

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

O papel da identidade social na efetividade de equipes de trabalho

Mestrado

Daniela Pinheiro dos Reis

Brasília-DF

Março, 2015

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

O papel da identidade social na efetividade de equipes de trabalho

Mestrado

Daniela Pinheiro dos Reis

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Katia Elizabeth Puente-Palacios

Brasília-DF

Março, 2015

O papel da identidade social na efetividade de equipes de trabalho: a contribuição dos componentes afetivo, cognitivo e avaliativo da identidade com equipes de trabalho para a efetividade de equipe.

---

Prof.<sup>a</sup> Katia Elizabeth Puente-Palacios, Doutora (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília

---

Prof. Cláudio Vaz Torres, Doutor (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília

---

Prof. Amalia Raquel Pérez, Doutor (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro Universitário de Brasília

---

Prof.<sup>a</sup> Juliana Barreiros Porto, Doutora (Membro Suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília

*A Deus, a quem dedico tudo o que sou,  
tudo o que tenho e tudo o que faço.*

## Agradecimentos

À Deus por ter me conduzido em todos os momentos e tornado esse sonho possível.

Aos meus pais Gesil e Genildo. Obrigada por tudo que fizeram, por não terem poupado esforços para que eu tivesse sempre o melhor e pelo suporte para o meu crescimento profissional e espiritual. Mãe, obrigada por me apoiar no meu incassável desejo de crescer.

À minha querida orientadora, Katia Puente-Palacios, por confiar em mim, na minha capacidade e por perdoar minha ansiedade.

Ao Tribunal de Contas da União pelo apoio para que eu pudesse me dedicar a esse trabalho.

Ao grupo de pesquisa Dequi, lugar que fui recebida, acolhida e tive a oportunidade de fazer amigos e compartilhar vitórias.

A todos os professores e colegas do PSTO com quem tive oportunidade aprender, sobretudo aqueles com o quais tive maior proximidade.

Enfim, agradeço a todos que de algum modo me ajudaram a concluir essa tarefa. A todos vocês, meu muito obrigada!

## SUMÁRIO

Resumo .....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
Apresentação.....	1
Capítulo 1 - Equipes de trabalho.....	2
Capítulo 2 - Identidade com Equipes de Trabalho.....	7
Capítulo 3 - Delineamento de pesquisa .....	22
Capítulo 4 - Método .....	24
4.1 Caracterização da organização .....	24
4.2 Descrição da amostra .....	24
4.3 Instrumentos .....	25
4.3 Procedimento de coleta de dados .....	26
4.4 Análise de dados.....	27
Capítulo 5 - Resultados.....	29
5.1 Propriedades psicométricas das escalas .....	29
5.2 Emersão das variáveis ao nível do grupo .....	32
5.3 Teste de hipóteses.....	34
Capítulo 6 - Discussão .....	40
Referências.....	49
Apêndice A .....	57
Apêndice B.....	82
Apêndice C.....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Cargas fatoriais da escala de identidade com equipes de trabalho. ....	30
Tabela 2- Cargas fatoriais da escala de satisfação com equipes de trabalho .....	31
Tabela 3- Cargas fatoriais da escala de desempenho de equipes. ....	32
Tabela 4- Valores dos índices de concordância intragrupo e variabilidade entre grupos.....	33
Tabela 5- Matriz de correlações entre as variáveis do modelo. ....	35
Tabela 6- Predição da satisfação com equipes de trabalho. ....	37
Tabela 7- Predição da avaliação de desempenho pelo gestor. ....	39

## RESUMO

A teoria da identidade social tem demonstrado sua relevância para a compreensão dos fenômenos organizacionais. Entretanto, pouco se sabe sobre a sua contribuição para a efetividade de equipes de trabalho. O objetivo desse estudo foi verificar a influência dos componentes afetivo, cognitivo e avaliativo da identidade com equipes de trabalho para a efetividade dessas células de trabalho. A efetividade foi representada pela satisfação com equipes de trabalho, avaliação de desempenho feita pelos gestores e indicadores duros de desempenho. Os dados foram coletados de 131 equipes de trabalho de diferentes áreas de uma organização pública brasileira. Análise de regressão mostrou que a dimensão avaliativa explica em torno de 6% da avaliação de desempenho realizada pelos gestores, enquanto a dimensão afetiva explicou 63% da satisfação com equipes de trabalho. Não houve resultados significativos para os indicadores duros de desempenho. Esse estudo demonstrou a contribuição de diferentes componentes da identidade com equipes de trabalho na explicação da efetividade das equipes de trabalho. Além disso, revela a importância do uso de medida identidade com equipes de trabalho numa perspectiva multidimensional e o papel da identidade com equipes de trabalho compartilhada na efetividade de equipes.

**Palavras-chave:** identidade social; identidade com equipes de trabalho; equipes de trabalho.

## **Abstract**

*Social identity theory has demonstrated its relevance for understanding organizational phenomena. However, little is known about its contribution to work team effectiveness. The aim of this study was to verify the influence of the affective, cognitive, and evaluative components of work group identification to work team effectiveness. Effectiveness was represented by work team satisfaction, performance evaluation from managers, and organizational objective performance indicators. The data was collected from 131 work teams from different areas within a Brazilian public organization. Regression analysis showed that the evaluative dimension explained around 6% of the performance evaluation from managers, while the affective dimension was responsible for 63% of the work team satisfaction. There were no significant results for the prediction of organizational objective performance indicators. Overall, this study demonstrates the contribution of different components of work group identification in explaining work team effectiveness. In addition, it reveals the usefulness of measuring work group identification from a multidimensional perspective and the role of shared work group identification in team effectiveness.*

**Keywords:** *social identity; work group identity; team works.*

## **Apresentação**

No contexto das organizações de trabalho, há um crescente interesse em entender o funcionamento das equipes de trabalho. Entre os temas, destacam-se as bases cognitivas do funcionamento das equipes, sobretudo no que tange ao compartilhamento de cognições (Manthieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Embora tenha sido produzido um conhecimento substancial sobre esse tema, há muito a se desvendar. Em outro extremo, está a identidade social (Tajfel & Turner, 1979). Amplamente utilizada no contexto organizacional, ela tem sido apontada como um importante fator que interfere nas atitudes e nos comportamentos dos empregados (Haslam & Ellemers, 2005).

Entre os focos de identidade, destaca-se a identidade com equipes de trabalho (Riketta & van Dick, 2005; van Knippenberg & van Schie, 2000). Apesar de ser considerada como um fator-chave para o funcionamento das equipes, poucos esforços têm sido deliberados no sentido de compreender com maior clareza essa variável e sua relação com a efetividade (Keyton & Beck, 2008). Tendo em vista a importância da identidade para os resultados das equipes de trabalho, esta pesquisa tem como objetivo principal investigar o impacto da identidade com equipes de trabalho sobre a efetividade dessas unidades de trabalho.

Para isso, o texto foi estruturado em seis capítulos. O primeiro deles apresenta tanto o conceito de equipes de trabalho a ser adotado como de efetividade, aspectos centrais no estudo que ora relatamos. O capítulo II é delimitado o conceito de identidade com equipes de trabalho, principal foco do presente trabalho. Para tanto, foram discutidas questões relacionadas à identidade e aos atributos que diferenciam os diferentes níveis do autoconceito, sobretudo a identidade construída coletivamente. O capítulo 3 apresenta os objetivos e as hipóteses de pesquisa. Nos capítulos 4 e 5, serão descritos aspectos metodológicos e apresentados os resultados da pesquisa, respectivamente. Por fim, o capítulo 6 traz a discussão dos resultados e as contribuições deste trabalho.

## Capítulo 1 - Equipes de trabalho

O cenário produtivo tem se mostrado cada vez mais complexo. Inovação tecnológica, fusões corporativas, abertura de mercados e transformações sociais são alguns dos fenômenos que marcam a sociedade atual. Para aumentar sua capacidade de resposta, as organizações têm buscado estruturas mais flexíveis, como equipes de trabalho.

Equipes de trabalho são espécies de grupos que se diferenciam por carregar consigo características próprias. Trata-se de um conjunto de três ou mais pessoas que desempenham atividades complementares, possuem metas de trabalho compartilhadas, mantêm relações de interdependência e, principalmente, identificam-se e são identificadas como membros de uma mesma equipe (Hackman, 1987).

O crescente interesse nessas unidades de desempenho levou à criação de modelos que procuram explicar a sua efetividade (Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Sundstrom, Meuse & Futrell, 1990). A maioria deles é inspirada na estrutura compreensiva proposta por Mc Grath (1964), a qual tem como base três elementos estruturantes: Entrada – Processo – Saída (*Input - Process - Output* (IPO), na língua inglesa). As variáveis de entrada, tais como características dos membros, a composição e a estrutura da equipe, atuam como insumos para os processos grupais. Esses processos, entendidos como ações voltadas para o cumprimento das tarefas da equipe, descrevem como variáveis de entrada são transformadas nos resultados obtidos pelas equipes de trabalho, a variável de saída do modelo (Cohen & Bailey, 1997).

O modelo IPO tem um grande impacto nas pesquisas sobre equipes de trabalho, entretanto, tem recebido críticas por prever apenas os processos como fator que interfere na efetividade. Segundo Ilgen, Hollenberg, Johnson e Jundt (2005), existem outros fenômenos capazes de interferir no funcionamento das equipes e, conseqüentemente, na sua efetividade. A interação entre os membros do grupo, por exemplo, tende a formar estruturas coletivas que,

com o tempo, tendem a estabilizar-se e guiar processos e interações subsequentes. Há várias formas de denominar essas construções (Kozlowski & Ilgen, 2006). Nesta pesquisa será adotada a abordagem teórica proposta por Marks, Manthieu e Zaccaro (2001), que denomina de estados emergentes as estruturas desenvolvidas em função de relações recíprocas entre os membros do grupo.

Para compreender de forma mais clara os estados emergentes, faz-se necessário entender o que entende-se por emersão. Emersão é o processo que procura explicar como a interação dinâmica de elementos próprios do nível inferior favorece o surgimento de um atributo de nível superior (Kozlowski & Klein, 2000). A emersão pode ser representada por meio de processos e estruturas. Processos, nesse caso, são ações conectadas entre os membros do grupo, cujo propósito é alcançar objetivos coletivos (Marks et al., 2001). Com o tempo, a interação adquire propriedades estáveis, fazendo com que uma estrutura coletiva surja - os estados emergentes. É importante salientar que esses estados não são simples resultados dos processos grupais, eles refletem o resultado das repetidas interações entre elementos dos contextos intra e intergrupais (Curseu, 2006). Essas argumentações tornam claras as diferenças entre processos e estruturas e a necessidade de diferenciar esses fenômenos nos estudos voltados para a efetividade de equipes de trabalho (Kozlowski, Chao, Grand, Braun, & Kuljanin, 2013).

Marks et al. (2001) conceituam estados emergentes como estruturas que descrevem propriedades cognitivas, afetivas ou motivacionais das equipes de trabalho. Por caracterizar o grupo, não podem ser deduzidos das características individuais dos seus membros (Goldstein, 1999). Na saída de um deles, o conhecimento produzido coletivamente permanece e pode ser repassado para novos membros como também ser transmitida a pessoas externas ao grupo (Goodman & Dabbish, 2011).

Em regra, a representação empírica dos estados emergentes tem origem em informações fornecidas pelos indivíduos. Nesse caso, os dados são coletados dos membros do grupo, individualmente, e, posteriormente, é avaliada a extensão em que são compartilhados. Se demonstrada a homogeneidade de respostas, *scores* individuais podem ser agregados e representar um constructo compartilhado. Na ausência de homogeneidade, os dados carecem de validade de constructo e não podem ser considerados como fenômenos de níveis superiores (Kozlowski & Klein, 2000).

O procedimento de agregação requer um modelo de composição que justifique as vias pelas quais atributos individuais dão origem a uma estrutura coletiva. Modelos de composição podem ser aplicados em situações nas quais informações de um nível inferior são usadas para inferir constructos de níveis superiores (Rousseau, 1985).

Focando especificamente no surgimento de fenômenos de nível meso originados por emersão, Chan (1998) propõe uma tipologia composta por cinco modelos básicos de composição: aditivo, consenso direto, consenso com troca de referente, dispersão e composição. O modelo consenso direto utiliza o consenso intragrupal para justificar o modo pelo qual constructos conceituados e operacionalizados no nível inferior aparecem de maneira funcionalmente isomórfica no nível superior. O consenso seria, portanto, o fator que justifica o surgimento do fenômeno coletivo. Mantidos os pressupostos teóricos, os níveis seriam o único elemento que diferencia os constructos.

Pesquisadores têm demonstrado a interferência dos estados emergentes na efetividade de equipes de trabalho (Kozlowski, Chao, Grand, Braun, & Kuljanin, 2013). Como um conhecimento produzido a partir das experiências anteriores, essa estrutura traz informações sobre o funcionamento do grupo e serve como base para a construção de ações e estratégias com maior eficácia. Esse *background* fornecido pelos estados emergentes favorecem, portanto, o alcance dos resultados grupais.

No campo das equipes de trabalho, existem várias maneiras de conceber a efetividade de equipes de trabalho, o que, por sua vez, pode interferir nos estudos sobre estados emergentes. Diante disso, torna-se pertinente estabelecer parâmetros nos quais a efetividade pode ser mensurada. Na presente pesquisa foi adotado o modelo proposto por Hackman (1987), no qual a efetividade pode ser mensurada mediante três critérios. O primeiro seria os resultados atuais do grupo, que podem ser capturados por indicadores objetivos que demonstram a sua produtividade e por avaliações subjetivas, que podem ser realizadas pelos próprios membros do grupo, clientes externos e, principalmente, pelos gestores responsáveis pela equipe. O segundo relaciona-se à manutenção da equipe enquanto unidade de desempenho. O terceiro e último critério refere-se ao impacto da experiência de trabalho em grupo sobre as reações afetivas dos seus membros. Entende-se que as atividades em grupo devem satisfazer, mais do que frustrar, as necessidades pessoais dos seus membros. A satisfação com a equipe de trabalho, por representar o saldo afetivo das experiências grupais, tem se mostrado como um representante legítimo desse critério. Uma avaliação mais precisa da efetividade requer o uso conjunto de diversos tipos de indicadores. Utilizar somente um deles negligencia aspectos fundamentais do funcionamento das equipes. Conhecer os mecanismos e atributos que tornam equipes efetivas e os critérios usados para mensurar a efetividade permite não só avaliar a pertinência dessas unidades, como também identificar variáveis que impactam o seu funcionamento.

