer quanto maior o nível educacional e a percepção de *locus* de controle externo. Segundo Tamayo et al. (2001), os resultados de pesquisas na área indicam que o comprometimento é superior para aqueles que aderem à ética protestante do trabalho e apresentam motivações axiológicas de conservação e autotranscendência.

Mathieu e Zajac (1990) realizaram uma meta-análise de pesquisas internacionais sobre o comprometimento organizacional e verificaram também que este tem sido relacionado a variáveis pessoais, características do trabalho, características da equipe, papéis e aspectos do ambiente organizacional. Como antecedente, essa forma de comprometimento tem sido utilizada para prever absenteísmo de empregados, performance e outros comportamentos. Esses pesquisadores verificaram que características pessoais como idade, sexo, nível de escolaridade, tempo no cargo e na empresa, percepção de competência, habilidade, entre outros, são antecedentes diretos do comprometimento organizacional, sendo que a maior correlação positiva se dá entre este e a percepção de competência. Tais resultados indicam a relevância de algumas variáveis individuais na compreensão do fenômeno. Tendo em vista que essa forma de comprometimento não se desvincula das demais, é pertinente considerar que essas variáveis, inclusive as auto-avaliativas, também possam estar relacionadas ao comprometimento, quando o foco deste fenômeno for a equipe de trabalho.

Em relação ao comprometimento com a equipe, Bishop e Scott (2000) o definem como sendo a identificação e o envolvimento afetivo dos indivíduos com uma equipe específica, sendo estes caracterizados por: a) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da equipe; b) disposição em exercer esforço em prol da equipe e; c) desejo de se manter membro desta. Essa definição se assemelha ao conceito proposto por Mowday et al. (1982) de comprometimento organizacional afetivo.

Como descrito anteriormente, esse construto tem sido apontado empiricamente como um indicador afetivo do desempenho das equipes (Van der Vergt, 1998) e na tentativa de compreender seu funcionamento, as pesquisas o têm estudado ora como variável critério, ora como variável independente. Esses estudos têm demonstrado a relevância desse fenômeno para compreensão do funcionamento das equipes e sua relação com outros comportamentos no trabalho, como percepção de coesão no grupo, intenção de *turnover* e cooperação entre membros (Ellemers, Gilder & Van den Heuvel, 1998; Vandenberghe et al., 2004). De acordo com essas pesquisas, quanto maior for a percepção de coesão no grupo, maior a tendência dos indivíduos se comprometerem com essas unidades de trabalho. Em relação à intenção de *turnover*, o comprometimento com a equipe tem atuado indiretamente sobre essa variável, sendo essa relação mediada pelo comprometimento organizacional. Além disso, verifica-se que níveis elevados de comprometimento com a equipe levam a comportamentos de cooperação, como ajudar os outros na realização de suas tarefas e ficar no trabalho após horário de expediente.

Bishop e Scott (2000) realizaram um estudo no sentido de testar empiricamente um modelo sobre a relação entre algumas características do trabalho e o comprometimento dos trabalhadores com a organização e com a equipe das quais faziam parte. Eles verificaram que o comprometimento com a equipe possui relação positiva com a satisfação com os

colegas e interdependência de tarefas e relação negativa com conflitos de papéis (problemas na comunicação dentro da equipe).

Em outra pesquisa, Bishop, Scott e Burroughs (2000) encontraram evidências de que o comprometimento com a equipe exerce influência direta sobre o desempenho desta unidade de trabalho, assim como sobre comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, esse fenômeno tem sido apontado como estando relacionado à percepção de suporte da equipe, de maneira tal que, quanto maior for essa percepção, maior a tendência dos membros se comprometerem com suas equipes (Bishop et al., 2005).

Os relatos de pesquisa apresentados apontam algumas variáveis que influenciam e são influenciadas pelo comprometimento afetivo com a equipe de trabalho. Observa-se, portanto, que, dentre essas variáveis, diversas características individuais influenciam o estabelecimento do vínculo entre indivíduo e grupo. Dessa forma, é apropriado considerar que o autoconceito profissional e a crença na efetividade das equipes também exercerão algum tipo de influência sobre o comprometimento com a equipe e, conseqüentemente, sobre a efetividade dessas. O presente trabalho, portanto, adota esse construto como critério de efetividade.

V- DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

Como pôde ser verificado na revisão de literatura, há um grande interesse dos pesquisadores da área de comportamento organizacional em compreender o funcionamento das equipes de trabalho. Em função disso e também da necessidade de mais conhecimentos que possam auxiliar os gestores em suas práticas no dia a dia de trabalho, pesquisas sobre o tema precisam ser realizadas. Tais estudos contribuem, sobretudo, para a construção de um corpo de conhecimento específico do contexto brasileiro, tendo em vista que boa parte das pesquisas na área é oriunda de outros países.

Quanto aos preditores de efetividade, diversas variáveis parecem influenciar a percepção dos indivíduos sobre suas equipes de trabalho. Pesquisas mostram que essas variáveis se referem tanto a características individuais como também a características grupais e organizacionais (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Machado, 1998; Puente-Palacios, 2002). Em relação às características dos indivíduos, a percepção que estes têm de si mesmo como profissionais parece influenciar seus comportamentos no ambiente de trabalho. Assim sendo, espera-se que o autoconceito profissional, definido como sendo uma variável pertencente ao nível individual, também exerça influência sobre as percepções dos indivíduos em relação às suas equipes. No entanto, não foi encontrada na revisão de literatura nenhuma pesquisa que levasse em consideração essa variável no âmbito das equipes de trabalho. Logo, é um desafio, assumido na realização do presente trabalho, a investigação do papel preditivo dessa variável.

Diante disso, pretende-se com essa pesquisa, de maneira geral, investigar o poder de predição das variáveis antecedentes “autoconceito profissional” e “crenças na efetividade da equipe” sobre a variável critério “efetividade das equipes de trabalho”, medida em

função dos indicadores afetivos “satisfação com a equipe” e “comprometimento com a equipe”.

Assim sendo, algumas hipóteses são levantadas a seguir.

Hipótese 1: a variável autoconceito profissional atua como antecedente direto da satisfação e do comprometimento com a equipe de trabalho, oferecendo uma contribuição adicional, além da oferecida por outras variáveis do nível individual.

Hipótese 2: a variável crença na efetividade das equipes atua como antecedente direto da satisfação e comprometimento com a equipe de trabalho, além de moderar a relação existente entre autoconceito e as variáveis critério.

As relações estabelecidas nessas hipóteses serão representadas posteriormente na figura do modelo estudado nessa pesquisa.

5.1 Objetivos Específicos

Para investigar adequadamente, tanto do ponto de vista teórico como metodológico, o fenômeno apresentado, dois estudos foram realizados. Esses estudos objetivaram:

➤ Estudo 1

- Construir e testar a validade psicométrica de escala de autoconceito profissional.

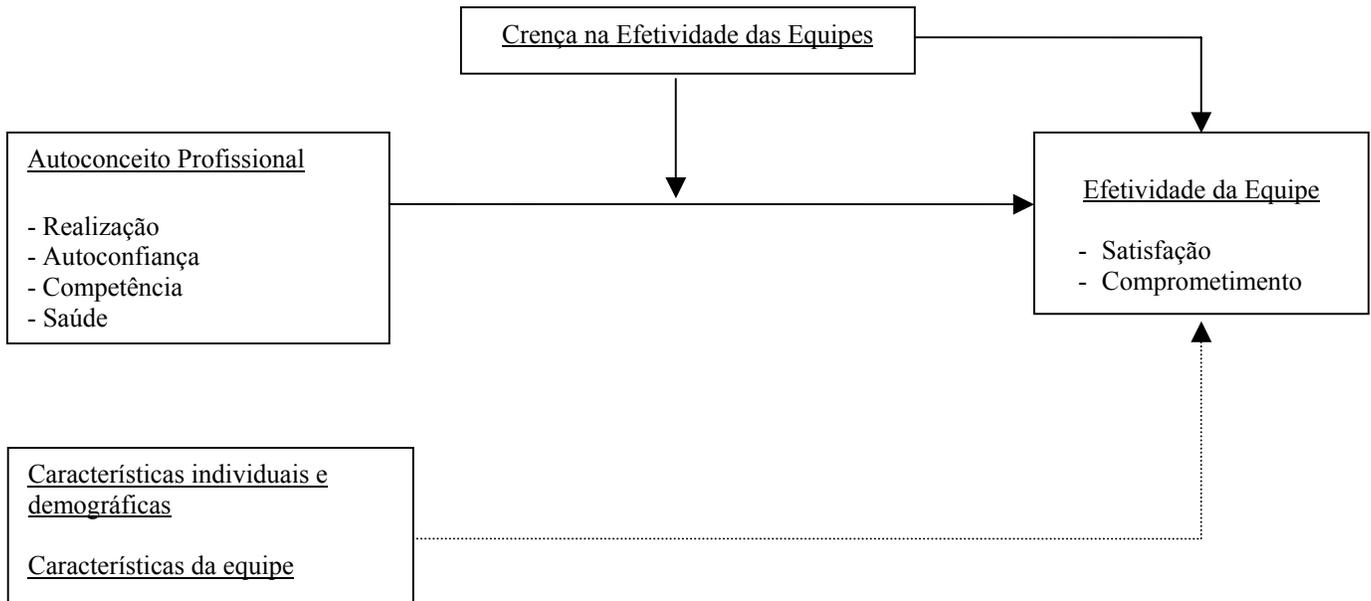
➤ Estudo 2

- Identificar a contribuição do autoconceito profissional na compreensão dos níveis de satisfação e comprometimento com a equipe de trabalho, uma vez controlado o efeito de variáveis do indivíduo e da equipe.

- Identificar a relação existente entre as crenças do indivíduo e os níveis de satisfação e comprometimento dele com a equipe de trabalho.

5.2 Modelo de investigação

Para atingir os objetivos referentes ao estudo 2 do presente trabalho, foi adotado o modelo apresentado a seguir.



Nota: as linhas pontilhadas indicam as variáveis de controle que, embora afetem a variável critério, não foram o foco da pesquisa.

Figura 7 – Modelo de análise de predição do autoconceito profissional na efetividade da equipe.

VI – METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos apresentados, foi realizada uma investigação empírica. Esta seção apresentará as seguintes etapas: (a) descrição das organizações participantes; (b) apresentação das amostras com a caracterização dos participantes dos estudos; (c) procedimentos utilizados na coleta de dados; (d) instrumentos utilizados para mensurar os construtos, assim como o processo de construção e validação destes e; (e) descrição das análises dos dados.

6.1 Caracterização das Organizações

Antes de descrever os participantes da pesquisa, faz-se necessário caracterizar as organizações onde os dados foram coletados, uma vez que as especificidades delas são importantes para se compreender a natureza das atividades das equipes às quais estavam vinculados os participantes.

6.1.1 Caracterização das Organizações do estudo 1

Para alcançar o objetivo proposto no estudo 1, foram selecionadas diversas instituições de ensino superior, tanto particulares como públicas, situadas no Distrito Federal e Goiânia. O tamanho, assim como a quantidade de cursos e alunos, das instituições foi o mais variado possível. No total participaram 5 faculdades particulares e 1 pública de Brasília e 1 faculdade particular em Goiânia. Os dados foram coletados nessas instituições tendo em vista que quase a totalidade dos alunos participantes trabalhava ou já havia trabalhado e apresentava, portanto, um perfil semelhante ao daqueles que seriam alvo de interesse no estudo 2.

6.1.2 Caracterização das Organizações do estudo 2

Tendo em vista o objetivo geral da pesquisa, para que fosse possível pesquisar a efetividade das equipes de trabalho, os dados deveriam ser coletados em organizações que

possuíssem em suas estruturas o trabalho em equipe. Duas organizações se interessam em participar da pesquisa. Ambas são privadas, pertencem ao mesmo segmento de negócio (tecnologia da informação) e estão localizadas em Brasília.

A primeira organização a participar da pesquisa possui em seu quadro de funcionários, dentre os efetivos e terceirizados, cerca de 3.000 colaboradores e atua no mercado há 35 anos. A segunda organização possui cerca de 2.500 colaboradores (efetivos e terceirizados) e atua no mercado há 22 anos. As duas empresas prestam serviços na área de tecnologia da informação, dentre estes, pode-se citar o desenvolvendo de softwares, realizado basicamente por meio das equipes de trabalho.

6.2 Amostras

6.2.1 Amostra - estudo 1

A amostra total desse estudo (construção e testagem da validade psicométrica da escala de autoconceito profissional) foi de 505 estudantes de graduação e pós-graduação. Desta amostra, 309 participantes eram do sexo feminino, 193 do sexo masculino e três casos omissos. Além disso, 63,6% da amostra tinham idade entre 17 e 30 anos. Todos os participantes já haviam tido alguma experiência de trabalho, sendo que destes 91% estavam empregados. Quanto ao cargo que ocupavam, a maioria (79,4%) não era chefe e se considerou membro de uma equipe de trabalho (84%). Um perfil mais detalhado da amostra pode ser verificado na Tabela 4.

Tabela 4 – Perfil da amostra do estudo 1

VARIÁVEL	F	%	VARIÁVEL	F	%
Gênero			Idade		
Masculino	193	61,2	Até 20 anos	50	9,9
Feminino	309	38,2	21-30 anos	271	53,7
Omissos	3	0,6	31-40 anos	122	24,2
Total	505	100	41-50 anos	45	8,9
			Acima de 51 anos	12	2,4
			Omissos	5	0,9
Empregado			Cargo		
Sim	460	91,1	Chefe	91	18
Não	40	7,9	Não chefe	401	79,4
Omissos	5	0,9	Omissos	13	2,6

6.2.2 Amostra – estudo 2

O estudo 2 foi realizado após a construção e testagem da escala de autoconceito profissional. Foram distribuídos 1037 questionários, sendo 270 na primeira empresa e 767 na segunda. Os participantes pertenciam a diferentes departamentos e estavam organizados em equipes de trabalho. Essas equipes eram reconhecidas formalmente pelas organizações e por si mesmas como unidades de desempenho, possuíam objetivos específicos comuns a todos seus membros, além de líderes/coordenadores nomeados pelas próprias organizações.

Dos 1037 questionários, 451 foram devolvidos, o que resulta uma taxa de retorno de 43,5%. Destes, 15 questionários foram excluídos, pois os seus respondentes afirmaram não fazer parte de equipes de trabalho. Além disso, outros 31 também foram excluídos, pois os respondentes afirmaram estar nas suas equipes há menos de 1 mês. Esse procedimento foi necessário, pois, tendo em vista os objetivos da pesquisa, era necessário considerar um tempo mínimo de convivência entre membro e equipe para poder avaliar os vínculos afetivos estabelecidos entre ambos.

A amostra ficou composta, então, por 405 participantes. Desse total, 244 pertenciam à empresa 1 e 161 à empresa 2. Em relação às características demográficas e funcionais, a maioria (63,7%) era do sexo masculino, não comandava a equipe (77,3%) e estava cursando ou já possuía nível superior (64,5%). A média de idade foi de 30,2 anos e o desvio-padrão foi de 7,4. Em relação ao tempo de serviço nas empresas, a média foi de 3,2 anos e o desvio-padrão foi de 2,6. Quanto às características relacionadas às equipes, a média do número de membros por equipes (segundo os próprios respondentes) foi de 11,4 e o desvio-padrão 7,8; sendo que a maior parte das equipes (58,8%) tinha entre 3 e 10 membros. A média do tempo de permanência na equipe foi de 1,6 anos e o desvio-padrão foi de 1,7. Um perfil mais detalhado da amostra pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 – Perfil da amostra do estudo 2

VARIÁVEL	F	%	VARIÁVEL	F	%
Empresa			Gênero		
1	244	60,3	Masculino	258	63,7
2	161	39,7	Feminino	144	35,6
Total	405	100	Omissos	3	0,7
Escolaridade			Idade		
2º incompleto	52	12,8	Até 20 anos	6	1,5
Superior incompleto	118	29,2	21-30 anos	268	66,2
Superior completo	143	35,3	31-40 anos	74	18,3
Pós-graduado	89	22,0	41-50 anos	39	9,6
Omissos	3	0,7	A partir de 51 anos	8	2
			Omissos	10	2,4

Continuação da Tabela 5.