A importância de estabelecer uma definição clara para equipes de trabalho, estados emergentes e efetividade de equipes está no fato de esses elementos serem os alicerces em que o presente relato se sustenta. Ao nos referirmos às equipes, estamos descrevendo células de desempenho existentes em organizações, criadas para executar determinadas tarefas e caracterizadas por relações complexas e dinâmicas estabelecidas entre seus membros. Já os estados emergentes são propriedades representativas dos grupos e, por interferir no

funcionamento dessas unidades, são capazes de influenciar a efetividade de equipes de trabalho.

Apresentadas as concepções que norteiam esse trabalho, é preciso descrever a variável independente do estudo: a identidade com equipes de trabalho. Assim, o próximo capítulo se destina a detalhar os pressupostos teóricos nos quais esse constructo se sustenta, bem como os argumentos que permitem relacioná-la à efetividade.

## Capítulo 2 – Identidade com equipes de trabalho

Pesquisas que buscam investigar o papel da identidade construída no contexto organizacional têm crescido nos últimos anos (Haslam & Ellemers, 2005). O interesse em áreas como motivação, estratégia, comunicação e liderança (Ellemers, Gilder & Haslam, 2004) reflete a centralidade do conceito na explicação de fenômenos organizacionais e na formulação das práticas organizacionais.

Os primeiros estudos que procuraram mostrar a relevância da identidade sobre atitudes e comportamentos no trabalho falharam ao tentar distingui-la de outros constructos (Brown, 1969; Rotondi, 1975). Com o advento da teoria da identidade social, Ashmore e Mael (1989) propuseram uma reformulação dos pressupostos nos quais a identidade no contexto organizacional era construída. Segundo esses autores, a organização e suas subunidades fornecem subsídios para a formação de focos específicos de identidade social.

Inicialmente, a identidade com a organização era o centro das investigações (Ashmore & Mael, 1989). Com o avanço das pesquisas, começaram a surgir questões relacionadas à importância de outros tipos de identidade na explicação dos fenômenos organizacionais. Estudos dessa natureza apontam que as identidades contruídas a partir do relacionamento do indivíduo com a organização, com a carreira, com a ocupação e com a equipe de trabalho podem ser consideradas diferentes fenômenos, argumentando-se que a relação dos tipos de identidade com outras variáveis depende do nível de correspondência entre eles (Millward & Haslam, 2013; van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004b). Essa constatação, entretanto, não é acompanhada por uma discussão acerca dos fatores que justificam essas relações, o que torna clara a necessidade de estudos voltados à análise das propriedades específicas de cada um desses constructos.

O crescente interesse nas equipes de trabalho tem aumentado a necessidade de aprofundar a compreensão acerca da identidade formada nesse contexto. Tem-se

demonstrado que indivíduos altamente identificados com suas respectivas equipes apresentam maior disposição para trocar conhecimento e ajudar os colegas (Riketta & van Dick, 2005). Quando comparada a outros focos de identidade, tem-se apresentado como a mais intensa e melhor preditora de atitudes no trabalho, como a satisfação e a cidadania organizacional (van Knippenberg & van Schie, 2000). Quando uma pessoa identifica-se com a equipe, ela estará mais preparada para interpretar o contexto de modo consistente com a ideologia, os valores e as normas instituídas na equipe (Mael & Ashmore, 1992).

Ainda que tenha sido reconhecida como um fenômeno chave para o funcionamento das equipes de trabalho (Keyton & Beck, 2008), poucas são as pesquisas que procuram examinar os atributos da identidade com equipes de trabalho e seu relacionamento com efetividade de equipes. Parte disso deve-se ao fato de que o interesse por esse constructo ainda é recente e, conseqüentemente, pouco explorado por pesquisas empíricas.

Entendendo essa necessidade, o presente capítulo tem como objetivo descrever aspectos teóricos que permitam definir a identidade com equipes de trabalho de modo mais claro e, dessa forma, trazer elementos que justifiquem o seu relacionamento com indicadores de efetividade. Por essa razão, esse capítulo inicia pelo conceito de identidade e finaliza com a concepção de identidade com equipes de trabalho a ser adotada pela presente pesquisa.

A psicologia cognitiva entende o autoconceito como uma estrutura que surge a partir do processamento das informações relacionadas à própria pessoa (Carlston, 2010). No início dos estudos, era concebido como um constructo formado somente por características que definem o indivíduo como um sujeito único, portador de atributos pessoais e idiossincráticos. Com a evolução da área, psicólogos têm adotado aspectos sociais, como os relacionamentos estabelecidos com grupos sociais, para explicar o desenvolvimento do autoconceito.

A partir desse novo entendimento, o conteúdo dessa estrutura passa a abranger tanto características pessoais, como também atributos representativos dos grupos. Seguindo esse

raciocínio, Brewer e Gardner (1996) definiram dois níveis básicos para o autoconceito: a identidade pessoal, autodefinição em termos de características pessoais, e a identidade coletiva, extensão na qual o autoconceito é definido pelo pertencimento a grupos. No que tange à identidade coletiva, é importante reconhecer que cada indivíduo pode pertencer a diversos grupos e, como consequência, possuir várias identidades coletivas. Desse modo, o autoconceito pode ser considerado como um esquema cognitivo representado pelas múltiplas identidades que cada indivíduo possui, seja no nível individual, seja no nível coletivo.

Antes de aprofundar a discussão, cabe destacar as diferenças entre identidade e identificação. Esses termos, usados, em regra, de modo intercambiável, guardam peculiaridades que precisam ser destacadas. A identificação é um processo no qual características que definem pessoa, grupo ou objeto são internalizadas e passam a integrar o autoconceito (Pratt, 2008). Como resultado do processo de identificação, a identidade é uma descrição que fornece respostas às perguntas “Quem sou eu?” e “Quem somos nós?” (Ashmore, Harrison & Corley, 2008). Desse modo, a identificação é o processo e a identidade, a sua estrutura resultante.

Por ser construída a partir do pertencimento a grupos, a identidade coletiva busca explicar de que modo os indivíduos percebem e comportam-se como membros de um determinado agrupamento social. Diversas teorias buscam esclarecer como esse fenômeno se desenvolve. Entre elas, destaca-se a perspectiva da identidade social, que compreende, basicamente, a teoria da identidade social - TIS (Tajfel & Turner, 1979) e a teoria da categorização social - TCS (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). A TIS e a TCS são teorias complementares que procuram explicar o que é e como se desenvolve a identidade construída por meio do pertencimento a grupos. Enquanto a TIS se ocupa a compreender os relacionamentos entre os grupos sociais, a TCS buscar explicar os processos cognitivos envolvidos na formação da identidade social. Por carregarem

pressupostos teóricos que se completam, a TIS e a TCS serão consideradas como uma única abordagem teórica na presente pesquisa.

Ao desenvolver um novo entendimento sobre a relação entre indivíduos e grupos, essas teorias partem da premissa de que a representação cognitiva do grupo tem um profundo impacto sobre o funcionamento psicológico e o comportamento dos indivíduos. A ideia central é que os grupos não são elementos externos aos indivíduos; eles podem ser internalizados ao autoconceito sob a forma de identidade (Haslam & Ellemers, 2005).

Os pressupostos defendidos pela TIS e TCS têm inspirado pesquisas em uma ampla gama de tópicos, tais como discriminação, minorias sociais, autoconceito (Ellemers & Haslam, 2012; Turner & Reynolds, 2012). Desde a contribuição de Ashmore e Mael (1989), os preceitos definidos por essas teorias têm demonstrado seu valor também na compreensão do comportamento organizacional (Haslam & Ellemers, 2005).

Para essa abordagem, o autoconceito é uma estrutura cujo funcionamento pode ser descrito a partir de níveis de autocategorização. Três níveis são particularmente importantes: o nível pessoal, como indivíduos; o nível intermediário, como membros de grupos; e o nível superior, como seres humanos (Turner et al., 1987).

Segundo Turner et al. (1987), características do contexto favorecem a saliência de uma determinada categoria. No nível intermediário, isso leva à acentuação de percepção de similaridades intragrupais e de diferenças intergrupais. O fenômeno no qual o autoconceito é percebido de modo intercambiável com outros representantes do grupo, o que faz com que a categoria social em destaque passe a guiar o comportamento, recebe o nome de identidade social.

A identidade social refere-se às autocategorias que definem o indivíduo em termos de características compartilhadas com outras pessoas. Trata-se de um termo genérico que pode ser aplicado a diversos agrupamentos, desde grandes categorias sociais até pequenos grupos.

Desse modo, o autoconceito é definido como uma coletividade, sendo capaz não só de descrever e explicar comportamentos, como também de prescrever o modo no qual os membros devem se comportar.

Tajfel e Turner (1979) conceituaram a identidade social como a parte do autoconceito que surge a partir da consciência do indivíduo enquanto membro do grupo, atrelado ao valor e à significância emocional resultante desse pertencimento. A partir desse conceito, é possível extrair três componentes da identidade social: um cognitivo, um avaliativo e um afetivo.

Como conteúdo da identidade social, o componente cognitivo inclui traços, crenças e outras propriedades em comum entre as pessoas que pertencem a um determinado agrupamento. Ao se perceber similar aos outros representantes da categoria social, o indivíduo passa a conscientizar-se do seu pertencimento ao grupo e a ter seu comportamento guiado pelo conteúdo da identidade social e pelas normas que regem o grupo.

De acordo com a teoria da identidade social, as pessoas buscam manter e aumentar uma autoestima positiva. Sabe-se, inclusive, que parte da autoestima é determinada pelo pertencimento a grupos e a percepção de prestígio dele decorrente (Wright & Forsyth, 1997). A comparação intergrupar determina o *status* social ou prestígio do grupo na comunidade. As distinções positivas ou negativas decorrentes dessa comparação representam o aspecto avaliativo da identidade social. Por buscarem uma autoestima positiva, indivíduos altamente identificados com o grupo estariam dispostos a empreender esforços em prol dos objetivos desse grupo (Blander & Tyler, 2009).

O componente afetivo refere-se ao vínculo afetivo-emocional entre o indivíduo e o grupo. Representa o investimento emocional em relação à consciência sobre o pertencimento ao grupo. Esses sentimentos interferem no desejo de permanência, de modo que indivíduos que sentem fortes vínculos com seus respectivos grupos têm maior probabilidade de permanecer nesse agrupamento (Branscombe & Wann, 1994).

Para demonstrar empiricamente essa estrutura, Ellemers, Kortekaas e Ouwerkerk (1999) propuseram um estudo em que a multidimensionalidade da identidade social foi demonstrada por meio dos diferentes relacionamentos estabelecidos entre os componentes afetivo, cognitivos e avaliativos e variáveis que representam atributos grupais. Enquanto o *status* grupal relacionou-se com o componente avaliativo, o tamanho do grupo relacionou-se com a parte cognitiva da identidade social. O envolvimento afetivo varia em função da formação do grupo. Essa estrutura tem sido replicada em outros estudos (Hennessy & West, 1999; Janssen & Huang, 2008).

Os componentes cognitivo, avaliativo e afetivo representam a forma na qual a identidade se manifesta. Por representar a extensão em que os indivíduos percebem-se como membros do grupo, a identidade social e seus componentes podem ser considerados variáveis no nível do indivíduo. No entanto, a depender da forma em que esse constructo é analisado, a identidade social pode ser um fenômeno que se manifesta em diferentes níveis de análise.

Em contextos marcados pelas diferenças entre grupos, os indivíduos tendem a se perceber em termos de características compartilhadas com outros representantes da mesma categoria social (Turner et al., 1987). Tem-se demonstrado, também, que os membros do grupo, ao vivenciarem experiências em comum, tendem a compartilhar os resultados do processo de identificação entre si (Ashforth, Rogers & Corley, 2011). Desse modo, é possível concluir que, ao lado dos componentes, o compartilhamento é outro aspecto importante relacionado ao conceito de identidade social.

Considerando o compartilhamento como um aspecto fundamental da identidade social, Postmes, Haslam e Swaab (2005) criaram o modelo interativo de formação da identidade social em pequenos grupos. Segundo esses autores, esse processo obedeceria a um *continuum* que varia entre o processo dedutivo e o indutivo. Na identidade formada puramente pelo processo dedutivo, parte-se de uma categoria pre-existente no contexto social. Por meio da

comparação intergrupar, as diferenças entre os grupos são acentuadas e as semelhanças minimizadas, contribuindo-se, assim, para a construção de uma identidade social. O contexto intergrupar seria o principal fator responsável pela emergência desse constructo.

No polo indutivo, as contribuições fornecidas por cada membro são insumos para o surgimento da identidade social. Por meio da discussão de pontos de vista individuais sobre situações que ocorrem no contexto grupal, as pessoas desenvolveriam uma compreensão comum sobre os atributos representativos do grupo. Nesse caso, a identidade social pode ser entendida como uma estrutura construída coletivamente caracterizada pela convergência dos membros do grupo em torno de uma norma ou qualquer outro atributo que represente o grupo (Ellemers, Spears & Doosje, 2002).

A abordagem teórica proposta por Hinsz, Tindale e Vollrath (1997) fornece subsídios que permitem descrever como a identidade é construída pela via indutiva. Segundo esses autores, o processamento da informação em grupos começa quando os membros usam esquemas individuais e culmina na formação de um consenso que representa o posicionamento do grupo. Interações contínuas entre membros do grupo permitem que esquemas individuais sejam reiteradamente ajustados por mecanismos de influência social implementados em pequenos grupos. Assim, o processo de estruturação e re-estruturação de conhecimento é alcançado quando os membros do grupo atingem um consenso sobre o conhecimento em questão. Nesse momento, a interpretação comum é estabilizada sob a forma de estado emergente e irá guiar o comportamento desses membros. Quando o conteúdo desse consenso se relaciona a atributos que permitem descrever os membros daquele grupo, trata-se de uma identidade social.

Com esse modelo, Postmes et al. (2005) defendem a identidade social como um constructo de natureza compartilhada em que o contexto intergrupar e a interação seriam os principais fatores que favorecem a emergência desse fenômeno. É importante destacar que a

identidade social, quando compartilhada, favorece não somente a percepção e interpretação do contexto de maneira similar, como também os processos de influência social, que, por sua vez, facilitam a coordenação dos comportamentos dos membros do grupo (Haslam & Ellemers, 2005).

Embora seja reconhecido o papel exercido pelo compartilhamento, poucos são os estudos que o consideram na mensuração da identidade social. Em regra, ela costuma ser operacionalizada no nível do indivíduo, o que permite avaliar somente as diferenças entre indivíduos.

Teóricos da área questionam essa estratégia de análise e argumentam que a mensuração da identidade social puramente como constructo do nível micro negligencia um aspecto fundamental do fenômeno, o compartilhamento, e, por essa razão, falha em capturar a essência do fenômeno. Ao desconsiderar a dinâmica entre o autoconceito e o contexto, medido por meio do compartilhamento, o poder explicativo desse constructo é drasticamente reduzido (Blader & Tyler, 2009).

Congruente com esse raciocínio, o presente trabalho defende a identidade social como um fenômeno que pode manifestar-se em diferentes níveis de análise, a depender das propriedades dos tipos de identidade e do contexto em que estão inseridas. Por refletirem uma hierarquia, as identidades no contexto organizacional podem representar diferentes níveis de análise. A identidade com a organização, por exemplo, seria um constructo do nível macro e a identidade com a equipe de trabalho, do nível meso.

Admitir o compartilhamento como um aspecto central da identidade social requer tratamentos metodológicos específicos que respeitem a complexidade desse fenômeno e permitam alinhar o nível teórico ao nível de análise. Os modelos multinível fornecem subsídios que permitem explicar de modo mais adequado as identidades construídas no contexto organizacional (Puente-Palacios, 2002). Sua característica fundamental é considerar

a participação de elementos provenientes de diferentes níveis na compreensão de um determinado fenômeno. Nessa perspectiva teórica, departamentos, equipes de trabalho e a própria organização são considerados níveis organizacionais relevantes, e, por estarem submetidos a estímulos semelhantes, os membros desses agrupamentos passam a compartilhar interpretações acerca desse cenário. Com o tempo, é possível identificar elementos comuns que descrevem e discriminam as características de cada um desses agrupamentos. A partir desses pressupostos, entende-se que os focos de identidade seriam melhor compreendidos se reconhecida a presença dos níveis macro, meso e micro.

Defendidos os atributos da identidade social, resta a discussão sobre as especificidades da identidade com equipes de trabalho. Para delimitar o conceito que a represente, serão apresentadas a concepção de grupo para a teoria da identidade social e a forma pela qual o conceito de equipes de trabalho se enquadra nessa perspectiva teórica.

A teoria da identidade social define grupo como um conjunto de indivíduos que se percebem como membros de uma mesma categoria social em função das similaridades que guardam entre si (Tajfel & Turner, 1979). A formação de um grupo não dependeria da frequência de interação entre seus membros; a similaridade e a percepção de unidade já seriam suficientes. O grupo seria, portanto, um termo genérico para referir-se a qualquer agrupamento social que engloba desde grandes categorias sociais, como nacionalidade e gênero, até pequenos grupos, como equipes de trabalho. Essas duas amplas espécies de grupos guardam entre si diferenças significativas que precisam ser consideradas no processo de formação da identidade social. Em pequenos grupos, diferentemente das grandes categorias sociais, admite-se a possibilidade de construção e re-construção da identidade a partir da interação entre seus membros.

Equipes de trabalho possuem características próprias de pequenos grupos. As propriedades que delimitam uma equipe permitem que os membros do grupo identifiquem-se

e sejam identificados como elementos de uma mesma unidade, ou seja, que construam uma identidade comum, a identidade com a equipes de trabalho. A importância da formação dessa identidade está no fato de os indivíduos reconhecerem-se como membro de um grupo e atribuírem a si características próprias daquela unidade. Ao delimitarem o conteúdo que descreve uma determinada equipe e identificarem-se com ela, os membros do grupo passam a orientar seu comportamento segundo o conteúdo que representa a identidade com a equipe. A autodefinição em termos de equipes, por sua vez, impacta sentimentos e comportamentos dos membros do grupo e, conseqüentemente, sobre o funcionamento dessa célula de trabalho (Ellemers et al., 2004). A identidade com equipes de trabalho seria, portanto, um fator que une os indivíduos em torno do grupo, criando, assim, um ambiente propício à efetividade.

Diante dos argumentos apresentados, defende-se que a identidade com equipes de trabalho é um tipo específico de identidade social que se manifesta especialmente no contexto organizacional. Trata-se de um constructo multidimensional, composto pelos componentes cognitivo, que representa o conteúdo desse foco de identidade; avaliativo, que representa a conotação de valor atribuída à equipe; e afetivo, que representa o investimento emocional relacionado ao fato de ser membro da equipe e às avaliações recebidas por esse grupo.

Ao lado dos componentes, o compartilhamento deve ser considerado como um atributo que caracteriza esse fenômeno. Entendida dessa maneira, a identidade com equipes de trabalho pode ser conceituada como um estado que emerge da interação entre os integrantes do grupo. Respeitados os níveis hierárquicos, defende-se que esse tipo de identidade é um constructo localizado no nível meso de análise.

Base para a cooperação e a influência mútua, o compartilhamento é considerado como um dos fatores que favorece a efetividade de equipes de trabalho (Klimoski & Mohammed, 1994). Por essa razão, defende-se que um dos requisitos da efetividade de uma equipe é o compartilhamento da identidade com equipes de trabalho. Assim, enquanto os componentes

são os elementos-chave capazes de motivar comportamentos dos membros do grupo, o compartilhamento é o fator que liga esses indivíduos, facilitando a coordenação e promovendo a eficácia da equipe de trabalho.

Como discutido no capítulo anterior, estados emergentes descrevem propriedades que caracterizam os grupos. Os argumentos apresentados neste capítulo permitem afirmar que a identidade com equipes de trabalho pode ser definida como um estado emergente intimamente relacionada aos resultados grupais. Desse modo, espera-se que a identidade com equipes de trabalho tenha uma influência positiva sobre os resultados coletivos.

Uma vez apresentados os pressupostos teóricos nos quais este trabalho se sustenta, é pertinente lançar mão de alguns achados empíricos que possam demonstrar a contribuição da identidade com equipes de trabalho sobre os critérios de efetividade adotados na presente pesquisa, a saber, satisfação com equipes de trabalho e desempenho de equipes. Para tanto, foi realizado um levantamento de pesquisas empíricas que tiveram a satisfação e o desempenho como variáveis dependentes e a identidade com equipes de trabalho como uma das variáveis do modelo. Com essa estratégia, pretende-se desenhar o percurso das investigações da identidade com equipes de trabalho e demonstrar a relevância desse constructo para o aprimoramento da efetividade das equipes.

Nos estudos sobre equipes de trabalho, a satisfação tem sido considerada um dos principais indicadores afetivos de efetividade. Nas pesquisas que envolvem identidade com equipes de trabalho e satisfação, esta última foi concebida como uma atitude geral ante ao trabalho, e não como um constructo multidimensional, definido como um conjunto de reações afetivas específicas a vários componentes do trabalho, como o trabalho, a chefia ou a equipe (Souza & Puente-Palacios, 2011).

Van Knippenberg e van Schie (2000) e Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer e Lloyd (2006) investigaram a importância relativa da identidade com equipes de trabalho. Quando

comparadas a outros focos de identidade, a identidade com equipes de trabalho mostrou-se mais intensa e mais fortemente relacionada à satisfação no trabalho. Esses resultados demonstram a importância da identidade com equipes de trabalho na predição dessa atitude.

Van Dick et al. (2004a) e Johnson, Morgeson e Hekman (2012) investigaram o poder preditivo dos componentes da identidade em relação a atitudes e comportamentos no trabalho. Além dos componentes, foram mensurados diferentes focos de identidade no contexto organizacional. Nos resultados encontrados pelo primeiro estudo, o componente afetivo da identidade com a organização apresentou maior poder preditivo sobre a satisfação. Já no segundo trabalho, o componente afetivo da identidade com a equipes de trabalho foi o único preditor dessa atitude. Apesar de utilizarem modelos diferentes, os resultados desses estudos demonstram o poder explicativo do componente afetivo na explicação da satisfação e tornam evidente a importância do uso de medidas que prevejam as diferentes dimensões da identidade e, assim, permitam análises mais profundas das relações estabelecidas entre a identidade e outras variáveis.

Van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel e Wieseke (2008) investigaram o papel moderador da identidade organizacional na relação entre a identidade com equipes de trabalho e a satisfação, pressupondo que quanto maior a identidade organizacional, mais positiva é a relação entre a identidade com equipes de trabalho e a satisfação com o trabalho. Os resultados demonstram que a sobreposição desses focos de identidade é mais fortemente associada à satisfação com o trabalho do que quando apenas um dos focos é considerado. Com esse estudo, foi possível demonstrar a interferência de um foco de identificação sobre outro e, conseqüentemente, a necessidade de consistência entre os diferentes focos de identidade para o alcance de atitudes positivas no contexto organizacional.

Os estudos que envolvem a identidade com equipes de trabalho e o desempenho fornecem indícios sobre o papel preditivo desse foco de identidade sobre essa variável

critério. Swaab, Postmes e Spears (2008) investigaram a contribuição da identidade compartilhada sobre os resultados positivos em negociações. Esses resultados positivos são alcançados quando os membros do grupo têm a certeza de que seus próprios interesses serão representados ao mesmo tempo em que se mostram dispostos a aceitar o ponto de vista dos outros membros do grupo. Considerada como um fator que permite aos membros perceberem interesses comuns, a identidade social seria o elemento que favorece os resultados positivos em negociações. Para demonstrar essa ideia empiricamente, os autores desenvolveram um experimento supondo que o efeito do comportamento integrado em negociações é dirigido pela extensão na qual negociadores percebem a identidade compartilhada. A partir dos resultados encontrados, constatou-se que a identidade social relaciona-se positivamente com os resultados positivos em negociações. Esses achados trazem evidências que permitem concluir que resultados positivos em negociações são mais prováveis de serem obtidos quando os membros do grupo reconhecem uma identidade compartilhada.

Ellemers, Sleebos, Stam e Gilder (2012) optaram por investigar o papel da identidade com equipes de trabalho sobre o desempenho de soldados. Nesse estudo, a identidade foi representada pelas dimensões autodefinição - o quanto o indivíduo percebe-se incluído no grupo - e autoinvestimento - o quanto o indivíduo sente-se valorizado no grupo (Leach et al., 2008). Os resultados mostraram que a relação entre autodefinição e desempenho é mediada pela tendência de atribuir características positivas ao grupo. Já a relação entre o autoinvestimento e o desempenho é mediada pela disposição de investir no grupo. Nesse caso, verificou-se que o impacto da identidade social sobre o desempenho em equipes naturais pode não ser direto, e sim mediado por outras variáveis.

Van der Vegt e Bunderson (2005) procuraram verificar o papel motivacional da identidade grupal, supondo que a identidade modera relações curvilíneas entre a diversidade de conhecimento e a avaliação de desempenho dos gestores. Nesse estudo, foi considerado o

caráter tridimensional da identidade social, entretanto, foi mensurada apenas a dimensão afetiva. Os resultados dessa pesquisa apontam que a diversidade pode estar associada ao desempenho a depender da extensão na qual os membros do grupo identificam-se com suas respectivas equipes de trabalho. A identidade com essas células de trabalho, seria, portanto, o fator que une os membros do grupo e direciona-os para os objetivos do grupo.

A partir desses resultados, foi possível verificar a contribuição da identidade com equipes de trabalho para a explicação da efetividade dessas unidades de desempenho. Os estudos que envolviam a satisfação e a identidade com equipes de trabalho mostraram relações positivas entre essas variáveis, sendo o componente afetivo da identidade o único preditor. Todavia, essas relações podem ser moderadas por outras variáveis.

Já a relação entre a identidade com equipes de trabalho e o desempenho pode ocorrer pela via direta ou mediada por outras variáveis. Pode ainda ser uma variável mediadora, como um fator que une os indivíduos e cria um ambiente propício ao desempenho. Infelizmente, pouco se pode inferir em relação às dimensões da identidade social propostas por Ellemers et al. (1999), uma vez que não foram encontrados estudos que investigaram as diferentes dimensões desse constructo inspirados nos pressupostos estabelecidos por Tajfel e Turner (1979).

Quanto ao nível de análise, os estudos com satisfação consideraram a identidade como um constructo do nível do indivíduo, enquanto com desempenho consideraram-na como um constructo do nível meso. Essa constatação mostra a capacidade preditiva da identidade com equipes em ambos os níveis.