VARIÁVEL	F	%	VARIÁVEL	F	%
Tempo na empresa			Tempo na equipe		
Até 2 anos	201	49,7	Até 1 ano	285	70,4
3-6 anos	161	39,6	2-3 anos	78	19,0
7-9 anos	22	5,5	4-5 anos	23	6,0
acima de 10 anos	10	2,5	6-7 anos	7	1,7
Omissos	11	2,7	Acima de 8 anos	6	1,4
			Omissos	6	1,4
Comanda a equipe			Adequação do número de membros		
Sim	87	21,5	Sim	288	71,0
Não	313	77,3	Não	109	27,0
Omissos	5	1,2	Omissos	8	2,0
Tamanho da Equipe					
Até 10 membros	238	58,8	Acima de 32 membros	8	2,0
11-20 membros	100	24,7	Omissos	5	1,2
21-30 membros	54	13,3			

6.3 Procedimento

Para realização do estudo 1 (construção e testagem da escala de autoconceito), os professores das instituições de ensino foram contatados com intuito de disponibilizarem suas turmas para a aplicação do instrumento. As aplicações realizadas em Brasília foram feitas pela pesquisadora ou pelos próprios professores, ao final das aulas. Os instrumentos eram recolhidos imediatamente após o preenchimento. A coleta em Goiânia foi feita por uma professora que se disponibilizou a aplicar os questionários em suas turmas e recolhê-los posteriormente. Todos os professores foram instruídos da mesma forma quanto aos procedimentos de aplicação.

Para realização do estudo 2, foram preparados blocos idênticos de questionários a serem distribuídos às equipes de ambas empresas. Em função das especificidades de cada

empresa, em uma delas a coleta foi presencial e na outra foi via intranet. Assim sendo, em uma das empresas, os questionários foram aplicados pela própria pesquisadora e recolhidos imediatamente após o preenchimento destes pelos membros das equipes. Já na outra empresa foi preparada uma página na *web* com os questionários e foi enviado o *link* para acesso destes à gerente de recursos humanos, que o encaminhou para os membros das equipes. Os questionários respondidos ficavam armazenados em um banco de dados, cuja pesquisadora era a única a acessar. Essa diferença de procedimento decorreu de exigências de cada empresa e, portanto, não obedeceu ao planejamento inicial realizado para o presente trabalho.

6.4 Instrumentos

Para realização da pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos: “escala de autoconceito profissional” (construída para esse estudo), “escala de crença na efetividade das equipes”, “escala de satisfação com a equipe de trabalho” e “escala de comprometimento com a equipe de trabalho”. Ao final do bloco de questionários foram inseridas perguntas relacionadas às informações demográficas e funcionais dos participantes e suas equipes.

A seguir serão apresentadas as características das escalas utilizadas, entretanto, como a construção da escala de autoconceito faz parte do estudo 1 e a revalidação das outras escalas foi feita no âmbito do estudo 2, as características psicométricas dos instrumentos serão apresentadas na seção de resultados.

6.4.1 Escala de autoconceito profissional

Construção da Escala

A construção da escala de autoconceito profissional deu-se a partir de uma revisão específica da literatura sobre o tema, incluindo revisão acerca de outros construtos auto-referentes. Duas escalas sobre o autoconceito no contexto de trabalho foram encontradas: a Escala de autoconceito no trabalho – EAT, de Costa (1996) e a Escala de autoconceito profissional – EAP, desenvolvida por Tamayo (2002), que foram tomadas como ponto de partida para o desenvolvimento da escala do presente trabalho.

A escala de Costa (1996) é composta por 43 itens distribuídos em 6 fatores (Eu autônomo, Eu realizado, Eu competente, Eu saudável, Eu seguro e Eu ajustado). Já a escala de Tamayo (2002) é composta por 29 itens distribuídos em 4 fatores (Segurança pessoal, Realização profissional, Saúde no trabalho e Competência no trabalho).

Inicialmente, tomando como base a escala de Costa (1996), realizou-se a verificação da discriminação dos itens do instrumento. Participaram dessa etapa sete alunos de graduação em Psicologia da UnB. Todos possuíam experiência em construção e validação de instrumentos de medida. Distribuiu-se, para cada integrante do grupo, a escala, bem como a definição de cada um dos fatores. Cada aluno deveria, individualmente, classificar os itens da escala entre os seis fatores já citados anteriormente. Após essa classificação, a concordância nas respostas foi verificada e discutida. Em função da discordância nas classificações, foram reformulados diversos itens. Além disso, reformulou-se a definição conceitual dos fatores, em função de levantamento bibliográfico realizado anteriormente.

Concomitantemente à fase anterior, foram levantados indicadores do fenômeno. Para isso, 3 entrevistas (duas em grupo e uma individual) com trabalhadores de diferentes empresas foram realizadas. Participaram das entrevistas 7 trabalhadores (4 homens e 3

mulheres) cuja formação profissional era variada, sendo que 4 possuíam curso superior completo e 3 incompleto. O tempo de experiência profissional variou de 6 a 15 anos. As entrevistas em grupo aconteceram com 3 participantes cada. O tempo médio de duração destas foi de aproximadamente 30 minutos. Após as entrevistas, uma análise de conteúdo, agrupando as respostas por categorias e temas, foi realizada, o que permitiu a criação de novos itens para serem acrescentados à escala inicial.

A utilização destes procedimentos resultou, finalmente, na exclusão de 27 itens da escala original por não estarem diretamente relacionados ao construto adotado nessa pesquisa. Foram gerados 25 novos itens e mantidos 16 itens da escala original, sendo que destes, 6 foram reformulados com pequenas alterações na escrita. Além disso, 8 itens da escala de Tamayo (2002) foram acrescentados, por serem considerados pertinentes às dimensões do construto.

Assim, a escala resultante ficou composta por 49 itens distribuídos em 6 possíveis fatores (Realização, Competência, Autonomia, Ajustamento, Autoconfiança e Saúde). Os fatores são bastante semelhantes aos da escala de Costa (1996), mas foram redefinidos com base na literatura revisada.

Validação Semântica da Escala

A validação semântica teve por objetivo identificar e corrigir possíveis falhas quanto a precisão, clareza e ambigüidade dos itens. Participaram dessa fase alunos de graduação matriculados em pesquisa. Apenas alguns ajustes quanto a forma e a escrita foram necessários. Em seguida, a escala foi submetida à análise de juízes.

Validação por Juízes da Escala

A fase de validação por juízes contou com a participação de psicólogos, sendo 2 doutores, 2 alunos de doutorado e 1 aluno de mestrado. A validação indicou discordância

em relação a alguns itens e seus respectivos fatores. Foram mantidos os itens com concordância igual ou superior a 60% das avaliações dos juízes. Apenas 8 itens não atingiram essa concordância. Desse total, 5 foram reformulados, 1 foi mantido e 2 foram excluídos e substituídos por novos itens.

Assim, após a validação por juízes, a escala final utilizada para a validação estatística ficou composta por 49 itens, respondidos em uma escala Likert, que variava de 1 (nunca) a 5 (sempre). Além disso, 5 perguntas referentes à características demográficas da amostra acompanharam o questionário. A escala utilizada no estudo 1 pode ser observada no anexo 1.

6.4.2 Escala de Crenças na Efetividade das Equipes

A mensuração das crenças dos membros sobre a efetividade de equipes de trabalho foi feita por meio da escala desenvolvida por Puente-Palacios (2002). A escala é composta por 4 itens congregados em um único fator. Esses itens se referem às crenças dos indivíduos sobre as equipes de modo geral, ou seja, se eles acreditam que essas unidades de trabalho são eficazes ou não. Eles questionam o leitor sobre o fato do trabalho em equipe ser: a) um bom investimento; b) levar ao aumento do desempenho; c) fortalecer o relacionamento com outras áreas da empresa; e d) diminuir a carga de trabalho. O instrumento é respondido por meio de uma escala *Likert* que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

O alfa de Cronbach da escala original foi de 0,75 e as cargas fatoriais variaram de 0,45 a 0,88, sendo a média da correlação item-total de 0,57.

6.4.3 Escala de Satisfação com a Equipe

Para mensurar o nível de satisfação dos indivíduos com suas equipes de trabalho, utilizou-se a escala desenvolvida por Puente-Palacios (2002). A escala é composta por 5 itens, agrupados em um único fator, que questionam os respondentes sobre aspectos como: a) confiança no futuro da equipe; b) sentimentos positivos sobre a equipe; c) satisfação com a forma de trabalho; d) relacionamento com os membros; e e) confiança nas relações com os membros. O instrumento é respondido por meio de uma escala tipo *Likert* a que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

O alfa de Cronbach da escala original foi de 0,87, sendo que as cargas fatoriais variaram de 0,70 a 0,85. Além disso, a média da correlação item-total foi de 0,70.

6.4.4 Escala de Comprometimento com a Equipe

O construto comprometimento com a equipe foi mensurado por meio da escala de Caixeta e Puente-Palacios (2005). A escala constituiu uma adaptação, ao contexto de equipes, do instrumento de comprometimento organizacional desenvolvido por Bastos (1992) que foi modificado de maneira tal que o conteúdo dos itens passasse a se referir à equipe ao invés da organização.

O novo instrumento ficou composto por nove itens que descrevem atitudes do trabalhador em relação a seu comprometimento com a equipe de trabalho. Os itens foram respondidos por meio de uma escala tipo *Likert*, que variava de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente). O alfa de Cronbach da escala foi de 0,91 e as cargas fatoriais variaram de 0,61 a 0,89. A média da correlação item-total foi de 0,64.

6.5 Análise dos dados

Os dados foram analisados utilizando-se o pacote estatístico SPSS versão 11.5. A análise ocorreu em diferentes momentos. Foram montados 2 bancos de dados. O primeiro, composto por 505 casos, se referia ao estudo 1 e era formado por dados oriundos das respostas dadas à escala de autoconceito profissional. O segundo era composto por 270 casos que se referiam às respostas dos indivíduos da empresa 1 e 181 casos relativos às respostas dos indivíduos da empresa 2. Assim, este segundo banco de dados era composto por um total de 451 casos e se referia à junção dos dois bancos relativos às empresas participantes, contendo as respostas dadas ao bloco de questionários preparado para o estudo 2.

No primeiro momento, as análises objetivaram verificar as características psicométricas das escalas. Foram realizadas análises exploratórias e descritivas com intuito de promover a limpeza dos arquivos de dados e verificar a existência de casos omissos. Instrumentos com mais de 50% dos itens em branco foram excluídos. Posteriormente, verificou-se a magnitude dos dados *missing* e como em nenhum estudo ela foi superior a 2% para os itens das escalas, optou-se por manter esses questionários nos bancos de dados.

A identificação de casos extremos univariados, assim como a normalidade das respostas, foi verificada a partir do cálculo do tamanho do *skewness*, conforme sugerido por Miles e Shelvin (2001). De acordo com esses autores, valores absolutos de *skewness* acima de 2,0 sinalizam distribuição assimétrica da amostra e indicam a necessidade de ajuste dos itens. Adicionalmente, para verificar a distribuição das respostas levou-se também em consideração o valor do *kurtosis*, conforme apresentado por West, Finch e Curran (1995), citados em Lim e Ployhart (2004). Esses autores adotam o critério de valores para o *kurtosis* acima de 7 como indicativo da presença de casos extremos. Apesar desses

critérios não oferecerem os mesmos resultados de outros, como o do *escore Z* sugerido por Tabachnick e Fidel (1996), optou-se por ainda assim adotá-los nessa pesquisa, por satisfazerem as exigências básicas de normalidade da distribuição. Assim sendo, os casos extremos univariados tiveram suas respostas ajustadas pelo valor bruto imediatamente próximo na escala de resposta.

Em seguida foram efetuadas as análises fatoriais. Para isso, investigou-se a matriz de correlações e realizou-se a análise dos componentes principais de cada escala. Para extrair os fatores foi utilizado o método de fatoração dos eixos principais (*PAF*) com tratamento *pairwise* dos casos omissos. As escalas de crença, satisfação e comprometimento mostraram-se unifatoriais, conforme esperado. Já no caso da escala de autoconceito profissional, a extração dos fatores foi feita com a utilização da rotação *Promax*, tendo em vista que esta possibilitou uma solução fatorial mais satisfatória. De maneira adicional, é importante destacar que a escolha do tipo de rotação obedece à pertinência de se defender conceitualmente que os fatores que compõem o construto autoconceito profissional não são totalmente independentes entre si e, justamente por isso, compartilham características em comum. Por fim, foram analisadas as consistências internas dos fatores resultantes a partir do cálculo do alfa de Cronbach e da correlação item-total.

No segundo momento da análise investigou-se as hipóteses formuladas. Para isso, foram realizadas regressões múltiplas hierárquicas. Antes, porém, foram identificados os casos extremos multivariados, a partir do cálculo da distância de *Mahalanobis*. Para isso, as médias aritméticas das respostas dos participantes às escalas ou fatores foram transformadas em variáveis. Esses casos foram excluídos dos bancos de dados.

A opção pela realização da regressão do tipo hierárquica foi feita em função desta análise permitir levar em consideração as relevâncias teóricas das variáveis em questão já que, ao contrário de outras regressões como a *stepwise*, por exemplo, permite ao pesquisador decidir como será a entrada das variáveis em seu modelo de predição (Tabachnick & Fidell, 1996). Essa decisão, tomada pelo pesquisador, leva em consideração resultados empíricos, assim como a importância de cada variável em sua pesquisa e suas contribuições teóricas. Os resultados das análises mencionadas serão descritos e discutidos nos capítulos seguintes.

VII- RESULTADOS

De acordo com os procedimentos descritos na seção anterior, a seguir são apresentados os resultados encontrados em cada um dos estudos. Esses resultados serão descritos separadamente com objetivo de facilitar sua compreensão e leitura.

7.1 Resultados do Estudo 1 – Validação da escala de autoconceito profissional

A escala de autoconceito profissional foi analisada buscando encontrar a solução fatorial subjacente que melhor mensurasse o construto desejado e que fosse compatível com as dimensões teóricas supostas. Antes da utilização da análise fatorial, porém, o banco de dados foi submetido a análises exploratórias preliminares. Foram desconsiderados aqueles questionários que apresentaram mais de 50% dos itens sem resposta, o que significou a exclusão de 2 participantes. A verificação dos casos omissos resultou na identificação de menos de 2,0% de respostas em branco para os itens da escala. Optou-se por mantê-los no banco e desconsiderá-los na análise fatorial por meio da opção *exclude cases pairwise*, do SPSS.

A verificação da normalidade na distribuição das respostas dos participantes foi realizada a partir do cálculo do *skewness* e *kurtosis*. Os resultados mostraram que os valores do *skewness* dos itens 8, 9, 19, 20, 28 e 38 variaram de 2,1 a 3,4, o que, segundo critério estabelecido por Miles e Shelvin (2001), indica severa diferença entre a distribuição dos itens e a curva normal. Os itens 8 e 20 também apresentaram valores do *kurtosis* acima de 7,0 (7,72 e 11,88, respectivamente).