Em nenhum estudo foi encontrada a mensuração concomitantemente de diferentes critérios de efetividade, fato que contraria o posicionamento de Hackman (1987). Segundo esse autor, a efetividade é melhor avaliada quando há a mensuração conjunta de critérios de naturezas distintas, uma vez que o sucesso da equipe advém da convergência de diferentes

fatores. A omissão de um deles compromete a viabilidade e integralidade da equipe. Diante dessas lacunas, surge o problema de pesquisa a ser delimitado no capítulo seguinte.

### Capítulo 3 – Delineamento da pesquisa

A identidade com equipes de trabalho tem sido apontada com um elemento crucial para o funcionamento dessas unidades. Apesar disso, pouco se sabe a respeito da sua contribuição sobre a efetividade de equipes. Diante disso, a presente pesquisa procurou investigar o impacto da identidade com equipes de trabalho sobre a satisfação e o desempenho.

Neste trabalho, a identidade com equipes de trabalho será considerada como um estado emergente que surge da interação entre os membros do grupo. Para justificar esse tipo de identidade como um constructo do nível meso, apoiamo-nos no modelo de composição chamado consenso direto (Chan, 1998), em que o consenso intragrupal justifica a maneira em que constructos conceituados e operacionalizados no nível inferior aparecem de maneira funcionalmente isomórfica no nível superior. Ao aplicar os pressupostos teóricos e metodológicos utilizados nas pesquisas multinível, pretende-se alinhar o nível teórico ao nível de análise (Kozlowski et al., 2013).

Além da constatação da ocorrência de um fenômeno com as características defendidas, foi investigado também o impacto da identidade com equipes de trabalho, operacionalizada por meio dos fatores afetivo, cognitivo e avaliativo, sobre a efetividade dessas unidades de desempenho, representada pela satisfação e pelo desempenho. Neste estudo, o componente afetivo da identidade com equipes de trabalho é considerado o principal fator responsável pela satisfação.

O segundo critério de efetividade utilizado foi o desempenho. Na organização, os resultados do trabalho constituem indicadores que definem o *status* social e o prestígio das unidades que nela trabalham. Para manter ou aumentá-los, os membros do grupo devem direcionar seus esforços em prol dos objetivos do grupo (Tajfel & Turner, 1979). Como o aspecto que atribui valor à equipe, entendeu-se que o componente avaliativo da identidade com equipe de trabalho seria o principal preditor do desempenho da equipe.

Com o objetivo de investigar o papel da identidade com equipes de trabalho, representada pelas dimensões afetiva, cognitiva e avaliativa, sobre a efetividade, o presente trabalho propôs-se a testar as seguintes hipóteses de pesquisa:

**Hipótese 1:** a identidade com equipe de trabalho é representada pelos componentes afetivo, cognitivo e avaliativo.

**Hipótese 2:** membros de equipes de trabalho compartilham interpretações acerca da identidade com a equipe de trabalho o que evidencia a emergência de um atributo coletivo.

**Hipótese 3:** a identidade com equipes de trabalho, como variável do nível meso, prediz a efetividade de equipes.

**Hipótese 3a:** o componente afetivo da identidade com equipes de trabalho é o principal preditor da satisfação com equipes de trabalho.

**Hipótese 3b:** o componente avaliativo da identidade com equipes de trabalho é o principal preditor do indicador duro de desempenho.

**Hipótese 3c:** o componente avaliativo da identidade com equipes de trabalho é o principal preditor do desempenho da equipe, conforme avaliado pelo gestor.

Apesar de não existirem evidências empíricas que descrevam o papel diferenciado de cada um dos componentes da identidade, sobretudo quando a identidade social é tratada como um atributo coletivo, a natureza teórica dos componentes permitem defender as relações específicas representadas pelas hipóteses ora apresentadas.

## Capítulo 4 – Método

### 4.1 Caracterização da organização

A pesquisa foi conduzida em uma organização pública federal com sede em Brasília e unidades em todas as capitais do território nacional, cuja principal responsabilidade é fiscalizar a aplicação dos recursos públicos. Quanto à estrutura organizacional, divide-se em secretarias especializadas de acordo com competências regimentais. Cabe destacar que as atividades são executadas, prioritariamente, por equipes de trabalho. Considerou-se como equipe de trabalho unidades que possuam um chefe imediato e servidores subordinados. Cada uma delas possui atribuições e metas de trabalho próprias que precisam da coordenação dos seus membros para serem alcançadas.

### 4.2 Descrição da amostra

Participaram do estudo 131 equipes de trabalho, compostas necessariamente pelo chefe imediato e por, no mínimo, dois servidores. Ao todo, participaram do estudo 498 pessoas, sendo 367 membros de equipes de trabalho e 131 chefes imediatos.

Quanto à natureza da amostra, o conjunto de respondentes possui idade entre 19 e 70 anos ( $M = 41,12$ ;  $DP = 9,36$ ), sendo a maioria, 65,5%, do sexo masculino. O grupo mostrou diversidade no quesito escolaridade: 7% tinha o ensino médio completo, 40% ensino superior completo, 40% especialização, 11% mestrado e 2% doutorado. Quanto às informações relacionadas às equipes, o número de membros variou entre três e 32 integrantes ( $M = 8,88$ ;  $DP = 4,43$ ) e o tempo de permanência nessa unidade variou entre um e 217 meses ( $M = 62,66$ ;  $DP = 8,22$ ).

O ajuste das unidades de trabalho que compuseram a amostra à definição de equipes adotada no presente estudo foi investigado por meio da aplicação de escalas de interdependência de tarefas e interdependência de resultados (Puente-Palacios & Borges-

Andrade, 2005). Os dados obtidos, média de 3,13 (DP = 1,08) para interdependência de tarefas e média de 1,67 (DP = 0,86) para interdependência de resultados, constata a compatibilidade das unidades de trabalho que integraram a amostra com o conceito de equipe adotado para o estudo.

#### 4.3 Instrumentos

Para verificar a pertinência do modelo preditivo proposto, os dados foram levantados utilizando-se escalas de identidade com equipes de trabalho, de percepção de desempenho e de satisfação de equipes de trabalho. Além disso, foram obtidos dados de indicadores duros de desempenho fornecidos pela própria organização.

##### *Escala de identidade com equipes de trabalho*

A medida de identidade com equipes de trabalho foi desenvolvida e teve as suas evidências de validade investigadas no decorrer da presente pesquisa (Apêndice A). É composta por 23 itens distribuídos em três fatores, sendo eles: afetivo, composto por dez itens; cognitivo, avaliado mediante sete itens e, por fim, o avaliativo, capturado por meio de seis itens. Esses itens foram respondidos de acordo com uma escala *likert* de sete pontos (1- discordo totalmente e 7 - concordo totalmente). Em conjunto, os fatores cognitivo, avaliativo e afetivo explicaram 58,49% da variância do constructo subjacente. Os indicadores de consistência interna foram satisfatórios, com valores de *Alpha de Cronbach* de 0,92 para o fator afetivo, 0,91 para o cognitivo e 0,82 para o avaliativo. Já os valores das médias aritméticas da correlação item-total foram 0,75 para o fator afetivo, 0,73 para o fator cognitivo e 0,59 para o fator avaliativo.

##### *Escala de satisfação com equipes de trabalho*

A escala de satisfação com equipes de trabalho foi desenvolvida por Puentes-Palacios (2002). É composta por cinco itens que devem ser respondidos segundo uma escala *likert* de cinco pontos (1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente). O valor de *Alfa de*

*Cronbach* foi de 0,93. Como na escala de identidade com equipes de trabalho, somente os membros das equipes responderam a essa medida.

#### *Escala de desempenho de equipes*

A escala de percepção de desempenho é um instrumento unifatorial e apresentou *Alfa de Cronbach* de 0,88 (Puentes-Palacios, Martins & Palumbo, submetido). É composta por nove itens respondidos por meio de uma escala *likert* de sete pontos (1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente). Esta medida foi respondida exclusivamente pelos chefes imediatos. Com essa decisão, evita-se que as variáveis antecedente e consequente fossem obtidas da mesma fonte, minimizando-se, dessa forma, a ocorrência de correlações espúrias resultantes de fonte comum, erro muito frequente em estudos do campo organizacional (Spector, 2006).

#### *Indicadores duros de desempenho*

Os indicadores duros de desempenho são mensurados tendo como base o alcance de metas previstas para as unidades que compõem a organização. Esses indicadores, portanto, refletem as atividades sob a responsabilidade dessas equipes. Os escores possíveis variam entre zero e 150 e a sua operacionalização é de responsabilidade da organização, razão pela qual não houve nenhum controle sobre o seu levantamento.

#### 4.4 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados foi conduzida eletronicamente por meio de um *software* especialmente desenvolvido para esta pesquisa. Todos os funcionários da organização vinculados a equipes de trabalho foram convidados a participar. O convite foi feito por meio de mensagem pessoal contendo informações sobre a procedência e os objetivos da pesquisa e um *link* de acesso ao questionário. A primeira página visualizada pelo respondente trazia o termo de consentimento em que eram informados a natureza da pesquisa, o caráter voluntário e anônimo da participação e o sigilo das informações. Dessa forma, os princípios éticos que

regem as pesquisas com seres humanos foram respeitados. Concordando com a participação, o respondente tinha acesso às perguntas que permitiam levantar as informações relativas ao objeto da pesquisa.

Foram administrados dois questionários. Um deles foi respondido pelos membros das equipes e era composto pelas escalas de identidade com equipes de trabalho, de satisfação com equipes de trabalho, de interdependência de tarefas e de interdependência de resultados (Apêndice B). O outro questionário foi respondido somente pelo chefe imediato e era composto pela escala de percepção de desempenho (Apêndice C). Além das escalas, esses questionários continham perguntas relacionadas à caracterização da amostra. Para participar da amostra, cada equipe deveria ter como respondente o gestor e, no mínimo, dois membros. A coleta foi conduzida por dois meses.

#### 4.5 Análise de dados

Inicialmente, foram realizadas análises fatoriais exploratórias e extração de índices de confiabilidade interna para verificar as propriedades psicométricas das escalas de percepção de desempenho, identidade com equipes de trabalho e satisfação com equipes de trabalho.

Concluídos os procedimentos voltados à verificação das evidências de validade das medidas, os escores individuais das escalas de identidade e de satisfação com equipes de trabalho foram agregados ao nível das equipes, tendo como princípio o método de composição consenso direto (Chan, 1998). Operacionalmente, utiliza-se a média aritmética dos escores individuais dos membros das equipes para caracterizar atributos de níveis superiores. Essa operacionalização é autorizada somente quando critérios de homogeneidade intragrupal e heterogeneidade intergrupala são observados.

A homogeneidade intragrupal foi verificada por meio do cálculo de correlação intraclasse (ICC) e da análise dos desvios médios com base na mediana ( $AD_{Md}$ ). O ICC é um indicador da magnitude de variância existente entre unidades do nível meso. Sua análise deve

ter como parâmetro os valores de ICC encontrados na área de comportamento humano, valores de mediana próximos a 0,12 são considerados satisfatórios (Bliese, Chan & Ployhart, 2007). O  $AD_{Md}$  permite avaliar o grau de heterogeneidade das respostas, de modo que valores abaixo do teto estabelecido pela fórmula  $c/6$ , em que “c” corresponde à amplitude da escala, demonstram alto grau de consenso (Burke & Dunlap, 2002). A heterogeneidade entre as equipes foi avaliada a partir do cálculo da ANOVA *one-way* e buscou verificar a existência de discriminação estatisticamente significativa entre grupos.

Para verificar o papel da identidade na efetividade de equipes de trabalho, foram conduzidas três regressões utilizando-se o método *stepwise*. Cada uma delas tinha como variáveis independentes os três fatores da identidade com equipes de trabalho e, como variável dependente, um dos critérios de efetividade definidos para a presente pesquisa: satisfação com equipes de trabalho e desempenho (heteroavaliação e indicador duro).

A revisão de estudos empíricos que envolvem a identidade com equipes de trabalho evidenciou a necessidade de investigar o papel dos fatores da identidade com equipes de trabalho sobre os critérios de efetividade. Embora as relações entre esse tipo de identidade com o desempenho e a satisfação tenham sido objeto de pesquisas anteriores, poucos são os relatos que preveem os fatores cognitivo, avaliativo e afetivo foram previstas variáveis independentes. Nesse caso, *stepwise* é o método de regressão mais indicado, pois nele, a seleção de entrada de preditores na equação é feita de acordo com o poder estatístico dos preditores (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2009). As variáveis são acrescentadas à equação de regressão a partir da sua contribuição na explicação da variável dependente, caso contrário, são excluídas do modelo (Miles & Shevlin, 2001), justificando-se, portanto, o uso desse tipo de regressão. Apresentadas as estratégias de análises de dados a serem usadas, serão descritos a seguir os resultados obtidos na presente pesquisa.

## Capítulo 5 – Resultados

Inicialmente serão apresentadas as propriedades psicométricas das escalas. Em seguida, o processo de agregação dos dados ao nível das equipes e, finalmente, os resultados do teste do modelo preditivo.

### 5.1 Propriedades psicométricas das escalas

Como descrito anteriormente, diferentes instrumentos foram utilizados para testar o modelo preditivo: identidade com equipes de trabalho, satisfação com equipes de trabalho e percepção de desempenho. A seguir, serão apresentados separadamente os resultados das análises fatoriais de cada uma das escalas. É importante salientar que a incidência de casos omissos foi mitigada pelo processo de coleta de dados eletrônica, a qual sinalizava aos respondentes os itens sem respostas e impedia a conclusão dos questionários. Antes de proceder às análises, realizou-se uma análise exploratória dos dados. Quanto ao tamanho da amostra, verificou-se que a relação entre número de sujeitos e itens foi superior à 10, o que a torna adequada à condução da análise fatorial. A normalidade na distribuição das respostas foi verificada por meio do cálculo da assimetria. Como parâmetro, utilizaram-se as recomendações de Miles e Shevlin (2001), em que valores absolutos acima de dois revelam violações graves de normalidade. Não foi observado nenhum caso dessa natureza, respeitando-se, assim, o pressuposto de normalidade.

#### *Identidade com equipes de trabalho*

Uma vez que os dados preliminares autorizam a análise fatorial, verificou-se a fatorabilidade do conjunto de dados. O determinante foi igual a 4,91 E-10, o KMO foi 0,96 e o teste de Bartlett's foi significativo. Quanto ao número de fatores a extrair, o critério de *eigenvalues* maiores que um sugere a extração de até três fatores. O processo de extração escolhido foi o método *principal axis factoring* (PAF) com rotação *Promax*.

A solução fatorial final possui 20 itens distribuídos em três fatores, capazes de explicar 65,33% da variância. Três itens foram retirados por apresentarem cargas significativas em mais de um fator. A Tabela 1 mostra as cargas fatoriais dos itens, as correlações entre os fatores, os valores de *Alpha de Cronbach* e as médias da correlação item-total.

Tabela 1.  
Cargas fatoriais da escala de identidade com equipes de trabalho.

Itens	Fatores		
	Afetivo	Cognitivo	Avaliativo
Sinto-me contente em fazer parte ...	0,94		
Sinto-me bem em fazer parte ...	0,84		
É bom fazer parte ...	0,84		
Não gosto de ser membro ...	0,69		
Gosto da ...	0,66		
Sinto orgulho de fazer parte ...	0,63		0,33
Eu preferiria pertencer ...	0,59	0,33	
Conversando com meus amigos, digo que gosto ...	0,57		
Gostaria de continuar trabalhando ...	0,56		
Eu me interesso pelo destino ...	0,50		
Minha equipe de trabalho tem ...		0,77	
Eu me identifico com ...		0,76	
As características da equipe são compatíveis ...		0,70	
A equipe de trabalho a que pertencço ...		0,67	
Eu me identifico com ...		0,64	
Os valores da equipe se assemelham ...		0,55	
Sou como os outros ...		0,51	
Minha equipe de trabalho é considerada competente ...			0,92
Acredito que minha equipe de trabalho é valorizada ...			0,60
Em geral, as pessoas consideram ...			0,56
A minha equipe é um ótimo exemplo ...			0,55
Considero minha equipe de trabalho ...	0,30		0,47
Pertencer a esta equipe é importante ...			0,36
Correlações entre os fatores			
Afetiva	-	0,78**	0,75**
Cognitiva		-	0,69**
Avaliativa			-
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,92	0,91	0,82
Correlação item-total	0,75	0,73	0,59

\*cargas fatoriais abaixo de 0,3 foram omitidas \*\*  $p < 0,01$

Congruente com o referencial teórico adotado, os resultados da análise fatorial exploratória mostraram a existência de três fatores. O respeito a critérios de diferentes naturezas para a escolha do número de fatores, as altas cargas fatoriais obtidas e os valores dos indicadores de consistência interna fortalecem a decisão pela estrutura tridimensional para a escala de identidade com equipes de trabalho. Esses dados corroboram a Hipótese 1, a qual previa que a identidade com equipes de trabalho é composta pelas dimensões afetiva, cognitiva e avaliativa. Uma descrição pormenorizada do processo de desenvolvimento da medida é realizada em artigo submetido à publicação (Apêndice A).

#### *Satisfação com equipes de trabalho*

Quanto à fatorabilidade, a matriz apresentou um determinante de valor escasso, porém diferente de zero (0,04), KMO igual a 0,86 e teste de esfericidade de Bartlett's significativo. A solução fatorial final, tendo como método a análise dos eixos principais, alcançou estrutura unifatorial e variância explicada de 66,70%. O valor de *Alpha de Cronbach* foi 0,91 e a média da correlação item-total, 0,77.

Tabela 2.

Cargas fatoriais da escala de satisfação com equipes de trabalho.

Itens	Cargas Fatoriais
Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos ...	0,87
Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho ...	0,85
Estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos ...	0,83
Confio completamente ...	0,77
..., eu sinto confiança que manteremos boas relações no futuro.	0,76

#### *Escala de desempenho de equipes*

Quanto à fatorabilidade, a escala de percepção de desempenho com equipes de trabalho teve como determinante um valor escasso, porém diferente de zero (0,02), KMO igual a 0,86 e teste de esfericidade de Bartlett's significativo. A solução fatorial mais satisfatória foi

unifatorial. Ela conseguiu explicar 44,66% de variância do fenômeno. O valor de *Alpha de Cronbach* foi 0,88 e a média da correlação item total foi 0,58. A Tabela 3 mostra os valores das cargas fatoriais de cada item.

Tabela 3.  
Cargas fatoriais da escala de desempenho de equipes.

Itens	Cargas Fatoriais
As metas estabelecidas ...	0,70
Minha equipe responde com agilidade ...	0,69
Esta equipe cumpre suas metas de trabalho ...	0,67
Os produtos e/ou serviços entregues por esta equipe são ...	0,67
Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos ...	0,65
Esta equipe é reconhecida pelos gerentes superiores por ...	0,65
Os produtos e/ou serviços desta equipe são ...	0,64
A equipe no qual faço parte é ...	0,59
Outras equipes da organização reconhecem ...	0,45

A partir dos resultados ora apresentados é possível afirmar que os índices de validade e confiabilidade encontrados nas escalas de identidade com equipes de trabalho, satisfação com equipes de trabalho e percepção de desempenho atestam a adequação desses instrumentos, o que autoriza o uso dos seus resultados na análise do modelo preditivo.

## 5.2 Emersão das variáveis ao nível do grupo

A emersão das dimensões da identidade com equipes de trabalho e da satisfação seguiu o modelo de consenso direto (Chan, 1998). Conforme anunciado no capítulo correspondente, esse modelo utiliza a congruência de respostas intragrupo e a heterogeneidade intergrupo para justificar a agregação das respostas em níveis superiores.

A partir dos pressupostos definidos pela presente pesquisa, inicialmente foi verificado o consenso intragrupo mediante o cálculo do ICC e o  $AD_{Md}$ . Congruente com pesquisas no campo, os valores de ICC ficaram entre 0,12 e 0,15 (Bliese, Chan & Ployhart, 2007). Casos que apresentaram valores de  $AD_{Md}$  acima do teto estabelecido pela fórmula  $c/6$ , em que “c” corresponde à amplitude da escala, não demonstram homogeneidade intragrupo e, por essa razão, foram excluídos do banco de dados (Burke & Dunlap, 2002). A falta de similaridade

em uma das variáveis do modelo era razão suficiente para a exclusão da equipe. Entre as 131 equipes que participaram da pesquisa, 29 não alcançaram grau de consenso mínimo necessário para identificar o compartilhamento de interpretações entre os membros do grupo. Considerando o compartilhamento em cada variável, cerca de quatro equipes não alcançaram um grau de consenso em relação à satisfação com equipes de trabalho. Quanto às dimensões da identidade com equipes de trabalho, nove equipes não alcançaram consenso em relação à dimensão afetiva, 11 em relação à dimensão avaliativa e 20 em relação à dimensão cognitiva. Ao todo, 24 equipes não extrapolaram o teto estabelecido para o grau de consenso em relação a pelo menos uma das dimensões da identidade. Essas equipes foram eliminadas do banco de dados por não respeitarem os pressupostos em que o estudo se sustenta. Todavia, é importante salientar que a soma das equipes que não agregaram não totaliza 29, pois algumas delas mostraram falta de consenso em mais de uma variável ou dimensão, sendo contabilizada apenas uma vez no total. Diante da constatação de que a maioria das equipes compartilha interpretação a respeito da satisfação e da identidade com equipes de trabalho, a homogeneidade foi verificada.

Como estratégia adicional, foi utilizada uma ANOVA *one way* para verificar a diferenças entre grupos. Os resultados dessa análise revelaram diferenças significativas entre os grupos, confirmando, desse modo, o caráter emergente das variáveis do estudo. A Tabela 4 mostra os dados que confirmam informações ora relatadas: valores médios do  $AD_{Md}$ , os valores da magnitude do ICC e os resultados da ANOVA *one way*.

Tabela 4.  
Valores dos índices de concordância intragrupo e variabilidade entre grupos.

	ICC	$AD_{Md}$		ANOVA
		Média	DP	
Componente afetivo da IET	0,15	0,49	0,30	F (130,236) = 1,45*
Componente cognitivo da IET	0,12	0,61	0,29	F (130,236) = 1,36**
Componente avaliativo da IET	0,12	0,54	0,26	F (130,236) = 1,65*
Satisfação com equipes de trabalho	0,14	0,40	0,25	F (130,236) = 1,4*

\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,001$

Uma vez comprovadas a homogeneidade intragrupal e heterogeneidade intergrupala, é possível afirmar que a identidade com equipes de trabalho pode ser classificada como uma variável do nível meso de análise. Esses dados corroboram a Hipótese 2 desta pesquisa, a qual prevê que a identidade com equipes de trabalho, representada pelas dimensões afetiva, cognitiva e avaliativa, se manifesta no nível meso de análise. Obedecidos os requisitos necessários à emersão das variáveis, os escores individuais foram agregados ao nível do grupo, via cálculo da média aritmética, resultando em uma amostra de 101 equipes para análise.

### 5.3 Teste de hipóteses

Para verificar a relação entre identidade compartilhada e efetividade, foram conduzidas três análises de regressão utilizando-se o método de entrada *stepwise*, cada uma delas tendo como preditores os fatores que representam a identidade com equipes de trabalho e como variável critério um dos indicadores de efetividade: satisfação com equipes de trabalho e desempenho (heteroavaliação e indicador duro).

Inicialmente, foram verificados os pressupostos estatísticos da técnica escolhida. A normalidade é respeitada quando valores de assimetria são iguais a zero, mas não traz problemas severos para as análises caso esses valores estejam abaixo de dois (Miles & Shevlin, 2001). Foram encontrados valores da magnitude de assimetria menores que dois em todas as variáveis ( $-1,22 < x < 0,64$ ), respeitando-se, desse modo, o pressuposto de normalidade.

Por se tratar de elementos de um mesmo fenômeno, os componentes da identidade com equipes de trabalho, variáveis preditoras do estudo, apresentaram correlações fortes entre si ( $0,48 < x < 0,84$ ;  $p < 0,01$ ), o que demonstra certo grau de colinearidade. Entretanto, resta uma parte específica atribuída a cada um desses fatores, revelando que, apesar das semelhanças justificadas e esperadas, cada um desses fatores possui especificidades próprias

que os diferenciam, de sorte a restar aproximadamente 30% de variância única que condensa os atributos próprios do fator e os diferenciam dos outros. É importante salientar que esses dados mostram-se compatíveis com a lógica teórica do constructo, a qual defende o forte relacionamento e interdependência desses fatores.

Quando verificadas as correlações entre as variáveis independentes e dependentes do estudo, constatou-se que todos os fatores da identidade estão correlacionados com a satisfação com equipes de trabalho. No caso da avaliação de desempenho pelo gestor observaram-se correlações significativas apenas com a dimensão avaliativa. Por fim houve ausência de associações entre qualquer uma das variáveis independentes e o indicador duro de desempenho. Essas informações podem ser encontradas na Tabela 5.

Tabela 5.  
Matriz de correlações entre as variáveis do modelo.

	Média	DP	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>
X <sub>1</sub> - Componente afetivo da IET	6,09	0,64	0,84*	0,53*	0,80*	0,05	0,06
X <sub>2</sub> - Componente cognitivo da IET	5,34	0,80		0,48*	0,81*	0,05	0,06
X <sub>3</sub> - Componente avaliativo da IET	5,60	0,61			0,48*	0,19	0,26*
X <sub>4</sub> - Satisfação com equipes de trabalho	4,23	0,50				0,10	0,10
X <sub>5</sub> - Indicador duro de desempenho	112,90	3,75					0,06
X <sub>6</sub> - Avaliação de desempenho pelos gestores	5,97	0,66					

\* $p > 0,01$

A partir do cálculo da multicolinearidade, é possível verificar em que medida uma variável é explicada pela outra. O diagnóstico de multicolinearidade é fornecido pelo fator de inflação da variância (VIF) e valor de tolerância. Valores de VIF acima de 10 e valores de tolerância inferiores a 0,10 indicam multicolinearidade (Hair et al., 2009). Os valores de VIF e de tolerância encontrados foram iguais a um, ou seja, abaixo dos parâmetros estipulados. Isso permite afirmar que, apesar das correlações encontradas entre as variáveis independentes do estudo, os fatores que representam a identidade com equipes de trabalho não possuem

multicolinearidade e podem entrar em conjunto no modelo, tornando ainda mais sólidos os achados resultantes dos modelos de predição construídos neste estudo.

Uma vez investigados os pressupostos da regressão, foram realizados os procedimentos relacionados ao teste do modelo preditivo, representados pela Hipótese 3 deste estudo, que estabelece que a identidade com equipes de trabalho, como atributo do nível meso, prediz a efetividade de equipes de trabalho. Essa hipótese foi desdobrada em duas, tendo, cada uma delas, diferentes critérios de efetividade como variáveis dependentes: satisfação com equipes de trabalho (Hipótese 3a) e desempenho (Hipótese 3b e 3c). Em cada equação de regressão serão, inicialmente, identificados os casos de *outliers* multivariados e, logo em seguida, apresentados os resultados do teste do modelo preditivo.

A Hipótese 3a previa que a satisfação com equipes de trabalho é predita pelo componente afetivo da identidade com equipes de trabalho. Por meio do cálculo da distância Mahalanobis, foram identificados sete casos de *outliers* multivariados, cujo comportamento foi diferente do conjunto de dados pelas respostas dadas à variável satisfação com equipes de trabalho. Eles obtiveram menor valor da média aritmética e maior variabilidade de respostas. Para verificar o impacto desses casos, foram conduzidas duas regressões, uma com a presença do grupo de *outliers* e outra na sua ausência. Constatadas diferenças nas equações, optou-se pela retirada desses casos. Com isso, a amostra para análise foi reduzida para 94 equipes. O exame dos resíduos permitiu verificar que os pressupostos de normalidade multivariada, linearidade e homocedasticidade e independência dos erros foram respeitados.