Esses itens, portanto, foram ajustados, sendo que essas alterações representaram menos de 5% de mudanças nas respostas, por item, do banco de dados. A aplicação desse procedimento resultou na redução do *skewness* a valores inferiores a 2,0 e *kurtosis* inferiores a 7,0, para a maioria dos itens. O item 20, entretanto, continuou apresentando

valores elevados (*skewness* igual a 3,2 e *kurtosis* igual a 9,6). Após o ajuste, optou-se por verificar a distribuição deste item em termos de escore *Z* e, ainda assim, segundo o critério de escores superiores a 3,29 ($p < 0,001$, teste *two-tailed*), sugerido por Tabachnick e Fidel (1996), alguns sujeitos apresentaram escores acima de 4. Apesar disso, optou-se por manter o item e verificar, posteriormente, a sua contribuição na mensuração do construto.

Uma vez concluídas essas alterações, realizadas com o objetivo de ajustar a distribuição das respostas dos itens ao desenho da curva normal, iniciou-se a análise fatorial exploratória com as seguintes etapas: verificação da fatorabilidade da matriz, extração dos fatores, verificação da pertinência teórica dos itens e verificação da consistência interna dos fatores.

A inspeção da matriz de correlações revelou que os valores das correlações significativas variaram de 0,08 a 0,67. A maioria destas (78,1%) ficou entre 0,11 e 0,30, sendo consideradas, segundo Cohen (1988) citado em Miles e Shevlin (2001), como correlações moderadas. O cálculo de índice de adequação da amostra, KMO (= 0,86), indicou a pertinência da fatorabilidade da matriz, que também foi confirmada pela significância do teste de esfericidade Barlett. A partir desses resultados, foi considerado pertinente enfrentar o desafio de reduzir o conjunto de itens a fatores.

Em seguida investigou-se o número adequado de fatores a extrair. Para isso, foi realizada, em primeira instância, a análise dos componentes principais. Os seguintes critérios foram utilizados para identificar o número de componentes: valores dos *eigenvalues*, porcentagem da variância explicada (critério de 3%) e a observação do *scree plot*, além é claro, da pertinência das definições teóricas e conceituais apresentadas na literatura. Adotando o critério de valores para *eigenvalues* superiores a 1, seria possível

extrair até 13 fatores. Porém, segundo Laros e Puente-Palacios (2004), este critério revela o número máximo de fatores tolerado pela matriz de dados e não o número adequado de fatores a extrair. A porcentagem da variância explicada mostrou a existência de 6 fatores. Finalmente, a observação do gráfico *scree plot* indicou claramente a presença de 5 fatores. Em função, portanto, dos achados teóricos e dos instrumentos já existentes (Costa, 1996; Tamayo, 2002), considerou-se prudente investigar a extração de 5 fatores para a escala de autoconceito profissional, conforme apontado pelo teste *scree plot*.

Após definição do número de fatores, utilizou-se o método de análise fatorial dos eixos principais (*Principal Axis Factoring* - PAF) para extração dos mesmos. A rotação dos fatores foi realizada utilizando-se o método *Promax*. Com objetivo de investigar a adequação da solução, resultante da aplicação dos critérios relatados, foi realizada a inspeção das cargas fatoriais dos 49 itens, que revelou que nem todos os itens contribuíam para mensuração dos fatores e, portanto, precisavam ser excluídos.

A exclusão dos itens foi realizada considerando a proposta de Laros (no prelo) quanto ao valor absoluto mínimo aceitável para a carga fatorial do item (0,30). De maneira adicional, foi considerada a diferença entre os valores absolutos das cargas fatoriais principais de um item, a qual deve ser maior que 0,10. Paralelamente, considerou-se que deve haver similaridade entre o conteúdo do item e o domínio teórico do construto (Laros & Puente-Palacios, 2004). A aplicação destes procedimentos resultou na exclusão de 12 itens, restando, assim, 37 itens na solução fatorial considerada a mais satisfatória, a qual explica 38,05% da variância. Após a identificação dos fatores, a consistência interna de cada um foi verificada. Os valores do alfa de Cronbach dos fatores oscilaram entre 0,89 e 0,59 e a correlação item-total entre 0,75 e 0,32.

O fator 1, Realização, ficou composto por 7 itens que se referem às percepções do trabalhador sobre seu sucesso profissional e alcance de suas aspirações. A Tabela 6 apresenta a descrição dos itens, assim como o alfa de Cronbach (α) e a média da correlação item-total.

Tabela 6 – Estrutura empírica do fator 1 – Realização após extração com PAF e rotação *Promax*.

Itens	Descrição dos itens	Carga
47	Considero meu trabalho uma atividade prazerosa	0,86
15	As tarefas que executo se aproximam do que idealizei profissionalmente pra mim	0,77
24	Minhas aspirações profissionais são atendidas em meu trabalho	0,73
33	Sinto-me realizado(a) com minha participação nessa empresa	0,72
2	Realizo-me profissionalmente em meu trabalho	0,72
31	Falo sobre o meu trabalho com entusiasmo	0,70
10	Realizo alguns dos meus objetivos pessoais por meio do eu trabalho	0,49
<hr/>		
Alfa (α)	0,89	
Média correlação item-total	0,67	
N itens	7	

A Tabela 7 mostra o fator Competência, que ficou composto por 11 itens e apresentou valor para o alfa de Cronbach igual a 0,82. Como pode ser observado, as cargas dos itens nesse fator oscilaram de 0,74 a 0,38.

Tabela 7 - Estrutura empírica do fator 2 – Competência após extração com PAF e rotação *Promax*.

Itens	Descrição dos itens	Carg
36	Em decorrência de minha competência, sou solicitado para resolver problemas complexos	0,74
42	Meus colegas me consultam quando precisam solucionar algum problema relativo ao trabalho	0,64
12	Quando alguma decisão precisa ser tomada, meu colegas de trabalho buscam a minha ajuda	0,60
23	Tenho autonomia para representar meus colegas de trabalho perante a organização	0,60
37	Meu chefe me considera uma pessoa independente	0,52
3	Sinto-me seguro(a) para defender minhas idéias em meu trabalho	0,49
21	Quando preciso, tomo decisões sobre o meu trabalho	0,49
6	Decido a forma como realizar minhas tarefas	0,43
27	Sou considerado(a) pelos meus colegas uma pessoa autoconfiante/seguro (a)	0,43
25	Sou exigente com as atividades realizadas pelos meus colegas de trabalho	0,41
45	Meus colegas de trabalho me consideram uma pessoa autônoma	0,38
<hr/>		
Alfa (α)	0,82	
Média correlação item-total	0,42	
N itens	11	

A estrutura do fator 3, Autoconfiança, está representada na Tabela 8. Como o leitor pode observar, esse fator está composto por 9 itens que refletem a percepção do indivíduo quanto a confiança que tem em si mesmo para realizar o seu trabalho. O alfa de Cronbach para o fator foi de 0,81.

Tabela 8 - Estrutura empírica do fator 3 – Autoconfiança após extração com PAF e rotação *Promax*.

Itens	Descrição dos itens	Carga
46	Sou capaz de realizar as atividades exigidas pelo meu trabalho	0,72
43	Acredito que posso alcançar minhas metas profissionais	0,69
32	Acredito no meu potencial para superar obstáculos	0,69
44	Tenho sucesso nas atividades profissionais que realizo	0,67
8	Sou capaz de realizar as atividades exigidas pelo meu trabalho	0,53
39	Realizo um trabalho de boa qualidade na minha empresa	0,44
48	Busco informações de que preciso para realizar melhor o meu trabalho	0,41
49	Minhas contribuições são importantes para o bom andamento das tarefas da minha equipe	0,37
34	Mantenho relações cordiais com meus colegas de trabalho	0,31
<hr/>		
Alfa (α)	0,81	
Média correlação item-total	0,50	
N itens	9	

A Tabela 9 descreve os resultados encontrados na análise do fator 4, denominado Saúde. Este é composto por 5 itens que indagam o respondente sobre o quanto o seu trabalho afeta a sua saúde.

Tabela 9 - Estrutura empírica do fator 4 – Saúde após extração com PAF e rotação *Promax*.

Itens	Descrição dos itens	Carga
26	Tenho dores de estômago por conta da pressão decorrente das tarefas que compõem meu cargo	0,73
11	Sinto dores de cabeça devido às tensões do meu trabalho	0,65
19	Tenho desarranjos intestinais devido à pressão decorrente das tarefas que executo	0,61
17	Perco o sono devido às atividades do cargo que ocupo	0,58
1	Sinto-me fisicamente cansado com as tarefas que executo	0,37
<hr/>		
Alfa (α)	0,72	
Média correlação item-total	0,49	
N itens	5	

Por fim, o quinto fator, denominado Ajustamento, apresentou 5 itens e um alfa de Cronbach de 0,59. Apesar do valor para o alfa não ser elevado, optou-se por manter esse fator na escala de autoconceito, uma vez que esta seria revalidada posteriormente, no momento da coleta de dados da presente pesquisa. A hipótese subjacente foi que ao coletar dados de uma amostra de membros de equipes de trabalho, e não de estudantes, poder-se-ia encontrar resultados mais favoráveis. A Tabela 10 apresenta a estrutura empírica do fator.

Tabela 10 - Estrutura empírica do fator 5 – Ajustamento após extração com PAF e rotação *Promax*

Itens	Descrição dos itens	Carga
38	Respeito as hierarquias existentes em meu trabalho	0,64
7	Respeito as normas da empresa em relação à observância do horário de trabalho	0,51
20	Justifico minha ausência, quando falto ao trabalho	0,48
9	Visto-me de forma adequada em meu trabalho de acordo com as normas da	0,46
14	Sou atencioso(a) com aqueles que solicitam minha contribuição profissional	0,33
Alfa (α)	0,59	
Média correlação item-total	0,35	
N itens	5	

Os resultados apresentados nas tabelas indicam a adequação estatística dos itens que compõem 4 dos 5 fatores da escala de autoconceito profissional. Cabe ressaltar, entretanto, que além de verificar psicometricamente a associação dos itens aos fatores, foram feitas também análises do conteúdo teórico dos itens. Com isso, objetivou-se investigar se os itens representavam o construto teórico de maneira adequada. Apesar da fragilidade do fator 5, observou-se que todos os conjuntos de itens que compõem os 5 fatores apresentaram conteúdo pertinente ao construto abordado. Ainda assim, caso a fragilidade do referido fator permanecesse inalterada, este seria excluído do instrumento. A Tabela 11 mostra as definições dos fatores adotados na presente pesquisa.

Tabela 11 – Definição dos fatores da escala de Autoconceito no Trabalho

Fator	Definição
1 – Realização	Percepção do indivíduo sobre o seu sucesso profissional, aspirações e ideais alcançados por meio do trabalho.
2 – Competência	Percepção do indivíduo sobre suas capacidades, habilidades e aptidões para realizar o trabalho.
3 – Autoconfiança	Percepção do indivíduo sobre a confiança em si mesmo para realizar o seu trabalho.
4 – Saúde	Percepção do indivíduo se o trabalho ou os fatos que o envolvem podem afetar sua saúde.
5 – Ajustamento	Percepção do indivíduo sobre sua adaptação às regras e normas da organização.

Uma vez tendo identificado a estrutura fatorial mais satisfatória, foi investigada a magnitude da correlação entre os fatores resultantes. Os dados obtidos revelaram que a correlação entre os 5 fatores variou de 0,11 a 0,44. Com base nessas constatações, levantou-se a hipótese da presença de fatores de segunda ordem. Para a investigação dessa hipótese foi realizada uma nova análise fatorial, tomando-se como itens os escores de cada fator. Adotou-se o método PAF com rotação *Varimax* e o número de fatores a extrair foi forçado a 2. Entretanto, esse procedimento não indicou a presença de um fator de segunda ordem. Tais resultados podem decorrer da presença do fator 5 (Ajustamento), caracterizado por fragilidade psicométrica.

Dessa forma, a escala de autoconceito profissional ficou composta por 37 itens distribuídos em 5 fatores (Realização, Competência, Autoconfiança, Saúde e Ajustamento). A escala, após a validação, pode ser observada no anexo 2.

7.2 Resultados do Estudo 2 – Análise do modelo de pesquisa proposto

Conforme descrito no objetivo específico do estudo 2, nesta parte da pesquisa buscou-se identificar as relações entre as variáveis autoconceito profissional e crenças na satisfação e no comprometimento com as equipes de trabalho. Para tanto, foi verificada a validade psicométrica das escalas de mensuração das variáveis envolvidas, uma vez que

para a realização da regressão hierárquica, procedimento que permite a testagem das hipóteses levantadas, apenas devem ser consideradas variáveis ou fatores com índices satisfatórios de confiabilidade.

Por esta razão, a presente seção traz, em primeira instância, a descrição dos resultados psicométricos das diversas escalas de mensuração, a começar pelas crenças, satisfação e comprometimento. Posteriormente, são apresentados os resultados da revalidação da escala de autoconceito profissional, após mudanças decorrentes dos resultados do estudo 1, e, finalmente, os resultados da testagem do modelo da pesquisa, a partir da utilização de uma regressão hierárquica.

Com intuito de verificar a validade dos instrumentos de crença, satisfação e comprometimento, foram realizadas algumas análises fatoriais. Antes, porém, um exame preliminar do banco de dados foi necessário. Cabe ressaltar que, para a investigação das características psicométricas, foi utilizado o banco de dados geral, com os dados das duas empresas participantes. Esse banco era composto por 451 casos que, após exclusões de questionários considerados inadequados, ficou composto por 405 casos.

Tendo em vista que o objetivo maior era estudar a influência de algumas variáveis na efetividade das equipes, a primeira condição a ser satisfeita era a de que todos os respondentes devessem fazer parte de uma equipe de trabalho. Além disso, como um dos critérios de efetividade adotados foi o comprometimento com a equipe era necessário considerar um tempo mínimo de permanência dos indivíduos nas suas equipes.

Após a eliminação dos dados dos sujeitos que não respondiam às características definidas para a pesquisa, verificou-se a normalidade nas respostas, seguindo os mesmos critérios descritos na seção anterior, para os valores do *skewness* e *kurtosis*. No caso das escalas de crenças e satisfação, não foi necessário realizar nenhum tipo de ajuste, uma vez

que as distribuições das respostas dadas aos itens poderiam ser consideradas estatisticamente não diferentes da distribuição normal. Já o item 8 da escala de comprometimento apresentou valores para o *skewness* igual a -2,0 e *kurtosis* igual a 3,8. O ajuste das respostas, utilizando o método de substituição do valor respondido pelo valor imediatamente próximo na escala, resultou na redução desses valores a níveis satisfatórios (-1,8 e 2,8) para o *skewness* e *kurtosis*, respectivamente, e representou uma mudança de apenas 0,7% das respostas do item. A seguir serão apresentados os resultados para cada uma das escalas.

Escala de Crença na Efetividade das Equipes

Em relação à escala de crença, seguindo os critérios do valor do *eigenvalues*, da porcentagem da variância e do teste *scree plot*, verificou-se a presença de um único fator que foi extraído por meio do método PAF. Este fator explica 55% da variância e as cargas dos itens variam de 0,46 a 0,76. O alfa de Cronbach da escala é de 0,70. As cargas fatoriais dos itens, a média das correlações item-total, o alfa e a descrição dos itens podem ser verificados na Tabela 12, a seguir.

Tabela 12 - Cargas fatoriais dos itens da escala de crenças na efetividade das equipes pós extração com PAF.

Itens	Descrição dos itens	Carga
2	O trabalho realizado em equipe leva ao aumento da eficiência e eficácia no desempenho	0,76
3	O trabalho em equipe permite fortalecer o relacionamento com outras áreas da empresa	0,66
1	Considero um bom investimento o tempo gasto no trabalho em equipe	0,66
4	Trabalhar em equipe leva a diminuição da carga de trabalho, resultando em menos trabalho para os membros	0,46
Alfa (α)		0,70
Média correlação item-total		0,50

Comparando os resultados encontrados na presente pesquisa com os da escala original desenvolvida por Puente-Palacios (2002), verifica-se que a estrutura da escala foi mantida. A Tabela 13 ilustra essa comparação.