A construção do modelo de regressão foi realizada a partir da inserção dos três fatores da identidade, em um único passo, de maneira concomitante. Retido no primeiro passo da regressão, o componente afetivo da identidade com equipes de trabalho apresentou o maior poder preditivo, explicando aproximadamente 63% da satisfação com equipes de trabalho. O segundo bloco de retenções capturou a dimensão cognitiva. Quando incorporada ao modelo

preditivo, adicionou aproximadamente 7% de explicação ao modelo, perfazendo um total de 69,8%. A dimensão avaliativa não alcançou valores suficientes para ser retida. A Tabela 6 mostra os valores obtidos nessa análise.

Os fatores afetivo e cognitivo apresentam relações positivas e diretas com a satisfação. A entrada individual do fator afetivo no primeiro passo da equação contribui para defender que o aspecto afetivo da identidade com equipes de trabalho constitui-se como principal preditor. Ao analisar a contribuição individual de cada um desses fatores, constatou-se que os fatores afetivo e cognitivo contribuem de maneira similar à satisfação. Entretanto, ao comparar os valores de Beta padronizado dos fatores afetivo e cognitivo (0,45 e 0,43, respectivamente), é possível verificar o maior poder preditivo do fator afetivo e confirmar a importância relativa do aspecto afetivo para a satisfação. Tendo em vista a fragilidade do método *stepwise*, a mesma análise foi feita por meio do método *Enter*. Os resultados foram similares nas duas análises e suportam a Hipótese 3a.

Tabela 6.  
Predição da satisfação com equipes de trabalho.

	$\Delta R^2$	$\beta$
Passo 1		
Componente afetivo da IET	0,63*	0,79*
Passo 2		
Componente afetivo da IET	0,63*	0,45*
Componente cognitivo da IET	0,07*	0,43*
$R^2$	0,7*	

\*  $p < 0,001$

A Hipótese 3b previa que o componente avaliativo da identidade com equipes de trabalho se relaciona positivamente com o desempenho. Na presente pesquisa, foram adotados dois critérios de desempenho: indicador adotado pela organização para avaliar o desempenho das suas unidades e avaliação de desempenho feita pelo gestor.

Inicialmente, foi investigado o poder preditivo do indicador duro de desempenho. Da mesma forma como ocorrido na testagem da hipótese anterior, foi necessário verificar

previamente a presença de casos extremos multivariados no conjunto de variáveis do modelo. O cálculo da distância *Mahalanobis* evidenciou a presença de sete *outliers* multivariados. Eles se diferenciavam pelo componente afetivo da identidade, que mostraram menor média e maior variabilidade de respostas. Mais uma vez, foram conduzidas duas regressões, com e sem a presença desses casos. Uma vez que não foram encontradas diferenças nos resultados, esses casos foram mantidos na amostra. Também foi realizado o exame dos resíduos, buscando-se verificar o respeito aos pressupostos da regressão.

Nenhum dos fatores da identidade com equipes de trabalho deles alcançou resultados significativos. A mesma análise foi feita utilizando-se o método *Enter* e foram obtidos resultados similares. Devido à ausência de relações significativas, a Hipótese 3b não foi suportada, quando considerado o indicador duro de desempenho.

Dando continuidade à testagem da hipótese sob análise, foi verificado o impacto da identidade com equipes de trabalho sobre o desempenho, evidenciado dessa vez mediante a avaliação conduzida pelos gestores em relação às equipes sob sua responsabilidade. Foram identificados sete casos de *outliers* multivariados que se diferenciavam do conjunto de dados por apresentarem menor média e maior variabilidade de respostas no fator afetivo componente da identidade. Para verificar o impacto desses *outliers*, foram conduzidas duas regressões. Por terem mostrado resultados semelhantes, optou-se pela manutenção desses casos. Por meio da análise dos resíduos, foi possível verificar o respeito aos pressupostos de normalidade multivariada, linearidade e homocedasticidade.

No único passo previsto na regressão, apenas o fator avaliativo foi retido e conseguiu explicar 6% da avaliação de desempenho realizada pelo chefe imediato da equipe. Constatou-se que a relação entre essas variáveis é direta e positiva, de modo que, para cada valor do componente avaliativo, 0,26 da avaliação de desempenho é alterada. A Tabela 7 mostra os resultados encontrados nas análises de regressão. A mesma análise foi feita utilizando-se o

método *Enter*. Por meio desses resultados, é possível afirmar que a Hipótese 3c foi suportada. Tendo em vista a fragilidade do método *stepwise*, a mesma análise foi conduzida pelo método *Enter*. Os resultados foram similares.

Tabela 7.  
Predição da avaliação de desempenho pelo gestor.

	$\beta$
Componente avaliativo da IET	0,26*
$R^2$	0,06*

\*  $p < 0,05$

O conjunto de resultados obtidos na testagem do modelo preditivo evidencia a relação entre a identidade com a equipe de trabalho e a efetividade dessas unidades de desempenho. A identidade com equipes de trabalho foi tratada como atributo do nível meso e respeitando-se, assim, alguns atributos necessários à formação de identidades construídas coletivamente. As hipóteses que nortearam este estudo defenderam relações específicas e particulares entre as dimensões da identidade e diversos critérios de resultado. Esses comportamentos foram corroborados e as implicações precisam ser lidas à luz da teoria da área, assim como sob a égide dos achados das pesquisas empíricas do campo. Essas análises e algumas considerações práticas dos achados serão feitas no capítulo seguinte.

## Capítulo 6 – Discussão

A aplicação dos pressupostos da abordagem da identidade social ao humano no trabalho tem sido muito discutida nos últimos anos (Haslam & Ellemers, 2005). Com o intuito de expandir essa contribuição, a presente pesquisa procurou investigar o papel exercido pela identidade com equipes de trabalho sobre a efetividade dessas células de desempenho e, desse modo, verificar de que modo a teoria da identidade social pode colaborar na compreensão do funcionamento das equipes de trabalho. Defende-se que a identidade com equipes de trabalho é composta pelos aspectos afetivo, cognitivo e avaliativo (Hipótese 1) e trata-se de um fenômeno multinível localizado no nível meso de análise (Hipótese 2). A identidade com equipes de trabalho, como um estado emergente, é capaz de influenciar positivamente a efetividade das equipes (Hipótese 3).

Inicialmente, procurou-se delimitar aspectos importantes que pudessem descrever a identidade com equipe de trabalho. Para tanto, partiu-se de um conceito que explicasse de forma ampla a identidade construída a partir do pertencimento a grupos, a identidade social, para depois adaptá-lo ao contexto das equipes de trabalho. Congruente com o referencial teórico adotado, os resultados das análises estatísticas fornecem evidências que confirmam a tridimensionalidade da identidade com equipes de trabalho (Hipótese 1). Esses dados, em conjunto com a análise do conteúdo dos itens, esclarecem pontos importantes sobre cada componente. Os itens relacionados à dimensão cognitiva refletem a similaridade entre os representantes da equipe. Os que representam o componente afetivo enfatizam o vínculo afetivo-emocional do indivíduo com a equipe. A parte avaliativa está relacionada ao modo no qual os membros percebem como o ambiente externo avalia o grupo. Essa avaliação, como constatado pelo conteúdo dos itens, utiliza como parâmetro critérios que permitem a comparação com unidades similares, como, por exemplo, competência e desempenho. Segundo a teoria da identidade social, os componentes podem ser considerados resultados

dos processos subjacentes à identidade social (Ellemers, et al., 2004). Entendendo que a estrutura representada pelos componentes afetivo, cognitivo e avaliativo é a que melhor reflete o conceito estipulado por Tajfel e Turner (1979), pesquisas futuras podem verificar a aplicabilidade desse modelo a outros focos de identidade social.

Postmes et al. (2005) defendem que a identidade social e seus componentes podem ser considerados tanto cognições individuais que representam o grupo, como também o resultado de construções coletivas. No último caso, eles seriam um atributo coletivo que emerge das interações entre os membros do grupo (Hipótese 2). Ao analisar o número de equipes excluídas por não terem atingido o grau de compartilhamento mínimo e os valores  $AD_{Md}$  dos fatores da identidade, constatou-se que a maioria das equipes formam um consenso a respeito da identidade que as representa. Esses resultados, junto com a diferença significativa entre as equipes, sugerem que os processos relacionados à formação da identidade com equipes de trabalho contribuem mais para a variância entre equipes do que para a variância entre indivíduos. Ao fornecer evidências que permitem afirmar que a identidade com equipes de trabalho é uma estrutura meso, esses resultados alimentam a discussão acerca dos diferentes níveis de análise em que a identidade social pode se manifestar no contexto organizacional (Ashforth et al., 2011).

Considerando as recentes definições teóricas fornecidas pela teoria multinível, é possível inferir que as identidades construídas no contexto organizacional podem ser entendidas como fenômenos que se manifestam em diferentes níveis de análise (Chan, 1998; Kozlowski & Klein, 2000). Em regra, pesquisas nesse campo tratam os focos da identidade social como se fossem diferentes níveis de análise. Focos de identidade e níveis de análise, entretanto, são de diferentes aspectos da identidade social. Focos de identidade referem-se ao grupo alvo no qual o indivíduo se direciona para construir sua identidade. Nesse caso, a identidade social seria exclusivamente uma propriedade do indivíduo. Níveis de análise

partem do pressuposto de que a identidade é uma construção coletiva cuja formação varia em função dos atributos de cada agrupamento. A identidade organizacional, por exemplo, seria uma estrutura macro, já a identidade com equipes de trabalho seria uma estrutura meso. Os critérios para distinguir um nível de outro seriam as características e os processos próprios de cada um deles (Rousseau, 1985). Entendendo que os níveis de análise têm uma contribuição importante na compreensão das identidades encontradas no contexto organizacional, pesquisas futuras podem investigar a aplicabilidade dos pressupostos da teoria multinível a outros focos de identidade e, assim, verificar a pertinência de teorizar a respeito do caráter multinível da identidade social. Ressalta-se a necessidade de investigar também fatores que interferem no compartilhamento em cada um dos níveis.

A emersão em níveis superiores é uma das propriedades mais importantes dos estados emergentes, propriedades que descrevem atributos afetivos, cognitivos e avaliativos de um determinado agrupamento (Kozlowski et al., 2013; Marks et al., 2001). Por ser um tipo de conhecimento que auxilia o desempenho de atividades coletivas, estados emergentes são mecanismos que contribuem no alcance dos resultados grupais (Klimoski & Mohammed, 1994). Para aprofundar esse entendimento, investigou-se a contribuição da identidade com equipes de trabalho, enquanto estado emergente, para a explicação da efetividade (Hipótese 3), representada pela satisfação (Hipótese 3a) e pelo desempenho (Hipóteses 3b e 3c).

Como previsto, foi a parte afetiva da identidade que apresentou o maior poder preditivo em relação à satisfação com equipes de trabalho (Hipótese 3a). Ao envolver os sentimentos positivos do indivíduo em relação ao grupo, o componente afetivo da identidade social funciona como suporte que favorece experiências positivas e, conseqüentemente, a satisfação (Ashforth & Mael, 1989). Assim, o vínculo afetivo entre indivíduo e grupo favorece o alcance de um saldo favorável ao trabalho em equipe (Johnson et al., 2006; van Dick et al., 2004b).

Embora em menor intensidade, o fator cognitivo também apresentou poder preditivo sobre a satisfação. Como já descrito anteriormente, essa parte da identidade com equipes de trabalho mede o quanto o indivíduo percebe características comuns entre outros membros do grupo. Sabe-se que, em regra, os indivíduos têm uma necessidade fundamental por consistência e, por essa razão, têm preferência por estímulos que reforcem as suas opiniões (Byrne, 1961). Nesse sentido, as pessoas que pensam da mesma forma validam opiniões e atitudes de forma recíproca. Essa percepção de similaridade, por sua vez, favorece a melhoria das relações interpessoais e pode levar a sensações positivas, como a satisfação. Esses argumentos justificam a significância obtida.

Em conjunto, os dados referentes à Hipótese 3a permitem inferir que sensações positivas experimentadas pelos membros do grupo, atreladas ao reconhecimento de similaridades, induzem julgamentos positivos em relação às experiências grupais e leva os indivíduos a acreditarem que suas necessidades estão sendo atendidas. Essa sensação de satisfação experimentada pelos membros do grupo pode, por exemplo, diminuir a possibilidade de *turnover* (Van Dick et al., 2004a) e aumentar a probabilidade de trocas entre os membros do grupo (Blader & Tyler, 2009).

As Hipóteses 3b e 3c propunham que o componente avaliativo da identidade seria o principal preditor do desempenho. Quando os indicadores duros da organização foram utilizados como critério de desempenho, nenhum dos fatores da identidade com equipes de trabalho foi retido na equação. Ao considerar a avaliação realizada pelo gestor, o fator avaliativo da identidade mostrou-se positivamente relacionada ao desempenho ( $R^2 = 0,06$ ;  $p < 0,01$ ). Desse modo, equipes que percebem a boa avaliação do grupo a que pertencem tendem a demonstrar um melhor desempenho, dentro da perspectiva dos seus respectivos chefes. Esse achado fica mais importante se considerarmos que as fontes de dados utilizadas

para obter informações sobre identidade e desempenho foram diferentes, pois essa estratégia reduz a possibilidade de variância explicada devida à fonte comum.

Ainda que resultados significativos tenham sido obtidos em apenas um indicador, destaca-se o papel motivacional exercido pelo componente avaliativo da identidade sobre o desempenho. Estudos anteriores ainda não tinham encontrado um relacionamento direto entre identidade com equipes de trabalho e desempenho em equipes naturais (Ellemers et al., 2012).

Parte desses resultados deve ser atribuída ao compartilhamento da identidade social. Os achados obtidos sugerem que é preciso que haja similaridade de interpretações a respeito da identidade com equipes de trabalho para que o desempenho aconteça. Desse modo, infere-se que a identidade social aumenta seu poder explicativo quando incorpora níveis de análise superiores (Turner & Onorato, 1999).

Outra parte dos resultados pode ser atribuída à previsão da parte avaliativa da identidade com equipes de trabalho. Conceituado como as conotações de valor dadas ao grupo, esse componente fornece informações sobre a posição relativa dessa unidade dentro do contexto no qual está inserido e, por essa razão, pode ser considerado como o elemento que diferencia as equipes de trabalho no contexto organizacional. Sabe-se que a avaliação e a comparação aumentam a consciência de competição e a capacidade de reação ao contexto intergrupar. Nas pessoas altamente identificadas, às quais o sucesso do grupo representa seu próprio sucesso, esse cenário contribui para que os objetivos da equipe passem a ser vistos como próprios e a orientar o comportamento desses membros para o alcance dos resultados coletivos (Ashmore & Mael, 1989; Haslam & Ellemers, 2005).

De modo geral, os achados revelados na Hipótese 3 não só reforçam a importância das identidades construídas no contexto organizacional para a explicação de comportamento e atitudes no trabalho como também demonstram a contribuição da teoria da identidade social

para compreensão do funcionamento e da efetividade das equipes de trabalho. Retomando a preocupação de Hackman (1987) quanto ao uso concomitante de diferentes critérios para mensurar a efetividade, o vínculo do indivíduo e suas respectivas equipes deve ser incentivado, pois favorece tanto a geração de um ambiente propício ao desempenho quanto o surgimento de resultados favoráveis em termos de satisfação com a experiência de trabalho. Cabe salientar que pesquisas anteriores ainda não tinham apontado o papel da identidade na efetividade de equipes nem mensurado diferentes indicadores concomitantemente. Pesquisas futuras podem verificar a consistência desses resultados bem como investigar o impacto da identidade com equipes de trabalho sobre outros critérios de efetividade.

Esses resultados, entretanto, não isentam o estudo de limitações. Uma delas foi o forte relacionamento entre os fatores que representam a identidade com equipes de trabalho. Fato, inclusive, já observado em pesquisas anteriores (Brown, Condor, Mathew, Wade & Williams, 1986; Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone & Crook, 1989). Teoricamente, isso pode ser justificado pela interdependência entre os componentes da identidade social, sobretudo quando ela é positiva: o envolvimento com o grupo aumenta à medida que conheço suas características e desenvolvo afinidades com ela. Em termos estatísticos, esse fato pode ser explicado pelo tipo de rotação usada. O método *Promax* é uma espécie de rotação oblíqua e, por essa razão, admite a correlação e dependência entre os fatores. Pesquisas anteriores já haviam verificado o alto relacionamento entre as dimensões da identidade social. Para minimizar as altas correlações encontradas, buscou-se investigar a relação entre os componentes da identidade social com outras variáveis, dando enfoque aos aspectos processuais e não apenas à descrição dos fenômenos. Com essa estratégia, foi possível demonstrar que os componentes da identidade podem impactar de modo diferente atitudes e comportamento no trabalho, a depender do nível de correspondência entre eles (Van Dick et al., 2004b).

Outra limitação relaciona-se à ausência de variáveis antecedentes à formação ou ao compartilhamento da identidade com equipes. Pesquisas futuras podem investir esforços nessa direção e investigar antecedentes aos componentes da identidade com equipes de trabalho, bem como fatores que interfiram no seu compartilhamento.

O fato de ter sido realizada em uma única instituição diminui a generalizabilidade dos resultados obtidos para outros contextos. Novos estudos em diferentes organizações poderão sanar essa limitação. O alcance de resultados significativos somente mediante a aplicação de instrumentos de autorrelato aponta outra fragilidade que deve ser superada em outras pesquisas.

Apesar das limitações encontradas, o presente trabalho fornece contribuições relevantes para diferentes campos do saber. No campo da identidade social, destaca-se a tridimensionalidade da identidade com equipes de trabalho, em que os componentes cognitivo, afetivo e avaliativo refletem os processos subjacentes ao processo de identificação social. Por meio de estratégias analíticas próprias dos estudos multinível, foi possível também verificar o compartilhamento na identidade social e, assim, alinhar os procedimentos de análise e pressupostos teóricos preconizados pela teoria da identidade social (Turner et al., 1987). Como discutido, entende-se que essa abordagem traz maior precisão teórica acerca da identidade social.

No que tange às equipes de trabalho, verificou-se que a extensão na qual os indivíduos, de forma conjunta, identificam-se com suas respectivas equipes tem impacto sobre a efetividade dessas unidades de trabalho. Enquanto o componente afetivo fornece subsídios para experiências positivas em grupo, o componente avaliativo estimula o desempenho. Destaca-se o papel do compartilhamento. Ao colocar os membros do grupo no mesmo nível, o compartilhamento seria a força motivacional que torna possível a comunicação e a interação entre os membros do grupo. Ele seria, portanto, o elemento que une os membros do

grupo e intensifica o impacto exercido pelos componentes da identidade social. Coerente com pesquisas anteriores, esses resultados expandem o papel exercido pela similaridade de cognições no funcionamento das equipes.

Ao incluir aspectos até então negligenciados, a presente pesquisa se aproxima do conceito original de identidade social, resultando não somente em uma compreensão mais completa do constructo, mas também em ganhos na sua capacidade preditiva. Em resumo, foi possível verificar que a identidade com equipes de trabalho é um constructo multidimensional localizado no nível meso de análise. Como estado emergente, mostrou-se como um elemento que interfere positivamente na efetividade de equipe.

Ao trazer evidências do impacto da identidade sobre o funcionamento das equipes de trabalho, esses achados fornecem subsídios importantes para a gestão das equipes e construção de políticas de recursos humanos. Uma forma de aumentar o desempenho por meio da identidade social é fazer uso de estratégias voltadas à comparação e à competição (Hogg & Terry, 2000). Estratégias voltadas à competição devem ser utilizadas com muita parcimônia e devem ser implementadas em concomitância com outras estratégias, como a construção de metas superordinadas e o desenvolvimento de uma identidade comum.

Ao usar somente estratégias voltadas à competição, é provável que a equipe não se mantenha enquanto unidade. Desse modo, são igualmente importantes ações voltadas ao fortalecimento de aspectos afetivos da identidade. Isso pode ser alcançado por meio de perfis de liderança que estimulem a cooperação entre os membros do grupo e aumentem o contato saudável entre eles. Com isso, pretende-se melhorar a qualidade da convivência, transformando a equipe em um suporte afetivo no desempenho das atividades, e, assim, manter-se enquanto unidade. Igualmente importantes para a sustentabilidade das equipes são estratégias voltadas à construção de uma história compartilhada e de percepção de um futuro comum.

É importante ressaltar que o desenvolvimento dos componentes afetivo e avaliativo depende da descrição clara da identidade social a que se referem (Johnson et al., 2012; van Dick et al., 2004a). Para sentir orgulho ou gostar do grupo, deve-se inicialmente reconhecer-se como membro do grupo. Desse modo, estratégias voltadas à criação e à delimitação do conteúdo da identidade são igualmente relevantes.

Diante do exposto, conclui-se que os objetivos propostos para esse trabalho foram alcançados. Espera-se que ele tenha inspirado pesquisadores interessados na compreensão da identidade social e da identidade com equipes de trabalho. Resta, assim, a realização de novas pesquisas que permitam concluir a respeito da estabilidade dos resultados obtidos.

## Referências

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39. doi: 10.5465/AMR.1989.4278999
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, *34*, 325-374. DOI: 10.1177/0149206308316059.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., & Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, *22*(5), 1144-1156.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 445– 464.
- Bliese, P. D., Chan, D., & Ployhart, R. E. (2007). Multilevel Methods: Future Directions in Measurement, Longitudinal Analyses, and Nonnormal Outcomes. *Organizational Research Methods*, *10*, 551- 563. DOI: 10.1177/1094428107301102.
- Branscombe, N. R., & Wann, D. L. (1994). Collective self-esteem consequences of outgroup derogation when a valued social identity is on trial. *European Journal of Social Psychology*, *26*(6), 641-657. DOI: 10.1002/ejsp.2420240603.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(1), 83-93.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>
- Brown, M. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, *14*, 346-355.
- Brown, R. J., Condor, F., Mathews, A., Wade, G., & Williams, J. A. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. *Journal of Occupational Psychology*, *22*, 78–92.

- Burke, M. J., & Dunlap, W.P. (2002). Estimating interrater agreement with the Average Deviation (AD) index: a user's guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159-172.
- Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 713-715.
- Carlston, D. E. (2010). Models of implicit and explicit mental representations. In: Gawronski & B. K. Payne (Eds.), *Handbook of implicit social cognition: measurements, theory and applications*, 38-61. New York: Guilford Press.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Curseu, P. L. (2006). Emergent states in virtual teams: a complex adaptive system perspective. *Journal of information technology*, 21, 249-261.
- Ellemers, N., Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Ellemers, N., & Haslam, S. A. (2012). Social identity theory. In: Van Lange, P., Kruglanski, A., & Higgins, T. (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*, 379-398. London: Sage.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- DOI: 10.1002/(SICI)10990992(199903/05)29:2/3<371::AID-EJSP932>3.0.CO;2-U

- Ellemers, N., Sleebos, E., Stam, D., & de Gilder, D. (2013). Feeling included and valued: how perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. *British Journal of Management*, 24, 21-37.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context - a model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Goldstein, J. 1999. "Emergence as a construct: History and issues". *Emergence: A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*, 1(1), 49-72.
- Goodman, P., & Dabbish, L. (2011). Methodological Issues in Measuring Group Learning. *Small Group Research*, 42(4), 379-404.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 269-313. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Haslam S.A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118.
- Hennessy, J., & West, M. (1999). Intergroup behavior in organizations: A field test of social identity theory. *Small Group Research*, 30(3), 261-382.
- DOI: 10.1177/104649649903000305.

- Hinkle, S., Taylor, L. A., Fox-Cardamone, D. L., & Crook, K. F. (1989). Intragroup identification and intergroup differentiation: A multicomponent approach. *British Journal of Social Psychology*, 28, 305-317.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121(1), 43-64.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization process in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review Psychology*, 56, 517-543. DOI: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250.
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Management*, 34, 69-88. DOI: 10.1177/0149206307309263
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167. DOI: 10.1002/job.1787
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C., & Lloyd, J. R. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498-506. DOI: 10.1037/0021-9010.91.2.498
- Keyton, J., & Beck, S. J. (2008). Team attributes, processes, and values: A pedagogical matrix. *Business Communication Quarterly*, 71, 488-504.  
DOI: 10.1177/1054773804271935.

- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403-437.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. Grand, J. A., Braun, M. T. & Kuljanin, G. (2013) Advancing Multilevel Research Design: Capturing the Dynamics of Emergence. *Organizational Research Methods*, 16, 581-615.
- Kozlowski, S.W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Em K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organization: Foundations, extensions and new directions*, 3-90, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Leach, C. W., van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W., & Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: A hierarchical (multi-component) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 144-165. DOI: 10.1037/0022-3514.95.1.144.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Marks, M., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. I. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. DOI: 10.5465/AMR.2001.4845785
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. London: Sage.

- Millward, L. J., & Haslam, A. (2013). Who are we made to think we are? Contextual variation in organizational, workgroup and career foci of identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 50-66.
- Postmes, T., Haslam, S. A., & Swaab, R. (2005). Social influence in small groups: an interactive model of social identity formation. *European Review of social Psychology*, 16, 1-42.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. In: Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (Eds.), *Identity in organizations: building theory through conversations*, 171-207. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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(3), 57-78.
- Puente-Palacios, K. E., Martins, M. C. F., & Palumbo, S. (2014). Desempenho de equipes: evidências de validade de uma medida (no prelo).
- Riketta, M., & van Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Rotondi, T. J. (1975). Organizational identification and group involvement. *Organizational Behavior and Group Performance*, 18, 892-897.
- Rousseau, M. R. (1985). Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37.

- Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2011). A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 28(3), 315-325. DOI: 10.1177/1094428105284955.
- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232. DOI: 10.1177/1094428105284955
- Sundstrom, E., Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Swaab, R. I., Postmes, T., & Spears, R. (2008). Identity formation in multiparty negotiation. *British Journal of Social Psychology*, 47, 167-187.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup behavior. Em: W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Blackwell.
- Turner, J. C., & Onorato, R. S. (1999). Social identity, personality, and the self-concept: A self-categorization perspective. In T. R. Tyler, R. M. Kramer, & O. P. John (Eds.), *The psychology of the social self* (pp. 11-46). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2012). Self-categorization theory. In Van Lange, Kruglanski and Higgins (Ed.), *Handbook of theories in Social Psychology*, 399-417, UK: Sage Publications.
- Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.

- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeldt, C., Moltzen, K., Tissington, P. A. (2004a). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British journal of management*, *15* (4), 351-360. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(3), 388-399. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.11.009.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004b). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(20), 171-191. DOI: 10.1348/096317904774202135.
- Van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(2), 137-147. DOI: 10.1348/096317900166949
- Wright, S. S., & Forsyth, D. R. (1997). Group membership and collective identity: Consequences for self-esteem. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *16*, 43-56.