Tabela 13 – Comparação dos resultados de validação e revalidação da escala de crenças

	Validação Puente-Palacios (N = 113)	Revalidação Souza (N = 405)
Nº itens	4	4
Nº Fatores	1	1
Alfa (α)	0,75	0,70
Cargas fatoriais	0,45 a 0,88	0,46 a 0,76

Escala de Satisfação com a Equipe de Trabalho

Verificou-se também a presença de um único fator para a escala de satisfação, extraído a partir do método dos eixos principais. Este fator explica 70,3% da variância do fenômeno e apresenta um alfa de Cronbach de 0,89. As cargas fatoriais dos itens oscilaram entre 0,75 e 0,83 e a média da correlação item-total foi de 0,74. A tabela a seguir sintetiza esses resultados e apresenta a descrição dos itens.

Tabela 14 - Cargas fatoriais dos itens da escala de satisfação com a equipe pós extração com PAF.

Ítems	Descrição dos ítems	Carga
3	Estou satisfeito co a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe.	0,83
2	Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe.	0,80
5	Confio completamente nos membros da minha equipe.	0,79
1	Em relação aos membros da minha equipe de trabalho, eu sinto confiança de que manteremos boas relações no futuro.	0,79
4	Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho com os membros da minha equipe de trabalho.	0,75
Alfa (α)		0,89
Média correlação item-total		0,74

Esses resultados corroboram os achados de Puente-Palacios (2002) e podem ser observados na Tabela a seguir.

Tabela 15 – Comparação dos resultados de validação e revalidação da escala de satisfação.

	Validação Puente-Palacios (N = 113)	Revalidação Souza (N = 405)
Nº itens	5	5
Nº Fatores	1	1
Alfa (α)	0,87	0,89
Cargas fatoriais	0,70 a 0,85	0,75 a 0,83

Escala de Comprometimento com a Equipe de Trabalho

A escala de comprometimento com a equipe se mostrou unifatorial, a partir da extração PAF, explicando 60,4 % da variância do fenômeno e apresentando um alfa de Cronbach de 0,89. Como pode ser verificado na Tabela 16, as cargas dos itens variaram de 0,51 a 0,85, sendo que as correlações entre estes oscilaram de 0,23 a 0,75. A média das correlações item-total foi de 0,65. Os resultados demonstram que a escala apresenta índices satisfatórios de consistência interna.

Tabela 16 - Cargas fatoriais dos itens da escala de comprometimento com a equipe pós extração com PAF.

Itens	Descrição dos itens	Carga
3	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho.	0,85
5	Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com as outras que conheço.	0,84
4	A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho das minhas atividades.	0,81
1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha equipe de trabalho como uma grande unidade para a qual é ótimo trabalhar.	0,80
7	A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar.	0,78
6	Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a qual pertenço.	0,73
8	Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro de minha parte.	0,68
2	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a qual pertenço.	0,66
9	Eu sinto pouco lealdade para com a equipe em que trabalho.	0,51
Alfa (α)		0,93
Média correlação item-total		0,65

Escala de autoconceito profissional

A revalidação da escala de autoconceito profissional seguiu os mesmos critérios descritos no estudo 1. O banco de dados adotado para cumprir essa tarefa foi o mesmo utilizado para verificar a validade psicométrica das escalas de crença, satisfação e comprometimento e foi composto, portanto, por 405 participantes. A verificação da normalidade das respostas dadas aos itens desta escala também foi realizada por meio do cálculo do *skewness* e *kurtosis*. Esse procedimento indicou que os itens 4, 6, 15, 16 e 23 apresentavam valores superiores a 2 para *skewness*. Além disso, os itens 6, 15, 16 e 23

apresentaram valores para o *kurtosis* acima de 7, indicando, assim, que a distribuição das respostas nesses itens afastava-se significativamente de uma distribuição normal. Esses itens foram, então, ajustados pelo mesmo procedimento adotado nas escalas anteriores. Isso resultou na redução do *skewness* e *kurtosis*, mas não foi suficiente para normalizar a distribuição do item 23. Optou-se por mantê-lo nas análises posteriores e verificar sua pertinência estatística. Cabe ressaltar que os ajustes representaram menos de 3% de alteração nas respostas dos participantes.

Uma vez realizados os ajustes necessários para aproximar a distribuição dos dados coletados à curva normal, procedeu-se a investigação da pertinência de se reduzir os dados da escala de autoconceito profissional a fatores. A inspeção da matriz de correlações, o valor do KMO (0,89) e o teste de esfericidade de Barlett indicaram a fatorabilidade da matriz. A análise dos componentes principais indicou a pertinência de se reduzir o construto em até 7 fatores (segundo o critério de valores dos *eigenvalues* superiores a 1), 6 fatores (segundo o critério de 3% da variância explicada) e 5 fatores, de acordo com o teste *scree plot*.

A estrutura mais satisfatória, tanto de uma perspectiva teórica como psicométrica, foi composta por 4 fatores extraídos com rotação *Promax*, uma vez que a inspeção de 5 fatores, indicou que o fator ajustamento (encontrado também na validação da escala no estudo 1), composto por 3 itens, apresentava um baixo índice de confiabilidade ($\alpha = 0,45$). Dessa forma, optou-se por excluir os itens que compunham esse fator. De maneira adicional, foram excluídos os itens 3, 14, 21, 28, 16 e 33 por não contribuírem para mensuração de nenhum fator, já que apresentavam cargas fatoriais inferiores a 0,30 ou possuíam cargas fatoriais praticamente iguais em mais de um fator (itens complexos).

Portanto, foram excluídos 9 itens e a escala final de autoconceito profissional ficou composta por 28 itens distribuídos em 4 fatores, que explicam 49,7% da variância do fenômeno. As cargas fatoriais dos itens, os índices de confiabilidade e as médias das correlações item-total podem ser verificados na Tabela 17. A redação completa dos itens que compõem a versão final da escala pode ser observada no anexo 3.

Tabela 17 – Cargas fatoriais dos itens da escala de autoconceito profissional após testagem em equipes de trabalho.

Item	Conteúdo resumido do item	Carga Fatorial			
		Realização	Autoconfiança	Competência	Saúde
2	Realizo-me profissionalmente no trabalho	0,85			
18	Minhas aspirações profissionais são atendidas	0,82			
35	Considero meu trabalho atividade prazerosa	0,79			
24	Sinto-me realizado com minha participação na empresa	0,79			
22	Falo sobre meu trabalho com entusiasmo	0,74			
12	Tarefas que executo se aproximam do que idealizei	0,72			
8	Realizo alguns objetivos pessoais por meio do trabalho	0,63			
1	Acredito que posso alcançar metas profissionais	0,49			
34	Sou capaz de atingir os resultados esperados no trabalho		0,72		
29	Realizo um trabalho de boa qualidade na empresa		0,68		
27	Busco as informações de que preciso		0,55		
15	Acredito no potencial para superar obstáculos		0,54		
6	Sou capaz de realizar atividades exigidas no trabalho		0,50		
11	Sou atencioso com os que solicitam minha contribuição		0,43		
25	Mantenho relações cordiais com colegas de trabalho		0,40		
32	Tenho sucesso nas atividades profissionais que realizo		0,39		
37	Minhas contribuições são importantes para a equipe		0,39		
10	Meus colegas buscam minha ajuda para tomar decisões			0,85	
30	Meus colegas me consultam para solucionar problemas			0,76	
26	Sou solicitado para resolver problemas complexos			0,59	
17	Tenho autonomia para representar meus colegas			0,45	
36	Meu superior me considera uma pessoa independente			0,38	
19	Sou exigente com as atividades dos meus colegas			0,37	
20	Tenho dores de estômago devido a pressão no trabalho				0,75
9	Sinto dores de cabeça devido às tensões				0,66
13	Perco sono devido às atividades no trabalho				0,61
4	Tenho desarranjos intestinais devido à pressão				0,59
31	Sinto-me fisicamente cansado com as tarefas				0,51
Alfa (α)		0,90	0,77	0,77	0,76
Média correlação item-total		0,69	0,45	0,52	0,53

Tendo em vista a magnitude das correlações bivariadas entre os 4 fatores identificados (0,14 a 0,45), foi levantada a hipótese da existência de uma fator de segunda ordem. A análise dessa hipótese foi realizada forçando-se a extração de 2 fatores com o

método PAF e rotação *Varimax*. Os resultados mostram que um fator de segunda ordem agrega os fatores competência, realização e autoconfiança. A maior carga fatorial é do fator competência (0,83) seguido do fator realização (0,58). Esses três fatores representam o núcleo central do autoconceito e o fator saúde, por não ter se agregado ao fator de segunda ordem, pode ser considerado como sendo periférico ao construto subjacente.

A comparação desses resultados com os encontrados no estudo 1 indica que a estrutura das escalas foi parcialmente corroborada. Esses achados serão discutidos na próxima seção e podem ser observados na Tabela 18.

Tabela 18 - Comparação dos resultados de validação e revalidação da escala de autoconceito profissional.

FATORES	Validação Souza (N = 505)		Revalidação Souza (N = 405)	
	Alfa (α)	Nº itens	Alfa (α)	Nº itens
Realização	0,88	7	0,90	8
Competência	0,82	11	0,77	6
Autoconfiança	0,81	9	0,77	9
Saúde	0,72	5	0,76	5
Ajustamento	0,59	5	-	-
Nº total itens	37		28	
Nº Fatores	5		4	
Cargas fatoriais	0,31 a 0,86		0,37 a 0,85	
% variância explicada	38,05		49,7	

Tendo em vista os resultados obtidos no processo de avaliação da validade psicométrica das escalas utilizadas, a testagem do modelo proposto será realizada levando em consideração a informação coletada pelas escalas de crenças, satisfação e comprometimento, todas unifatoriais; e a escala de autoconceito profissional, composta por 4 fatores.

Análise do relacionamento entre as variáveis

Para verificar a influência das variáveis antecedentes e de controle nas variáveis critério, foi utilizado o banco composto por 451 respondentes que, conforme já descrito,

ficou composto por 405 casos, após a limpeza e correção da normalidade. Logo, trata-se do mesmo banco de dados utilizado para verificar a validade psicométrica das escalas de crenças, satisfação, comprometimento e autoconceito profissional.

Antes, porém, de realizar as análises previstas, foi verificada a presença de *outliers* multivariados, por meio do cálculo da distância de *Mahalanobis*. Foram encontrados 32 casos, que divergiam do padrão de respostas dos não *outliers* em relação às variáveis saúde, realização e competência. Em relação a essas variáveis, este grupo de sujeitos fez piores avaliações que o grupo não *outlier*. Tendo em vista a escassa magnitude desse grupo, optou-se por excluí-lo do banco de dados. Assim sendo, o estudo das relações existentes entre as variáveis foi realizado no banco de dados composto por 373 casos.

Cabe ressaltar que a opção por agregar as respostas das empresas 1 e 2 em um único banco de dados não foi aleatória. Foram realizadas regressões com os bancos das duas empresas separadamente e estes resultados foram, então, comparados com as regressões do banco total. Os dados das empresas 1 e 2 foram submetidos à limpeza, correção da normalidade e exclusão de *outliers* multivariados e, após esses procedimentos, ficaram compostos por 221 e 151 casos, respectivamente. A divergência entre o somatório dos dados das empresas 1 e 2 (N=372) e o tamanho do banco total (N=373) decorre do fato de que, neste último, um caso a menos surgia no cálculo dos *outliers* multivariados, quando comparado com a investigação das amostras em separado, por empresa.

Caso os resultados encontrados nas regressões dos dois bancos fossem muito diferentes entre si e do banco geral (N = 373), estes poderiam estar ocorrendo em função de características ou variáveis específicas de cada uma das empresas, que não teriam sido controladas no presente estudo. Entretanto, como será descrito posteriormente, não foi isso que ocorreu.

Como passo anterior às análises de regressão, verificaram-se as correlações bivariadas existentes entre as variáveis do modelo proposto, os valores das médias e os respectivos desvios padrão. Das variáveis de controle, apenas as que apresentaram correlações significativas com as variáveis critério estão apresentadas na Tabela 19.

Tabela 19 – Correlações entre as variáveis que participam do modelo proposto.

Variáveis	Média	d.p.	Correlações										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1- Satisfação	4,14	0,71	-										
2- Comprometimento	5,58	1,06	,64**	-									
3- Realização	3,74	0,69	,37**	,45**	-								
4- Competência	3,61	0,63	,31**	,35**	,47**	-							
5- Autoconfiança	4,56	0,32	,32*	,26**	,41**	,39**	-						
6- Saúde	4,29	0,57	,15**	,12*	,10	-,07	,12*	-					
7- Crença efetividade	4,38	0,53	,22**	,31**	,37**	,28**	,28**	,08	-				
8- Gênero	-	-	,15**	,05	,17**	,18**	,11*	,14**	,12*	-			
9- Idade	30,51	7,54	,13**	,11*	,13*	,17**	,08	,11*	,09	,14**	-		
10- Comanda ou não	-	-	-,17**	-,22**	-,24**	-,38**	-,02	,04	-,16**	-,09	-,16**		

* $p \leq 0,01$; ** $p \leq 0,05$

As médias aritméticas apresentadas na tabela para as variáveis antecedentes e critério indicaram que os participantes desta pesquisa estão satisfeitos com suas equipes de trabalho (média = 4,14 em uma escala de 5 pontos), apresentam níveis ligeiramente acima da média da escala para a variável comprometimento (média = 5,58 em uma escala de 7 pontos) e percebem as equipes de trabalho como unidades de desempenho efetivas (média = 4,38, numa escala de 5 pontos). Os participantes se percebem como competentes e autoconfiantes em relação a seu trabalho (média = 3,61 e 4,56, respectivamente, em uma escala de 5 pontos). Além disso, apresentam níveis de realização profissional acima da média da escala de 5 pontos (média = 3,74). Quanto a variável saúde, é importante ressaltar que esta mensura a percepção do indivíduo em relação à influência que o trabalho exerce em sua saúde. Dessa maneira, quanto maior for a média de resposta, maior será a percepção sobre influência do trabalho na saúde. Entretanto, como os itens referentes a esse fator são

invertidos, conclui-se que médias elevadas indicam que o trabalho afeta negativamente a percepção de saúde. Os participantes desta pesquisa percebem uma influência elevada do trabalho em sua saúde (média = 4,29, numa escala de 5 pontos).

A investigação das correlações revelou resultados significativos entre algumas variáveis do modelo proposto. Todas as variáveis antecedentes se correlacionaram significativamente com as variáveis critério, sendo a maior correlação entre realização e comprometimento ($r = 0,45$, $p \leq 0,05$) e a menor entre saúde e comprometimento ($r = 0,12$, $p \leq 0,01$). De maneira adicional, observou-se que as duas variáveis critério (satisfação e comprometimento) se correlacionavam ($r = 0,64^{**}$, $p \leq 0,05$) o que significa que, apesar de serem fenômenos diferentes, não são totalmente independentes entre si e, por isso serão estudadas separadamente nos modelos de regressão. Essa relação era esperada, uma vez que se trata de indicadores de vínculos afetivos em relação ao mesmo foco, as equipes de trabalho.

Em relação às variáveis de controle, observa-se que gênero e o fato de comandar ou não a equipe apresentaram correlações significativas com praticamente todas as variáveis do modelo. Os resultados permitem afirmar que, em função da codificação realizada para a variável gênero, os homens se percebem como mais satisfeitos ($r = 0,15$, $p \leq 0,05$), realizados ($r = 0,17$, $p \leq 0,05$), competentes ($r = ,18$, $p \leq 0,05$) e autoconfiantes ($r = 0,11$, $p \leq 0,01$) que as mulheres. Além disso, percebem que o seu trabalho afeta sua saúde de maneira mais expressiva que as mulheres ($r = 0,14$, $p \leq 0,05$) e acreditam mais na efetividade das equipes ($r = 0,12$, $p \leq 0,01$). De maneira semelhante, aqueles que comandam suas equipes estão mais satisfeitos ($r = -0,17$, $p \leq 0,05$) e comprometidos ($r = -0,22$, $p \leq 0,05$) do que aqueles que não comandam.

Uma vez verificadas as correlações entre as variáveis, verificou-se a contribuição destas para explicação das variáveis independentes. Foram analisados dois modelos para cada empresa, tendo em vista que se investigaram duas variáveis dependentes e desejava-se, em primeira instância, verificar a existência de padrões relacionais diferenciados que pudessem surgir em cada empresa. No primeiro modelo, a variável critério foi a satisfação com a equipe de trabalho e no segundo foi o comprometimento com a equipe. As variáveis antecedentes nos modelos foram: os quatro fatores de autoconceito profissional (realização, competência, autoconfiança e saúde) e crença na efetividade das equipes, além das de controle. Foi utilizada a regressão hierárquica múltipla para verificar a relação entre as variáveis. Como apresentado na seção de análise dos dados, esse tipo de regressão permite ao pesquisador ordenar a inserção de variáveis nos modelos de regressão.

Os resultados das regressões nos bancos de cada empresa foram comparados com as regressões feitas no banco geral. A análise desses resultados indicou que não havia diferenças significativas, indicando, assim, a pertinência em se agregar os dados em um único banco. Os preditores da satisfação e comprometimento em cada banco foram praticamente os mesmos do banco geral. Algumas divergências foram encontradas e estas puderam ser justificadas pelo pequeno número de casos utilizados nas regressões em cada empresa, o que acabou gerando diferenças nos padrões de variância das respostas quando comparadas com o banco geral.

Dessa forma, optou-se, pois, por utilizar o banco que continha os dados das duas empresas. Nesse banco geral, composto por 373 casos, foram realizadas diversas regressões, sendo que as variáveis critério (satisfação e comprometimento) foram estudadas separadamente. As variáveis relacionadas a tempo (antiguidade dos membros na equipe e tempo na empresa) não serão descritas no modelo de regressão, pois análises anteriores

mostraram que estas não traziam contribuições significativas a qualquer um dos modelos estudados.

Portanto, a primeira análise de regressão múltipla hierárquica foi realizada tendo como variável critério a satisfação com a equipe. Já a segunda análise visou testar os preditores da variável critério comprometimento com a equipe. As variáveis antecedentes, em ambos modelos, foram: percepções dos respondentes quanto à equipe (se comanda ou não a equipe, tamanho da equipe, adequação do número de membros), características demográficas (idade, gênero e escolaridade), variáveis de autoconceito (realização, competência, saúde e autoconfiança) e crença nas equipes.

A Tabela 20 resume os resultados das regressões para os dois modelos e apresenta os coeficientes de regressão padronizados (β), o R^2 , o R^2 ajustado, assim como a mudança do R^2 a cada passo. Os coeficientes de regressão R foram significativamente diferentes de zero, $F(11,358) = 8,57$ e $F(11,356) = 10,74$, respectivamente, para $p < 0,01$, nos casos de ambas as variáveis dependentes investigadas.

Tabela 20 -Resultados da análise de regressão hierárquica para as variáveis que predizem satisfação (modelo 1) e comprometimento (modelo 2).

Variáveis Independentes	Modelo 1 Satisfação		Modelo 2 Comprometimento	
	β	\tilde{R}^2	β	\tilde{R}^2
Passo 1				
<i>Variáveis Controle - Equipe</i>				
Tamanho da equipe	-0,09		0,01	
Adequação no número de membros	-0,03	0,03*	-0,04	0,05*
Comanda ou não a equipe	-0,17*		-0,22*	
Passo 2				
<i>Variáveis Controle - Membros</i>				
Gênero	0,14*		0,03	
Idade	0,09	0,04*	0,06	0,00
Escolaridade	0,05		0,03	
Passo 3				
<i>VI – Autoconceito Profissional</i>				
Autoconfiança	0,17*		0,07	
Saúde	0,11**		0,10**	
Realização	0,20*	0,14*	0,32*	0,18*
Competência	0,10		0,15*	
Passo 4				
<i>VI</i>				
Crença	0,03	0,00	-	-
Passo 5				
<i>Termo de interação (moderação)</i>				
Crenças X Autoconfiança	-	-	0,14*	0,01*
R ² total		0,21*		0,25*
R ² ajustado		0,19*		0,23*

N = 373, * p≤0,01; ** p≤0,05

Os resultados apresentados na tabela mostram que no Modelo 1, em relação às variáveis critério (passo 1), o fato de comandar ou não a equipe foi significativo ($\beta = -0,17$; $p=0,00$). Tendo em vista a codificação realizada, o valor do beta negativo indica que os indivíduos que comandam suas equipes tendem a estar mais satisfeitos com estas. Além disso, o efeito da variável gênero (passo 2) foi positivo e significativo ($\beta = 0,14$; $p=0,00$), indicando, também de acordo com a codificação realizada, que os homens tendem a estar

mais satisfeitos com as equipes do que as mulheres. Esses resultados são semelhantes aos observados na tabela de correlações.

Já no passo 3, é possível verificar o efeito dos fatores de autoconceito profissional na satisfação. Apenas competência não apresentou resultado significativo sobre essa variável. Esses resultados indicam que quanto maiores as percepções de autoconfiança, realização e influência negativa do trabalho na saúde, maiores serão os níveis de satisfação dos funcionários. A força maior sobre a satisfação é exercida pela variável realização, que apresentou valor para o beta padronizado mais elevado ($\beta = 0,20$; $p=0,00$). Apesar dos resultados encontrados, é importante lembrar o leitor que a extração dos fatores foi realizada com rotação *Promax*. Portanto, sugere-se uma cuidadosa interpretação desses resultados. Assim sendo, a hipótese levantada de que o autoconceito atua como variável antecedente da satisfação com a equipe, foi corroborada na presente pesquisa.

Em contrapartida, a variável crença (passo 4), não foi significativa, indicando que ela não atua como antecedente direto de satisfação. Tendo em vista esse resultado, investigou-se o seu papel como moderadora. Para isso, foram criados termos de interação entre crenças e as dimensões de autoconceito (crençasXsaúde, crençasXrealização, crençasXcompetência e crençasXautoconfiança), segundo as diretrizes metodológicas apresentadas por Aiken e West (1991). Entretanto, nenhuma relação significativa foi encontrada. Em função disso, esses resultados não foram inseridos na tabela anterior.

Em relação ao Modelo 2, observa-se nos dois primeiros passos que somente o fato de comandar ou não a equipe foi significativo ($\beta = -0,22$; $p=0,00$). Essa influência é direta, porém negativa, de tal forma que os líderes apresentam maior comprometimento que os não

líderes. Esses resultados são semelhantes aos encontrados para a variável satisfação. Nenhuma variável demográfica foi significativa (passo2).

No passo 3, é possível observar a influência do autoconceito profissional sobre o comprometimento com a equipe. Apenas a variável autoconfiança não foi significativa. Assim sendo, quanto maior a percepção de que o trabalho afeta a saúde, quanto maior a percepção de realização profissional e quanto maior a percepção de competência, maiores serão os níveis de comprometimento. O valor mais elevado para o beta padronizado foi, da mesma forma que encontrado no Modelo 1, o da variável realização ($\beta = 0,32$; $p=0,00$). Esse resultado indica que essa variável exerce uma força maior na predição do comprometimento que as variáveis saúde e competência. Novamente, é importante ressaltar que, em decorrência do método de rotação adotado, esses achados devem ser interpretados com parcimônia.

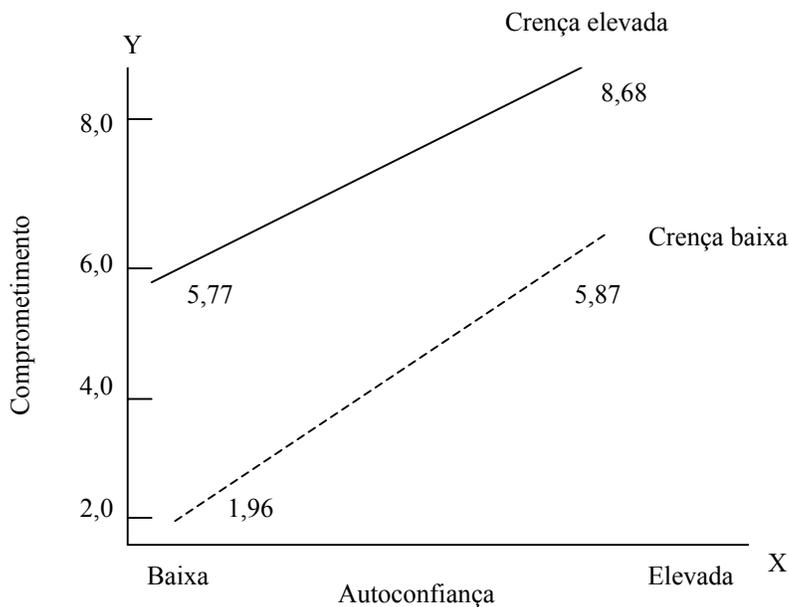
Porém, como um dos objetivos era estudar o papel moderador da crença, foram realizadas regressões com os termos de interação descritos anteriormente. Entretanto, para realizar tal análise, a variável crença, isoladamente, teve que ser excluída do modelo, pois a correlação entre esta e o termo de interação crençaXautoconfiança ($r = 0,90$) indicou presença de multicolinearidade. Segundo Litch (1995) correlações acima de 0,80 entre variáveis independentes são elevadas e sinalizam multicolinearidade, de maneira tal que não é possível considerá-las como sendo construtos diferentes nas análises de regressão.

Assim sendo, apesar da crença apresentar influência significativa ($\beta = 0,13$; $p=0,01$) sobre o comprometimento, quando investigada de maneira separada, esses resultados não foram apresentados na tabela, pois o modelo de regressão utilizado não contemplou essa variável isoladamente e sim em interação com outras. Dessa forma, no Modelo 2, as

variáveis antecedentes foram: características relacionadas à equipe, características demográficas, variáveis de autoconceito profissional e interação de crenças com autoconfiança.

No passo 5, portanto, observa-se que a interação crençaXautoconfiança foi significativa ($\beta = 0,14$; $p=0,01$), o que indica que essa variável atua como moderadora da relação entre autoconceito (autoconfiança) e comprometimento. Esse resultado, no entanto, não explica como se dá o papel moderador da variável crença.

Para compreender essa relação, uma nova regressão, denominada coeficiente de inclinação simples (*simple slop*), foi realizada. Essa técnica visa possibilitar a interpretação da relação entre autoconfiança e comprometimento em situações de crença elevada e crença baixa. Os escores elevados e baixos foram obtidos de acordo com os procedimentos descritos por Aiken e West (1991), que sugerem utilizar os valores em escores Z e calcular o afastamento destes valores um desvio-padrão acima e um desvio-padrão abaixo da média aritmética da variável moderadora. Tanto a interação de autoconfiança com crença baixa como a interação com crença elevada apresentaram efeitos significativos ($p \leq 0,01$), quando consideradas como sendo os únicos preditores de comprometimento. Os resultados encontrados podem ser vistos na Figura 8.



Nota: Para facilitar a visualização e interpretação dos resultados na figura, os valores para crença baixa e crença elevada, em termos de desvios padrão, foram transformados em uma escala de 10 pontos, uma vez que os escores utilizados para as análises encontram-se em valores Z.

Figura 8 – Influência da autoconfiança no comprometimento para crença elevada e baixa.

A figura revela que quando as pessoas acreditam que as equipes são unidades de desempenho efetivas, aqueles que possuem mais autoconfiança irão apresentar níveis maiores de comprometimento. Além disso, é possível verificar que os níveis de comprometimento serão diferentes quando essa crença nas equipes for alta ou baixa, de maneira tal que pessoas que acreditam muito nas equipes, tendem a apresentar uma diferença de cerca de 30% no nível de comprometimento em relação àquelas que acreditam pouco nas equipes. Essa interpretação é feita considerando-se uma escala de 0 a 10 pontos em situação de crença elevada e uma variação de 2,91 pontos entre o nível mais baixo de comprometimento ($Co = 5,77$) e o nível mais alto ($Co = 8,68$). A partir desses resultados, é possível afirmar, portanto, que o indivíduo autoconfiante estará mais ou menos

comprometido em função dele acreditar muito ou pouco na efetividade das equipes de trabalho.

De maneira adicional, seguindo considerações de Abbad e Torres (2002), é importante ressaltar que, após as análises de regressão, não se verificou a ocorrência de fenômenos estatísticos como redundância, complementaridade e supressão. De acordo com esses autores, tais fenômenos ocorrem quando existem relações complexas entre as variáveis do modelo explicativo e, nesse caso, a utilização da regressão múltipla acarretaria em interpretações errôneas acerca do fenômeno investigado, como por exemplo, a perda de parcimônia e diminuição no poder estatístico da pesquisa.

Portanto, a partir da apresentação dos resultados, é possível verificar que a hipótese 1 desse estudo foi corroborada, de maneira tal que o autoconceito (representado por algumas de suas dimensões) atua como antecedente tanto de satisfação como de comprometimento. Já a hipótese 2 foi parcialmente corroborada, uma vez que a crença modera apenas a relação entre autoconceito (dimensão autoconfiança) e comprometimento. No próximo capítulo, esses resultados, assim como aqueles decorrentes da validação psicométrica das escalas serão discutidos em função da literatura e dos objetivos desse estudo.

VIII- DISCUSSÃO

O objetivo central da presente pesquisa foi verificar a influência de algumas variáveis individuais (autoconceito profissional e crença na efetividade da equipe) na satisfação e no comprometimento dos membros com suas equipes de trabalho. Dessa forma, uma contribuição adicional seria dada à compreensão da efetividade das equipes, a partir de critérios afetivos. Para atingir tal objetivo, um estudo anterior foi necessário, visando construir e validar psicometricamente a escala de mensuração do autoconceito profissional. Após esse estudo, foi possível partir para a coleta dos dados com membros de equipes de trabalho e realizar, assim, o estudo das relações entre as variáveis propostas no modelo de pesquisa.

O objetivo do estudo 1 foi construir e validar a escala de autoconceito profissional. Uma vez pronta, essa escala foi reaplicada no estudo 2. Tal coleta permitiu, portanto, testar as características psicométricas da escala, desta vez em uma amostra de profissionais membros de equipes de trabalho, além de permitir a indagação das contribuições das variáveis (autoconceito e crença) na satisfação e no comprometimento dos membros de equipes de trabalho. Assim sendo, a escala de autoconceito profissional construída para a presente pesquisa foi aplicada em diferentes amostras. Embora façam parte de estudos distintos (estudo 1 e estudo 2), os resultados da validação e da testagem da escala serão discutidos juntos, uma vez que permitem verificar a estabilidade e validade desse instrumento.

Em seguida serão discutidos os resultados do estudo 2 no que se referem às relações existentes entre as variáveis do modelo de pesquisa proposto. A discussão se dará a partir dos achados nessa pesquisa, assim como da produção teórica e empírica existente na área.

8.1 Características psicométricas da escala de autoconceito profissional

A recente atenção dada pelos pesquisadores ao estudo do autoconceito profissional reforça a importância desse construto na compreensão do comportamento humano no contexto de trabalho. Conforme apresentado, pesquisas têm sido realizadas com intuito de verificar a influência das dimensões do autoconceito em aspectos como comprometimento organizacional, configurações de poder, entre outros (Costa, 2002; Tamayo & Souza, 2001). Para isso, portanto, é fundamental a utilização de medidas confiáveis e válidas.

Na revisão de literatura da área foram encontrados apenas 2 instrumentos de mensuração do autoconceito profissional. Apesar de ter sido identificado um número tão escasso de escalas, foram observadas divergências na estrutura fatorial destas, assim como nos critérios utilizados para verificação das características psicométricas. Essa constatação revelou a pertinência da construção de um instrumento que mensurasse de maneira mais efetiva o referido construto.

A partir dos resultados do estudo 1, verificou-se que a escala de autoconceito profissional, quando validada em uma amostra de estudantes universitários, apresentou uma estrutura composta por 5 fatores. Destes, os fatores realização, competência e autoconfiança são os que apresentam o maior número de cargas elevadas, assim como os maiores índices de confiabilidade. Além disso, as maiores correlações ocorrem entre eles. Em contrapartida, os fatores saúde e ajustamento apresentam menores índices de confiabilidade, sendo que o fator ajustamento possui um alfa de 0,59. Como será discutido posteriormente, a validação da escala em uma amostra de membros de equipe de trabalho (estudo 2) mostrou que esse fator, na verdade, mensurava mais erro do que percepções de ajustamento, uma vez que o valor do índice de confiabilidade foi de 0,45, capturando, portanto, 55% de erro.

Observando-se as cargas dos itens da escala no estudo 1, verifica-se que somente 5 estão abaixo de 0,40, indicando, dessa forma, a qualidade da solução fatorial encontrada. Os alfas dos fatores realização, competência e autoconfiança são superiores aos encontrados por Costa (1996), assim como as cargas fatoriais médias dos dois primeiros, o que indica uma melhoria na solução fatorial. O item 20 da escala, apesar de ter apresentado distribuição assimétrica, mesmo após os ajustes, contribuiu para a mensuração do fator ajustamento, com uma carga de 0,47. Por esse motivo, optou-se por manter o item na escala.

Portanto, a escala validada na amostra de estudantes, apesar de apresentar características psicométricas melhores que outras escalas encontradas na literatura, ainda precisava de ajustes e a validação em uma equipe de trabalho indicou que efetivamente o fator ajustamento deveria ser excluído.

A testagem da escala na amostra de membros de equipes (estudo 2) mostrou que, na verdade, 4 fatores compõem o construto, uma vez que o fator ajustamento, encontrado na primeira validação, foi excluído, pois apresentava índices de confiabilidade pobres ($\alpha=0,45$). Dessa forma, as percepções do indivíduo acerca de seu ajustamento no trabalho não foram contempladas pelo instrumento utilizado nessa pesquisa. Tal resultado não significa que as percepções de ajustamento não façam parte do construto autoconceito no trabalho. De acordo com os embasamentos teóricos que sustentam a definição adotada nesta pesquisa para o autoconceito profissional, acredita-se que esse construto também seja composto pela percepção de ajustamento social no ambiente de trabalho. Portanto, pesquisadores que tenham interesse em estudar esse fenômeno devem enfrentar o desafio de construir itens que capturem essas percepções dos trabalhadores.

Entretanto, em função da especificidade das atividades realizadas pelas equipes estudadas nessa pesquisa, levanta-se a hipótese explicativa de que, nesse caso, as regras sociais do grupo sejam mais relevantes do que as normas da organização no que diz respeito ao cumprimento de horários, adequação de vestimentas, etc, aspectos esses indagados pelo fator ajustamento. Para atingir seus resultados, essas equipes precisam de certa autonomia e têm considerável liberdade para criar suas próprias normas e regras de funcionamento. Sendo assim, deixaria de haver razão para mensurar o ajustamento desses indivíduos às normas da organização, uma vez que o ajustamento está de acordo com as normas da equipe e estas nem sempre são as mesmas exigidas pela organização.

No estudo 2, somente 4 itens apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,40. Comparando esses itens com aqueles do primeiro estudo, verifica-se que somente um apresentou carga inferior a esse valor em ambos estudos. Além disso, dois dos itens que tiveram cargas baixas no estudo 1 foram excluídos no estudo 2, pois faziam parte do fator ajustamento. Esse resultado evidencia que houve uma melhora na qualidade da solução fatorial encontrada no segundo estudo, uma vez que foram excluídos alguns itens que apresentaram uma contribuição pobre para a mensuração do construto.

Apesar dos índices de confiabilidade no estudo 1 serem um pouco mais elevados para os fatores competência e autoconfiança do que no estudo 2, em ambos os estudos esses valores foram superiores aos encontrados por Costa (1996), indicando que houve também melhoras no instrumento. Verifica-se ainda incremento na porcentagem da variância explicada pelo instrumento do estudo 2 (49,7%) em relação ao instrumento construído por Costa (1996) (47,1%). Logo, esta versão da escala consegue capturar de maneira mais abrangente o fenômeno de interesse, se comparado com a versão anterior.

A extração do fator de segunda ordem indica que competência (carga fatorial = 0,83), é o melhor representante do construto autoconceito, seguido do fator realização (carga fatorial = 0,58) e autoconfiança (carga fatorial = 0,56). Uma análise mais cuidadosa do conteúdo teórico dos itens e da definição dos fatores mostra que, com exceção do fator ajustamento, todas as dimensões contempladas por Costa (1996) estão presentes na escala desenvolvida nesta pesquisa. Apesar da extração de apenas 4 fatores, é possível identificar que alguns itens do fator competência se referem à percepção de autonomia (“Tenho autonomia para representar meus colegas”, “Quando preciso, tomo decisões sobre meu trabalho”, “Decido a forma como realizar minhas tarefas”, “Meus colegas me consideram uma pessoa autônoma”). Hackman e Oldham (1975), citados em Breugh (1999), consideram a autonomia no trabalho como sendo o grau em que este proporciona liberdade e independência para o indivíduo programar e determinar os procedimentos que serão usados na realização do seu trabalho. Dessa forma, é possível verificar que alguns itens do fator competência efetivamente se referem às percepções de autonomia.

Portanto, a percepção que o indivíduo tem de sua competência diz respeito também a questões de autonomia, sendo pertinente considerar que a competência pode ser sinalizada a partir da capacidade que o indivíduo tem de atuar com autonomia. Ainda em relação a essa questão, Costa (1996) define o fator autonomia como sendo à percepção do indivíduo sobre sua capacidade de resolver, sem a necessidade de ajuda, problemas complexos durante o trabalho. Assim sendo, a capacidade de resolver problemas no trabalho não se desvincula da necessidade prévia de conhecimento / competência para tal.

Cabe ressaltar que a escala dessa pesquisa foi validada utilizando o procedimento de rotação oblíqua *Promax*, enquanto Costa (1996) utilizou a rotação oblíqua *Oblimim* e Tamayo (2002) a rotação ortogonal *Varimax*. A escolha quanto ao tipo de rotação

(ortogonal ou oblíqua) é uma decisão que cabe ao pesquisador. Além de ser possível defender teoricamente que as dimensões do autoconceito são correlacionadas entre si, foi observado que os fatores componentes desse construto apresentavam correlações significativas e superiores a 0,30. Sendo assim, é pertinente afirmar que a rotação oblíqua é mais adequada para analisar a estrutura fatorial do autoconceito profissional. Laros (no prelo) defende que o uso desse tipo de rotação produz estruturas mais convincentes e interpretáveis do que a rotação ortogonal. A diferença entre a rotação *Oblimim*, utilizada por Costa (1996), e a *Promax* está no fato de que na rotação *Promax*, além dos fatores se correlacionarem entre si, a diferença existente entre eles é enfatizada e considerada (Tabachnick & Fidel, 1996). Esse tipo de rotação produziu uma estrutura simples com 4 fatores que apresentaram cargas fatoriais satisfatórias e permitiu a verificação da existência de um fator de segunda ordem.

Por fim, a estrutura final da escala permite concluir que os procedimentos utilizados na sua construção foram válidos e eficazes. Diversos cuidados sugeridos pela literatura foram adotados, de tal forma que a solução fatorial mostrou-se adequada e estatisticamente confiável. Além disso, Laros e Puente-Palacios (2004) ressaltam a importância do pesquisador na tomada de decisões envolvidas em pesquisas que visam identificar a estrutura fatorial de uma escala. Segundo eles, as decisões tomadas pelo pesquisador são de fundamental importância, pois afetarão a estrutura encontrada. A escala de autoconceito profissional desenvolvida nessa pesquisa apresentou parâmetros psicométricos adequados e válidos para representar o construto que se propunha medir

O instrumento foi aplicado em duas amostras e apresentou medidas satisfatórias com bons níveis de precisão dos fatores. Ainda assim, pesquisas futuras precisam ser realizadas para mostrar que essa estrutura se mantém e pode ser generalizada para outras

populações. No momento de construir, validar e testar um instrumento o pesquisador deve ficar atento à representatividade da população que será adotada, uma vez que o fato de um instrumento mensurar o construto em uma amostra específica não garante que ele fará o mesmo em outra amostra, pois os indivíduos podem apresentar padrões de respostas diferentes em função de características específicas de cada grupo.

Por fim, observa-se a pertinência teórica dos fatores encontrados na escala da presente pesquisa. Diversos teóricos ressaltam a relação do autoconceito com crenças, valores e atitudes, estando estes organizados em função de sua importância para o indivíduo (Cerqueira, 1991; Costa, Lummertz & Biaggio, 1986; 2002; Tamayo, 1981). O modelo proposto por L'Écuyer (1978 citado em Costa, 2002; Novaes, 1985; Tamayo, 2002) resalta algumas dimensões que compõem o autoconceito e se baseia em quatro hipóteses principais, apresentadas no capítulo referente à revisão de literatura.

O leitor pode observar que essas dimensões, sobretudo referentes às percepções do *self-material*, *self-pessoal*, *self-adaptativo*, *self-social* e *self e não self*, apresentados por Costa (1996), estão contempladas nos 4 fatores do instrumento de mensuração do autoconceito profissional utilizado nesse trabalho. Portanto, considera-se que a escala de autoconceito profissional contempla os fatores que compõem o construto autoconceito profissional, com exceção das percepções de ajustamento social, anteriormente discutidas.

8.2 Modelo de pesquisa encontrado

O modelo proposto na presente pesquisa relaciona algumas variáveis antecedentes (autoconceito profissional e crença na efetividade das equipes) com a variável critério efetividade, mensurada por meio da satisfação e do comprometimento com a equipe. As variáveis foram estudadas a partir de escalas confiáveis e cuidadosamente construídas e testadas. A estrutura das escalas de crença, satisfação e comprometimento mantiveram-se, como era de se esperar, unifatoriais e com índices de confiabilidade satisfatórios com alfas de 0,70; 0,89 e 0,93, respectivamente.

Inicialmente, verifica-se pelo resultado das correlações entre as variáveis que existe relação entre as variáveis antecedentes e as critério. Tal resultado foi confirmado pelas regressões que evidenciam um papel preditivo do autoconceito profissional e das crenças na efetividade sobre a satisfação e o comprometimento com a equipe de trabalho. Além disso, algumas variáveis de controle se correlacionam com os indicadores de efetividade das equipes, o que era de se esperar, pois pesquisas relatam que características demográficas e da equipe influenciam a efetividade dessas unidades de desempenho (Puentes-Palacios, 2002; Van der Vegt, 1998). Das variáveis controle deste trabalho, apenas o gênero e o fato de comandar a equipe contribuem para a explicação da efetividade. Apesar de não ser o foco da presente pesquisa, tais achados merecem ser discutidos tendo em vista a especificidade da amostra estudada.

A variável gênero contribuiu apenas para a explicação de satisfação com a equipe ($\beta = 0,14$; $p=0,00$), de maneira que os homens apresentam maiores níveis de satisfação do que as mulheres. Tal resultado não surpreende, uma vez analisadas as características da amostra e do trabalho das equipes estudadas. As equipes pesquisadas se inserem em organizações de

tecnologia da informação e suas tarefas estão voltadas para o desenvolvimento de *softwares*, caracterizando, assim, atividades das ciências exatas, sobretudo Ciência da Computação. Essa é uma área predominante masculina, o que foi verificado também pelas diferenças percentuais de gênero encontradas nessa pesquisa (63,7% de homens). Portanto, é pertinente considerar que, nas equipes estudadas, as mulheres são consideradas minorias e estão, pois, mais sujeitas às discriminações de gênero e remuneração, por exemplo, o que poderia levar a avaliações inferiores de satisfação com o trabalho em equipe.

A ausência de pesquisas nacionais que estudem questões de gênero no âmbito das equipes dificulta, entretanto, a comparação desses achados, já que questões como essa devem ser discutidas no âmbito de cada cultura. Van der Vegt (1998), por exemplo, não encontrou nenhuma relação entre gênero e satisfação com a equipe nas empresas holandesas, onde realizou sua pesquisa. Baugh e Graen (1997) indicam que pesquisas sobre heterogeneidade nas equipes, seja em relação a questões raciais ou de gênero, são inconclusivas e mais estudos precisam ser realizados. Os resultados das pesquisas desses autores indicam que as diferenças de gênero e raça afetam negativamente as percepções individuais sobre a efetividade das equipes. Apesar disso, a efetividade das equipes heterogêneas, quando mensurada a partir de avaliadores externos, não apresenta diferenças significativas em relação às avaliações nas equipes homogêneas. Ainda assim, as explicações fornecidas para os resultados encontrados na presente pesquisa são hipotéticas, já que essas questões não foram investigadas e nem eram alvo deste trabalho.

Em relação ao fato de comandar ou não a equipe, observou-se que, de acordo com a codificação utilizada, os líderes apresentam melhores avaliações de satisfação e comprometimento com as equipes, afetando tanto a satisfação ($\beta = -0,17$ para $p = 0,00$)

como o comprometimento ($\beta = -0,22$ para $p = 0,00$). Pesquisas têm demonstrado que a liderança é uma variável que afeta julgamentos de efetividade das equipes (Langfred, 1993; Lim & Ployhart, 2004). Gladstein (1984) encontrou relações positivas entre liderança e satisfação com a equipe. Como esse não foi o foco da pesquisa, essa variável teve o seu efeito controlado.

Os resultados das análises de regressão realizadas mostram que as variáveis antecedentes do modelo proposto nessa pesquisa explicam 21% da variância de **satisfação** (R^2 total = 0,21). Desse total, 14% é atribuído à variável autoconceito profissional juntamente com crença na efetividade, já que alguns fatores do autoconceito se correlacionam com a variável crença (correlações variando de 0,28 e 0,37, $p \leq 0,05$). Portanto, observa-se que o construto autoconceito profissional exerce influência considerável nos níveis de satisfação dos membros de equipes. Dos 4 fatores do autoconceito, a realização é o que exerce uma força maior sobre a satisfação ($\beta = 0,20$; $p=0,00$), seguida pela autoconfiança ($\beta = 0,17$; $p=0,00$). Sendo assim, é possível considerar que indivíduos que estão realizados profissionalmente tendem a estar mais satisfeitos com suas equipes.

Como hipótese explicativa, acredita-se que a percepção de realização profissional estaria diretamente relacionada com a satisfação de necessidades individuais, que por sua vez impactaria positivamente na satisfação e comprometimento com a equipe de trabalho, pois esta se tornaria uma ferramenta a partir da qual necessidades individuais poderiam ser satisfeitas. A este respeito, Hackman (1987) afirma que o saldo da relação entre frustração e satisfação de necessidades individuais deve ser positivo levando os indivíduos a ficarem satisfeitos com suas equipes. Assim sendo, a percepção de realização profissional estaria

diretamente relacionada com a satisfação de necessidades individuais, que se refletiria na satisfação com a equipe de trabalho.

Adicionalmente, no que se refere à satisfação com a equipe, o fato de confiar em si mesmo para realizar o trabalho e crer que este é de boa qualidade levaria os indivíduos a acreditarem na possibilidade de satisfazer suas necessidades, o que se daria por meio do trabalho em equipe, levando, conseqüentemente à satisfação com essa unidade de desempenho. Shaw et al. (2000) relatam que preferências individuais como, por exemplo, a predileção pelo trabalho em equipe, se relacionam positivamente com a satisfação na equipe, indicando que as características individuais precedem esse estado emocional. Além disso, apesar de não mensurarem especificamente a confiança em si mesmo, Costa, Roe e Taillieu (2001) verificaram que a confiança nos outros membros da equipe está relacionada com o aumento nos níveis individuais de satisfação e comprometimento.

Brief e Weiss (2002) examinaram a evidência empírica existente em relação ao papel dos afetos no comportamento organizacional e observaram que, por volta dos anos 30, houve um interesse maior dos pesquisadores em estudar os afetos em termos de satisfação no trabalho. Esses autores apresentam resultados de diversas pesquisas que indicam que características individuais, como os temperamentos, por exemplo, influenciam a satisfação no trabalho através dos humores e das interpretações das circunstâncias do ambiente de trabalho. Além de variáveis individuais, observa-se também que variáveis circunstanciais (por exemplo, ambiente social) antecedem os níveis de satisfação dos trabalhadores. Os resultados da presente pesquisa corroboram os achados apresentados por Brief e Weiss (2002) e reforçam a importância das variáveis individuais na compreensão do fenômeno satisfação com a equipe de trabalho.

Entretanto, cabe ressaltar que não é possível afirmar a independência das dimensões do autoconceito profissional, visto que os dados foram tratados com a rotação *Promax* e esta, apesar de maximizar as diferenças existentes, considera que há relação entre os fatores. Portanto, apesar da realização e da autoconfiança exercerem um maior poder de predição, é o construto autoconceito profissional, de uma maneira geral, que prediz a satisfação com a equipe.

A percepção que o membro da equipe tem de si no trabalho, assim como o fato de estar realizado profissionalmente, de confiar em si mesmo para fazer as atividades na equipe e de acreditar que o seu trabalho pode afetar sua saúde, levam este a julgar positivamente o seu estado afetivo com a equipe da qual faz parte. Sendo assim, quanto mais as equipes forem compostas por membros realizados no trabalho e que confiam em si mesmos, maior será a tendência destes estarem satisfeitos com a equipe e maior será, conseqüentemente, a efetividade destas unidades de trabalho, de acordo com os critérios estabelecidos por Hackman (1987).

Em relação ao **comprometimento**, as variáveis antecedentes do modelo explicam, juntas, 25% da variância do fenômeno ($R^2 = 0,25$), sendo que desse total, 18% decorre do autoconceito profissional. Os fatores realização ($\beta = 0,32$; $p=0,00$) e competência ($\beta = 0,15$; $p=0,01$) são as que exercem força maior na relação entre autoconceito e comprometimento.

Tamayo e Souza (2001) encontraram resultados semelhantes para o comprometimento organizacional, de maneira que a realização e a competência foram os fatores do autoconceito profissional que mais predisseram comprometimento com a organização. De acordo com esses autores, quanto mais o empregado tem consciência de ter alcançado suas aspirações e ideais profissionais (realização), mais ele tende a se

comprometer com a organização, uma vez que ela favorece com que os objetivos profissionais desse indivíduo sejam atingidos. O mesmo parece acontecer com as equipes. O comprometimento com o grupo de trabalho implica na aceitação, por parte do indivíduo, das normas e objetivos, de investir esforços em favor desta e de desejar permanecer na equipe. Para manter ou até mesmo aumentar sua realização profissional e atingir seus ideais, o membro tenderia a se comprometer mais com seu grupo de trabalho e, assim sendo, quanto mais realizado o indivíduo ficar, maior a tendência de se comprometer com a equipe.

Além disso, a percepção de uma atuação competente no trabalho pode revelar sentimentos de autoconfiança que, de certa forma, são vivenciados e expressos por meio do comprometimento com as tarefas e objetivos da equipe. Dessa forma, percebe-se que a realização e a competência profissional favorecem o ajustamento dos membros às exigências da equipe, bem como a possibilidade de investir construtivamente em benefício desta.

Borges-Andrade (1994) discute que, diferentemente do que se tem encontrado na literatura internacional, as pesquisas brasileiras têm demonstrado que o padrão dos preditores mais importantes do comprometimento com a organização são variáveis de nível macro-organizacional. Ainda assim, Tamayo et al. (2001) identificaram que os valores individuais atuam como preditores do comprometimento do trabalhador com a organização. Ainda que a relação entre as variáveis do nível individual e o comprometimento possa ser questionada em relação à força de predição, estas contribuem para explicação do fenômeno em questão e isso não deve ser desconsiderado. Os resultados encontrados por esses autores, bem como os da presente pesquisa, vêm reforçar o que parece ser uma tendência no mundo do trabalho, ou seja, o fato das características individuais antecederem o

comportamento dos trabalhadores, inclusive em relação à formação de vínculos afetivos como as diversas formas de comprometimento (organizacional, equipe, carreira).

Mathieu e Zajac (1990) verificaram que, entre as características pessoais, a variável antecedente que apresentou maior correlação positiva com o comprometimento organizacional foi a percepção de competência pessoal. Além de prever o comprometimento com a organização, parece que a percepção de competência no trabalho contribui também para explicar o comprometimento com a equipe.

Entretanto, é fundamental novamente ressaltar que os fatores que compõem o autoconceito estão correlacionados entre si e se um deles antecede o comprometimento, em certa medida, é possível afirmar que os outros também antecederão. Assim sendo, equipes compostas por membros que se percebem como realizados e competentes tendem a ter profissionais mais comprometidos que levarão as equipes, em última instância, a serem mais efetivas.

Além disso, apesar de exercer uma força mais fraca na relação ($\beta = 0,10$; $p=0,05$), a percepção de que o trabalho afeta a saúde, também influencia o comprometimento com a equipe. Quanto mais os membros das equipes percebem que o trabalho, ou os fatos relacionados a ele, podem prejudicar sua saúde, menor será o comprometimento com o grupo, uma vez que os itens desse fator são invertidos e mensuram o quanto o trabalho afeta negativamente a saúde. Tal constatação é interessante, pois a percepção de que fatos ou características do trabalho afetam negativamente a saúde pode estar desequilibrando a relação de troca estabelecida entre empregado e empregador e acabar levando os indivíduos a se descomprometerem e ficarem insatisfeitos com suas equipes. Portanto, proporcionar condições de trabalho que preservem a saúde do indivíduo pode afetar positivamente sua

percepção sobre a influência do trabalho em sua saúde e manter, assim, o seu comprometimento e sua satisfação.

É fundamental destacar, no entanto, que a relação entre autoconceito profissional e comprometimento é, em certa medida, influenciada pela crença individual na efetividade das equipes. A crença modera a relação entre a autoconfiança e o comprometimento com a equipe ($\beta = 0,17$; $p=0,01$). Apesar dessa interação contribuir com apenas 1% na explicação da variável critério, ela é significativa e deve, pois, ser considerada, uma vez que, no cotidiano das organizações, os fenômenos não ocorrem de maneira isolada. A realização de pesquisas envolve recortes por parte do pesquisador. No entanto, este deve sempre considerar que as relações existentes entre os fenômenos nem sempre são diretas e que estes interagem entre si e influenciam o comportamento dos indivíduos.

De acordo com o que foi apresentado nos resultados (Figura 8), o fato de confiar em si mesmo irá influenciar o comprometimento, dependendo da crença dos membros nas equipes. Indivíduos que confiam em si mesmos para realizar seu trabalho estarão comprometidos com a equipe, desde que eles acreditem que essa forma de trabalho é eficaz. Isso significa que somente ter autoconfiança não garante comprometimento com a equipe. Além de confiar em si mesmo para realizar o trabalho, o empregado deve acreditar na efetividade dessas unidades de desempenho.

As crenças são formadas a partir de experiências passadas e representam a informação sobre um objeto, apresentando, portanto, componentes cognitivos. No caso desta pesquisa, as crenças representam as informações sobre as equipes de trabalho e elas podem ser favoráveis ou desfavoráveis dependendo das experiências passadas dos membros das equipes. Portanto, ao compor uma equipe não é suficiente fazê-la com pessoas

autoconfiantes. Os resultados deste trabalho permitem levantar a hipótese que, no caso de indivíduos autoconfiantes, porém, com crenças desfavoráveis a respeito das equipes, o nível de comprometimento poderá mudar à medida que suas crenças forem alteradas, o que acontecerá somente se eles forem colocados para trabalhar em equipes de sucesso.

Além disso, no caso dos indivíduos autoconfiantes e com crença positiva sobre a efetividade das equipes, um maior nível de comprometimento (cerca de 30%) se dará para aqueles que acreditam muito nas equipes se comparado com o comprometimento daqueles que pouco acreditam. Esses achados chamam a atenção pela sua implicação prática, já que auxiliam gerentes e líderes a conduzirem situações reais onde há a necessidade de elevar o comprometimento dos membros do grupo. Proporcionar experiências de sucesso na equipe pode não só produzir crenças favoráveis, como também aumentá-las, elevando, assim, os níveis de comprometimento já existentes.

Essas análises, mais uma vez, mostram a importância do efeito de variáveis moderadoras na explicação de determinados comportamentos. Além das relações diretas estabelecidas entre variáveis, pesquisadores devem ser encorajados a investigar o efeito de interações, uma vez que a ausência dessas relações não significa que a variável antecedente não afete o fenômeno estudado.

Os resultados dessa pesquisa, assim como os encontrados por Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005), indicam que a crença na efetividade grupal é uma variável que exerce influência, mesmo que indireta, sobre a efetividade das equipes. Além disso, outras pesquisas indicam que as crenças, assim como as preferências individuais, antecedem a satisfação com a equipe de trabalho (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Kirkman & Shapiro, 2002). Apesar disso, entretanto, não foi encontrada nesse estudo relação significativa entre essa variável e a satisfação com a equipe.

À luz desses resultados, cabe ressaltar que, apesar da satisfação e do comprometimento se caracterizarem, por definição, como vínculos afetivos com a equipe e, portanto, possuírem base afetiva; o que está por trás dos fenômenos é diferente, tendo em vista que a satisfação está relacionada com o suprimento de necessidades individuais (Hackman, 1987) enquanto o comprometimento está relacionado com a identificação com valores e objetivos. Sendo assim, o fato de satisfazer as necessidades por meio do trabalho em equipe não tem, necessariamente, relação com a crença na efetividade da equipe, uma vez que, inicialmente, o indivíduo pode alcançar essa satisfação independentemente de acreditar ou não nas equipes. O fato de não acreditar no grupo não o impede de vivenciar experiências de sucesso que, em última instância, contribuirão para a satisfação das necessidades individuais. Essa satisfação poderá contribuir futuramente para modificar a crença do indivíduo nos grupos de trabalho.

Por fim, diante do cenário exposto acerca da produção empírica sobre a efetividade das equipes, observou-se nesse trabalho a contribuição de mais uma variável na explicação do fenômeno em questão, o autoconceito. Além disso, tais resultados chamam a atenção para a importância exercida pelas percepções individuais (autoconceito e crença) no comportamento dos indivíduos no contexto de trabalho no que diz respeito, sobretudo, à satisfação e comprometimento com o grupo.

Essa seção objetivou discutir, à luz da produção empírica existente, os resultados da presente pesquisa tanto no que diz respeito aos instrumentos de medida utilizados como as relações estabelecidas no modelo. A seção seguinte encerra o trabalho fornecendo ao leitor algumas reflexões e conclusões advindas da discussão dos resultados aqui descritos. Por fim, os pontos fracos e as contribuições desse trabalho serão apresentados, assim como uma agenda para futuras pesquisas.

IX - CONCLUSÃO

Compreender o funcionamento das equipes de trabalho amplia as possibilidades de análise e intervenção no ambiente organizacional. Nessa pesquisa, a efetividade das equipes foi estudada a partir das reações afetivas dos membros desses grupos. O principal objetivo foi verificar a contribuição do autoconceito profissional na satisfação e no comprometimento com a equipe. O estudo da variável autoconceito buscou atender às sugestões de agenda de pesquisa de diversos autores, entre eles, Tamayo e Souza (2001) e Costa (2002). Adicionalmente, estudar a efetividade das equipes no âmbito da realidade brasileira veio de encontro ao proposto por Puente-Palacios (2002) e Machado (1998).

Os resultados encontrados revelaram que as percepções dos indivíduos sobre si mesmos, sobretudo em relação à realização profissional, à competência e à autoconfiança, influenciam as percepções de satisfação e comprometimento com a equipe. Dessa forma, é pertinente concluir que o estabelecimento de vínculos entre indivíduos e equipes é afetado pelo autoconceito profissional.

O interesse de pesquisadores da área organizacional pelo estudo de construtos auto-referentes vem de longa data. Como descrito na revisão de literatura, as pesquisas têm apontado que essas variáveis influenciam o comportamento dos indivíduos em diversos contextos, inclusive no trabalho. Entretanto, não se deve ignorar que esse crescente interesse acabou refletindo em uma série de confusões conceituais e escalas de medida questionáveis. Por esse motivo, essa questão ainda está aberta e uma reflexão teórica se faz fundamental.

Autores como Tamayo (2002) e Abadd e Meneses (2004), ao estudaram construtos auto-avaliativos, finalizam seus trabalhos chamando a atenção para a necessidade e

importância de se definir e diferenciar conceitualmente construtos como autoconceito, auto-eficácia e auto-estima. A presente pesquisa buscou clarificar um pouco tais diferenciações, assim como fornecer ao leitor uma compreensão sobre a natureza disposicional e dinâmica de tais construtos.

Ao investigarem as diferenças conceituais e empíricas entre auto-estima, *locus* de controle, neuroticismo e auto-eficácia geral, Judge, Erez, Bono e Thoresen (2002) encontraram que a maioria das pesquisas estuda estes fenômenos de maneira isolada, como se fossem distintos. Eles observaram correlações elevadas entre esses construtos e, portanto, sugerem que devem ser compreendidos como dimensões de um único construto auto-referente geral, mais amplo e que engloba diversas percepções do eu. A definição teórica de autoconceito proposta nessa pesquisa adota essa perspectiva, não sendo, no entanto, suficiente para encerrar tal discussão.

Traços disposicionais dizem respeito a preferências e avaliações individuais que são importantes para compreensão das relações que ocorrem entre o ser humano e o contexto que o cerca. Por tal motivo, os pesquisadores devem ser encorajados a continuarem estudando-os, entretanto, o esclarecimento teórico em relação a essas definições proporcionaria maior convergência e possibilidade de comparações entre resultados empíricos.

A partir desta pesquisa, é possível concluir, pois, que fenômenos auto-referentes são importantes para a compreensão do comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e devem continuar sendo estudados. Entretanto, diversos cuidados teóricos e metodológicos devem ser considerados, uma vez que ainda é preciso encontrar consenso entre as definições propostas por diversos autores da área. Em função disso, os pesquisadores

devem se empenhar em construir instrumentos válidos e confiáveis que capturem tais construtos e possam ser aplicados em diferentes contextos de trabalho.

A presente pesquisa mostrou que o autoconceito profissional influencia a efetividade das equipes e trouxe diversas implicações para pesquisas posteriores, assim como para a atuação prática de profissionais que trabalham com essas unidades de desempenho. A seguir serão apresentados as contribuições e limitações deste trabalho, bem como, uma proposta de agenda de pesquisa.

Principais Contribuições

Em relação às principais contribuições, primeiramente, essa pesquisa proporcionou a validação e a testagem de uma escala de autoconceito profissional no âmbito das equipes de trabalho. Esse instrumento possui estrutura psicométrica válida e confiável e pode ser utilizado nas organizações para realização de diagnósticos e, a partir deles, intervenções. Da mesma forma, as escalas de crença, satisfação e comprometimento apresentaram estruturas confiáveis e podem ser utilizadas por profissionais que trabalham com equipes e por outros pesquisadores que venham a estudar essas unidades de desempenho.

Em segundo lugar, os resultados dessa pesquisa auxiliam a compreensão do funcionamento das equipes no Brasil, assim como o estabelecimento dos vínculos afetivos que ocorrem entre membros e grupos de trabalho. Além disso, não foram encontrados na literatura nacional e internacional trabalhos que tenham estudado a influência do autoconceito na efetividade das equipes. Esses resultados demonstram a importância que as percepções de si mesmo, no que diz respeito ao autoconceito profissional, influenciam os comportamentos dos indivíduos nas equipes de trabalho e devem, pois, ser consideradas.

Além disso, mostra que o comprometimento afetivo, assim como a satisfação, pode ser utilizado como indicador de efetividade.

Em terceiro lugar, a pesquisa mostra a importância do papel de variáveis moderadoras para compreensão de relações, aparentemente, diretas entre variáveis. Traz também outras implicações práticas para gerentes e profissionais que trabalham com equipes, uma vez que os resultados sugerem que é possível elevar o comprometimento dos membros a partir da alteração de suas crenças nessas unidades de trabalho.

Cabe ressaltar, entretanto, que, por maior que sejam os cuidados metodológicos do pesquisador, a tomada de decisões envolve riscos e sempre traz conseqüências para a pesquisa. Portanto, os limites do trabalho também devem ser considerados. A seguir os principais pontos fracos serão descritos.

Limitações da Pesquisa

Em primeiro lugar, é fundamental considerar a especificidade da amostra estudada. Na investigação do modelo proposto, os participantes eram todos membros de equipes de duas organizações do mesmo nicho de negócio. Portanto, deve-se tomar cuidado ao generalizar os resultados desse trabalho. As equipes aqui estudadas apresentavam características que podem não ser comuns a outros grupos, como por exemplo, em relação aos tipos de tarefas realizadas.

Em segundo lugar, a utilização apenas de questionários auto-respondidos captura somente as percepções individuais não contando, assim, com uma fonte externa de informação a respeito da equipe. Apesar disso, Kirkman e Shapiro (2000) ressaltam a necessidade de se considerar que alguns construtos, como os aqui estudados, estão diretamente relacionados às percepções, auto-avaliações e crenças dos membros das

equipes e, justamente por esse motivo, são mais bem mensurados por meio de auto-avaliações.

Ainda assim, esse método de coleta de dados está sujeito ao fenômeno da desejabilidade social. No entanto, é importante destacar que as análises fatoriais realizadas na construção e validação dos instrumentos mostraram que as escalas capturaram eficazmente os construtos latentes subjacentes.

De maneira adicional e conforme como discutido anteriormente, é necessário definir melhor o autoconceito profissional de maneira a identificar quais dimensões realmente compõem o construto e devem ser consideradas nos estudos realizados no contexto de trabalho. Assim sendo, sugere-se que as dimensões ajustamento e saúde sejam repensadas e cuidadosamente redefinidas, uma vez que o fator ajustamento não se manteve na testagem empírica da escala e os itens referentes à dimensão saúde podem capturar, em certa medida, aspectos de outros fenômenos relacionados à saúde do trabalhador, como o estresse, por exemplo.

Por fim, deve-se considerar que, apesar do trabalho se referir ao funcionamento das equipes, os dados foram coletados apenas no nível individual e, portanto, não é possível fazer generalizações para outro nível de análise (equipes), pois isso acarretaria no erro de interpretação de dados conhecido como falácia ecológica.

Uma vez apresentadas as principais contribuições e limitações da pesquisa, será apresentada a seguir uma proposta de agenda de pesquisa com objetivo de apontar algumas possibilidades e necessidades para pesquisadores com interesse em compreender o funcionamento das equipes.

Agenda de Pesquisa

A partir da discussão dos resultados da pesquisa bem como das conclusões descritas anteriormente, pesquisas futuras, cujo foco seja a efetividade das equipes, devem ser realizadas levando em consideração outras fontes de informações como gerentes, supervisores ou clientes. A adoção de tal metodologia de coleta enriqueceria o conhecimento sobre as equipes e reduziria a contaminação dos dados por vieses ou desejabilidade social.

Além disso, pesquisadores interessados no tema devem ser encorajados a considerar outros níveis de análise (modelos multinível) em suas pesquisas, já que os fenômenos que ocorrem no âmbito organizacional pertencem a diferentes níveis. Assim sendo, estudá-los a partir de outras perspectivas contribuirá para uma melhor compreensão, bem como possibilidades de intervenção.

Variáveis como o autoconceito profissional devem continuar sendo investigadas e as escalas de medida aperfeiçoadas. É fundamental desenvolver modelos teóricos subjacentes que expliquem esse construto, pois a construção de tais modelos sustentaria melhor a construção de escalas posteriores.

Deve-se também continuar adotando o comprometimento como um indicador de efetividade. Pesquisas que mensurem também o comprometimento calculativo com a equipe devem ser realizadas, pois esse tipo de vínculo tem se mostrado relevante em pesquisas sobre o comprometimento organizacional

Por fim, estudos que considerem a percepção dos indivíduos sobre os tipos de tarefa que realizam, assim como aspectos da heterogeneidade nas equipes traria uma maior compreensão da influência desses aspectos na efetividade das equipes.

X - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G., & Meneses, P.P. M. (2004). Locus de controle: validação de uma escala em situação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 9, 441-450.
- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla *Stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, (número especial), 19-29.
- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- 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.
- Arnold, J., & Nicholson, N. (1991). Construing of self and others at work in the early years of corporate careers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 621-639.
- Arrow, H., & McGrath, J. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. Em L. Cummings & B. M. Staw (Orgs.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.17, pp. 373-411). London: JAI Press Inc.
- Bachman, J. G., & O'Malley, P. M. (1986). Self-concepts, self-esteem, and educational experiences: The frog pond revisited (again). *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 35-46.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. Em V. S. Ramachaudran (Org.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol.4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Bastos, A. V. B. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, 24, 30-48.

- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasil.
- Baugh, S., & Graen, G. (1997). Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams. *Group and Organization Management, 22*, 366-383.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 177-190.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology, 85*, 439-450
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management, 26*, 1113-1132.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables. *Group & Organization Management, 30*, 153-180.
- Bong, M., & Skaalvik, E. M. (2003). Academic self-concept and self-efficacy: how different are they really? *Educational Psychology Review, 15*, 1-40.
- Borges-Andrade J. E. (1994). Conceituação e Mensuração de Comprometimento Organizacional. *Temas de Psicologia, 1*, 37-47.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2001) Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea, 5*, 85-106.

- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: 2 studies. *Journal of Business and Psychology, 13*, 357-373.
- Brief, A.P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology, 53*, 279-307.
- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. Em M. A. West (Org.), *Handbook of Work Group* (pp. 287-315). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Byrne, B. M. (2002). Validating the measurement and structure of self-concept: snapshots of past, present and future research. *American Psychologist, 57*, 897-909.
- Bzuneck, J. A. (2001). *As crenças de auto-eficácia e o seu papel na motivação do aluno*. Em E. Boruchovitch & J. A. Bzuneck (Orgs.). *A motivação do aluno: Contribuições da Psicologia contemporânea*. (pp 116-133). Petrópolis: Editora Vozes.
- Caixeta, P., & Puente-Palacios, K. (2005). *Adaptação de uma escala de avaliação do comprometimento com a equipe de trabalho*. Resumos do PIBIC -2005. Brasília.
- Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 538-549.
- Campbell, J. R., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavalley, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 141-156.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology, 46*, 823-850.
- Cantor, N. (1990). From thought to behavior: "Having" and "doing" in the study of Personality and Cognition. *American Psychologist, 45*, 735-750.

- Cerqueira, T. C. S. (1991). *Possíveis influências do autoconceito e do locus de controle sobre o rendimento acadêmico*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89, 633-646.
- Cordery, J. (2002). Team working. Em P. Warr (Org.), *Psychology at Work* (pp. 326-350). England: Penguin books.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work Organizational Psychology*, 10, 225-244.
- Costa, P. C. G. (1996). *Relações entre autoconceito e a satisfação no trabalho de funcionários de uma instituição bancária*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Costa, P. C. G. (2002). *O poder organizacional e a influência sobre o autoconceito no trabalho*. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa* (2nd ed.). (s/d). Editora Etimológico.
- Ellemers, N.; Gilder, D., & Van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 8, 717-730.
- Erthal, T. C. S. (1986). A auto-imagem: Possibilidade e limitações da mudança. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 31, 39-46.
- Ferreira, A. B. H. (1986). *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (2nd ed.). Nova Fronteira: Rio de Janeiro.

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, Intention and behavior. An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group & Organization Management*, 23, 48-70.
- Gevers, J. M. P., Eerde, W., & Rutte, C. (2001). Time pressure, potency and progress in project groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 205-221.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley (2000). Understanding group efficacy. An empirical test of multiple assessment methods. *Group & Organization Management*, 25, 67-95.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context. A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work group. Em M. A. West (org.), *Handbook of Work Group* (pp. 3-21). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. Em M. Dunnette & L. Hougs (Orgs.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol.3, 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Guzzo, R., Yost, P., Campbell, R., & Shea, G. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. Em J. Lorsch (Org.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall.

- Hall, C. S., & Lindzey, G. (1973). *Teorias da Personalidade*. (L. Bretones, Trad.) São Paulo, EPU – Editora da Universidade de São Paulo.
- Ilggen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist, 54*, 129-139.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Jonhson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517-543.
- Ivancevich, J. M., & Mattenson, M. T. (1999). *Organizational behavior and management*. 5th ed. McGraw Hill Companies.
- Jex, S. M., & Bliese, P.D. (1999). Efficacy Beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 84*, 265-276.
- Judge, Erez, Bono e Thoresen (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 693-710.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2003). Group potency and collective efficacy. Examining their predictive validity, level of analysis and effects of performance feedback on future group performance. *Group & Organization Management, 28*, 366-391.
- Kimble, C., Hirt, E., Diaz-Loving, Rolando, Hosch, H., Lucker, G. W., & Zárate, M. (1999). *Social Psychology of the Americas*. Pearson Custom Publishing: United States of America.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2000). Understanding why team members won't share – an examination of factors related to employee receptivity to team-based rewards. *Small Group Research, 31*, 175-209.

- Langfred, C. W. (1993). Is group cohesiveness a double-edge sword? *Small Group Research*, 29, 124-144.
- Laros, J. A. (2005). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores (no prelo). In: Luiz Pasquali. (Ed.). *Análise Fatorial para Pesquisadores*. (pp. 147-170). Brasília.
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima social. *Estudos de Psicologia*, 9, 113-119.
- Larousse Cultura - dicionário da língua portuguesa* (1992). Editora Universo: São Paulo.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based process. *Human Relations*, 52, 969-998.
- Licht, M. H. (1995). Multiple regression and correlation. Em L. Grimm & P. Yarnold (Orgs.), *Reading and understanding multivariate statistics* (pp. 19-64). American Psychological Association. Washington, DC.
- Lim, B., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621.
- Lummertz, J. G., & Biaggio, A. M. B. (1986). Relações entre autoconceito e nível de satisfação familiar em adolescentes. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 38, 158-166.
- Machado, M. (1998). *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 63-78.
- Arnold, J. & Nicholson, N. (1991). Construing of self and others at work in the early years of corporate careers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 621-639.

- Markus, H. & Kunda, Z. (1986). Stability and malleability of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 858-866.
- Marsh, H. W. (1993). Relations between global and specific domains of self: The importance of individual importance, certainty and ideals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 975-992.
- Marsh, H. W., Dowson, M., Pietsch, J., & Walker, R. (2004). Why multicollinearity matters: a reexamination of relations between self-efficacy, self-concept and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 96, 518-522.
- Marsh, H. W., & Richards, G. E. (1986). Multidimensional self-concepts: The effect of participation in an outward bound program. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 195-204.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I.R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meneses, P. P. M. (2002). *Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Miles, J.; & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: a guide for students and researches (1ª ed)*. London: SAGE Publications.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R, M. (1982). *Employee-organizations linkages: The Psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press.

- Nadler, D. A., Hackman, J. R., & Lawler, E. (1979). *Managing organizational behavior*. Boston: Little Brown & Company.
- Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 84*, 376-389.
- Novaes, M. H. (1985). Autoconceito, um sistema multidimensional hierárquico e sua avaliação em adolescentes. *Arquivos Brasileiros de Psicologia, 37*, 27-43.
- Pajares, F., & Miller, M. D. (1994). Role of self-efficacy and self-concept beliefs mathematical problem solving: A path analys. *Journal of Educational Psychology, 86*, 193-203.
- Paulinelli, J. D. C., & Tamayo, A. (1986). Autoconceito: Efeitos da cegueira e do sexo em adolescentes. *Arquivos Brasileiros de Psicologia, 38*, 115-126.
- Pietsch, J., Walker, R., & Chapman, E. (2003). The relationship among self-concept, self-efficacy and performance in mathematics during secondary school. *Journal of Educacional Psychology, 95*, 589-603.
- Puente-Palacios, K. E. (2002). *Depender ou não depender, eis a questão: um estudo multinível do efeito de padrões de interdependência na satisfação dos membros das equipes de trabalho*. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Puente-Palacios, K. E. & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea, 9*, 57-78.
- Rhodewalt, F., & Agustsdottir, S. (1986). Effects of self-presentation on the phenomenal self. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 47-55.

- Rodrigues, A., Assmar, E. M. L., & Jablonski, B. (1999). *Psicologia Social*. (21^a ed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2000). Interdependence and preference for group work: main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, 26, 259-279.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Spector, P. E. (2004). *Psicologia nas Organizações* (pp. 220-251). Editora Saraiva: São Paulo, SP.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002) Extension of the three-component model of commitment to five foci: development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 12, 123-138.
- Sundstron, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (1996). *Using Multivariate Statistics (3rd ed)*. New York: HarperCollins College Publishers.
- Tamayo, A. (1981). Escala fatorial de autoconceito. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 33, 87-102.
- Tamayo, A. (1993). Autoconcept y prevention. Em J. R. Rojas (Org.), *Quinta Antologia: Salud Y Adolescência* (pp. 18-28). San José de Costarica: Caja Costarricense de Seguro Social.

- Tamayo, A., Campos, A. P. M., Matos, D. R., Mendes, G. R., Santos, J. B., & Carvalho, N. T. (2001). A influência da atividade física regular sobre o autoconceito. *Estudos de Psicologia, 6*, 157-165.
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Ramos, J. L., Vilar, L. S., Albernaz, J. V., & Stela, N. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17*, 27-35.
- Tamayo, A., & Souza, M. G. S. (2001). *Autoconceito profissional e comprometimento organizacional* [Resumo]. Em Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), Resumos de Comunicação Científica, XXXI Reunião Anual de Psicologia (p. 253) Rio de Janeiro: SBP.
- Tamayo, N. (2002). *Autoconceito profissional, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Van der Vegt, G. (1998). Patterns of interdependence in work teams. A cross-level examination of the relation with satisfaction and commitment (tese de doutorado, University of Groningem, 1998). *Kurt Lewin Institute dissertation series*.
- Van der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology, 54*, 51-59.
- Van der Vegt, G., & Van de Vliert, E. (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology, 17*, 50-67.

- Van Vianen, A. E. M., & De Dreu, C. K. W. (2001). Personality in teams: its relationship to social cohesion, task cohesion and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 97-120.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004) Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior 64*, 47-71.
- Wageman, R. 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 50*, 145-180.