## Apêndice A

### **Identidade com equipes de trabalho: teoria e medida**

*Identity with work team: theory and measurement*

*Identidad con equipos de trabajo: teoría y medición*

### Resumo

O objetivo desse estudo é desenvolver e validar uma escala de identidade com equipes de trabalho composta pelas dimensões afetiva, cognitiva e avaliativa. Dois estudos foram conduzidos. O estudo 1 buscou evidências de validade para uma escala de identidade com equipes de trabalho. Os dados foram coletados em uma amostra de 364 pessoas. O estudo 2 verificou a replicabilidade da solução fatorial encontrada no estudo 1. A amostra foi composta por 367 empregados de uma organização pública brasileira. A estrutura fatorial final compõe-se por 20 itens distribuídos em três fatores e capaz de explicar 65% da variância. Indicadores de consistência interna foram satisfatórios ( $0,79 < \alpha < 0,94$  para o *Alpha de Cronbach* e  $0,52 < x < 0,75$  para a média de correlações item-total). A escala desenvolvida pode ser considerada uma contribuição teórica e um avanço para a mensuração da identidade com equipes de trabalho.

**Palavras-chave:** identidade social; identidade com equipes de trabalho; equipes de trabalho.

### Abstract

The aim of this study is to develop and validate a scale of identity with work teams composed of affective, cognitive, and evaluative dimensions. Two studies were conducted. Study 1 sought evidence of validity for a scale of identity with work teams. Data were collected from a sample of 364 people. Study 2 verified the replicability of the factor solution found in Study 1. The sample consisted of 367 employees of a Brazilian public organization. The final factor structure consists of 20 items divided into three factors, capable of explaining 65% of the variance. Indicators of internal consistency were satisfactory ( $0.79 < \alpha < 0.94$  for *Cronbach's Alpha* and  $0.52 < x < 0.75$  for the item-total correlations mean). The scale developed can be considered a theoretical contribution and an advance for the measurement of identity with work teams.

**Keywords:** social identity; identity with work teams; work teams.

## Resumen

El objetivo de este estudio fue desarrollar y verificar las evidencias de fiabilidad de una escala de identidad con el equipo de trabajo, compuesta por las dimensiones afectiva, cognitiva y evaluativa. Dos estudios fueron realizados. El primero busco evidencias de fiabilidad de la escala de identidad con los equipos de trabajo. Los datos fueron recogidos de una muestra de 364 personas. El estudio 2 se propuso verificar la replicabilidad de la solución factorial encontrada en el estudio 1. La muestra estuvo compuesta por las respuestas dadas por 367 empleados de una organización pública brasileña. La estructura factorial final se compuso de 20 ítems distribuidos en tres factores y fue capaz de explicar 65% de la varianza. Los indicadores de consistencia interna fueron satisfactorios ( $0,79 < \alpha < 0,94$  para Alpha de Cronbach y  $0,52 < x < 0,75$  para el valor medio de la correlación ítem-total). El desarrollo de la escala puede ser considerada una contribución teórica al campo, así como un avance en dirección de la medición de la identidad con equipos de trabajo.

**Palabras-clave:** identidad social; identidad con equipos de trabajo; equipos de trabajo.

## Introdução

O cenário produtivo tem se mostrado cada vez mais complexo. Inovação tecnológica, fusões corporativas, abertura de mercados e transformações sociais são alguns dos fenômenos que marcam a sociedade atual. Para lidar com esse contexto, as organizações têm utilizado as equipes de trabalho como estratégia para aumentar sua capacidade de respostas.

Congruente com essa realidade, pesquisas no campo organizacional têm buscado investigar o funcionamento dessas unidades de desempenho. A expansão de pesquisas na área é reconhecida. Ainda assim, observa-se a necessidade de estudos relacionados a fenômenos próprios de grupos (Tanenbaum, Mathieu, Salas & Cohen, 2012).

A identidade com a equipe, por exemplo, é considerada um atributo central das equipes de trabalho (Keyton & Beck, 2008). Inúmeras pesquisas têm demonstrado sua contribuição em atitudes e comportamentos no trabalho e sobre o funcionamento dessas células de desempenho. Observam-se, entretanto, lacunas em relação ao modo em que a identidade com equipe é conceituada e mensurada. Nos estudos que possuem esse constructo como variável, é possível verificar que há pouco consenso em relação ao modo no qual a identidade com equipes de trabalho é capturada. Observam-se também incoerências conceituais e operacionais entre os estudos e, pior, entre o conceito e a medida adotados em único estudo (Jackson & Smith, 1999). Diante desse cenário, o objetivo do presente trabalho é desenvolver e encontrar evidências de validade para um instrumento que tenha como propósito medir a identidade com equipes de trabalho.

De modo geral, a identidade trata-se de um conjunto de características que definem os indivíduos. No início, os estudos sobre a identidade focavam em seus atributos pessoais. Com o desenvolvimento da área, aspectos sociais passaram a fazer partes das discussões em torno desse tema. O pressuposto básico subjacente é a compreensão de que o autoconceito é formado basicamente por dois níveis de abstração. O primeiro deles, chamado identidade

pessoal, refere-se às características que definem o indivíduo como um sujeito único, portador de atributos pessoais e idiossincráticos (Turner & Reynolds, 2012). O outro nível tem como base as conexões entre indivíduos e grupos. Nesse caso, a identidade seria formada a partir das percepções enquanto membro do grupo.

Diversos autores se propõem a explicar como grupos sociais impactam na formação do autoconceito. Na psicologia social, destaca-se o conceito de identidade social preconizado por Tajfel e Turner (1979). A identidade social é a parte do autoconceito que surge a partir da consciência do indivíduo enquanto membro do grupo, atrelado ao valor e à significância emocional vinculada a esse pertencimento. Ao tornar evidentes os elementos cognitivo, afetivo e avaliativo, esse conceito evidencia de maneira clara a natureza multidimensional do constructo. Apesar dos argumentos em defesa da multidimensionalidade da identidade social (Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk, 1999; Johnson, et al., 2012; Leach et al., 2008; Luhtanen & Crocker, 1992; van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004), há dificuldade em demonstrar empiricamente os elementos que a compõem. Além disso, há pouco consenso quanto ao número e à natureza dos seus componentes (Leach et al., 2008).

Para elaborar um instrumento que se propusesse a medir a identidade com equipes de trabalho com maior parcimônia, optou-se pela proposta defendida por Ellemers et al. (1999), por se mostrar mais aderente à natureza teórica do fenômeno. Segundo esses pesquisadores, ela é formada pelos componentes cognitivo, afetivo e avaliativo. Os aspectos cognitivos incluem traços, crenças, valores e outras propriedades em comum com outros membros do grupo, tratando-se, portanto, do conteúdo da identidade social (Turner, Oakes, Haslam & McGrarty, 1994). O componente afetivo refere-se ao vínculo afetivo-emocional entre o indivíduo e grupo. Abrange os sentimentos do indivíduo em relação a esse grupo que, por sua vez, interfere no desejo de permanência naquela unidade. O terceiro aspecto da identidade social relaciona-se ao valor atribuído ao grupo no contexto social. Ele nasce da comparação

intergruppal, em que surgem distinções positivas ou negativas que determinam o status social ou prestígio do grupo na comunidade. A descrição das dimensões que compõem a identidade social evidencia a necessidade de capturar o fenômeno considerando suas diferentes dimensões. Desse modo, defende-se que uma medida apta a mensurá-la deve abordar os diferentes elementos constitutivos e, assim, permitir maior clareza na investigação do constructo.

Por pertencer a vários grupos, cada indivíduo possui várias identidades sociais simultaneamente. Desse modo, a delimitação de um foco de identidade torna-se fundamental. Entre as identidades encontradas no contexto organizacional, a identidade com equipes de trabalho tem despertado o interesse de muitos pesquisadores. A literatura tem demonstrado o maior poder preditivo da identidade com equipes de trabalho em relação a outros focos de identidade, como também seu papel na predição de comportamentos e atitudes no trabalho (Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer & Lloyd, 2006; van Dick et al., 2004; van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel & Jan Wieseke, 2008). Para delimitar um conceito de identidade com equipes de trabalho que fundamente a construção de uma medida, será necessário apresentar a concepção de grupo para a teoria da identidade social e a forma com que o conceito de equipes de trabalho se enquadra nessa perspectiva teórica.

A teoria da identidade social conceitua grupo como um conjunto de indivíduos que se percebem como membros de uma mesma categoria social em função das similaridades que guardam entre si (Tajfel & Turner, 1979). A formação de um grupo não dependeria da frequência de interação entre seus membros; a similaridade e a percepção de unidade já seriam suficientes. O grupo seria, portanto, um termo genérico para referir-se a qualquer agrupamento social, e engloba desde grandes categorias sociais, como nacionalidade e gênero, até pequenos grupos, como equipes de trabalho. Essas duas amplas espécies de grupos guardam entre si diferenças significativas que precisam ser consideradas no processo

de formação da identidade social. Em pequenos grupos, diferente das grandes categorias sociais, admite-se a possibilidade de construção e re-construção da identidade a partir da interação entre seus membros.

Equipes de trabalho possuem características próprias de pequenos grupos. Ao nos referirmos às equipes, estamos descrevendo células de desempenho existentes em organizações, criadas para executar determinadas tarefas e caracterizadas por relações complexas e dinâmicas estabelecidas entre seus membros. Hackman (1987) conceitua equipes de trabalho como um conjunto de três ou mais pessoas, que desempenham atividades complementares, possuem metas de trabalho compartilhadas e mantêm relações de interdependência. Essas propriedades permitem que os membros do grupo identifiquem-se e sejam identificados como elementos de uma mesma unidade, ou seja, construam uma identidade comum, a identidade com a equipes de trabalho. A importância da formação de uma identidade com a equipe está no fato dos indivíduos reconhecerem-se como membro de um grupo e atribuir a si características próprias àquela unidade. Ao delimitar o conteúdo que descreve uma determinada equipe e identificarem-se com ela, os membros do grupo passam a orientar seu comportamento segundo o conteúdo que representa a identidade com a equipe. A autodefinição em termos de equipes de trabalho, por sua vez, impacta sentimentos e comportamentos dos membros do grupo e, conseqüentemente, sobre o funcionamento dessa célula de trabalho (Ellemers, Gilder & Haslam, 2004).

Tendo em vista a sua importância para compreensão do comportamento organizacional, a finalidade desse trabalho é desenvolver uma medida capaz de mensurar a identidade com equipes de trabalho, tendo como pressuposto a possibilidade de distinguir teórica e empiricamente seus componentes afetivo, cognitivo e avaliativo. Foram conduzidos dois estudos usando diferentes amostras. O objetivo do primeiro estudo foi desenvolver e encontrar evidências de validade para uma escala de identidade com equipes de trabalho

composta pelos componentes cognitivo, avaliativo e afetivo. A validade discriminante entre a identidade pessoal e a identidade com equipes de trabalho também foi investigada. A proposta do segundo estudo foi fazer uma validação cruzada da medida desenvolvida no estudo 1.

### **Estudo 1**

O estudo 1 foi dividido em duas etapas: a construção do instrumento e a verificação das suas propriedades psicométricas. A primeira etapa visou criar uma medida capaz de mensurar os aspectos cognitivo, afetivo e avaliativo da identidade com equipes de trabalho. Inspirado no trabalho conduzido por Ellemers et al. (1999), foram criados e selecionados itens de escalas anteriores que refletissem as dimensões cognitiva, afetiva e avaliativa da identidade social (Johnson et al., 2012; Leach et al., 2008; Puente-Palacios & Vieira, 2010).

Os itens em língua estrangeira passaram por um procedimento de tradução reversa. Somados aos itens criados, o conjunto de itens foi submetido por um processo de validação semântica e análise de juízes (Cassepp-Borges, Balbinotti & Teodoro, 2010). Construída a escala, procedeu-se à verificação das suas propriedades psicométricas.

### **Método**

#### *Participantes*

Participaram do estudo 368 sujeitos que relataram ser membros de equipes de trabalho. Quanto à natureza da amostra, os participantes tiveram as seguintes características: idade entre 16 e 66 anos ( $M = 28,4$ ,  $SD = 9,96$ ); 51% do sexo feminino e 48,2% do sexo masculino; quanto à escolaridade, 4,6% possuía ensino médio completo, 59,6% ensino superior incompleto, 14,4% ensino superior completo, 11,2% especialização, 9,5% mestrado e 2,2% doutorado. Quanto às informações relacionadas às equipes, o número de membros da equipe variou entre duas e 85 pessoas ( $M = 10,46$ ;  $SD = 8,7$ ) e o tempo de permanência nessa

unidade variou entre um mês e 25 anos ( $M = 10$ ,  $SD = 22,79$ ). Desses sujeitos, 25,1% apresentou-se como líderes das suas respectivas equipes.

### *Instrumentos*

*Escala de Identidade com Equipes de Trabalho* foi criada com o objetivo de mensurar o vínculo entre sujeito e sua respectiva equipe de trabalho. O instrumento foi composto por 33 itens, sendo dez representando a parte afetiva da identidade social, sete a cognitiva e dezesseis a avaliativa. Esses itens deveriam ser respondidos usando uma escala *likert* de sete pontos (1- discordo totalmente e 7 - concordo totalmente).

*Escala de Identidade Pessoal* foi utilizada visando medir as características que definem o indivíduo como pessoa única. O instrumento era composto por 10 itens, cuja escala de respostas do tipo *likert* variou entre 1- discordo totalmente e 7 - concordo totalmente.

*Questionário Sócio demográfico* teve como objetivo caracterizar a amostra em aspectos como sexo, idade, escolaridade, tempo de organização, participação ou não em equipes de trabalho, número de membros da equipe de trabalho, tempo de equipe e exercício de cargo de liderança.

### *Procedimentos de coleta de dados*

Quinhentos questionários em papel foram distribuídos e aplicados em salas de aula de estudantes da graduação e pós-graduação, cursos na área de negócios e unidades de trabalho brasileiras que demonstraram disponibilidade em colaborar com a pesquisa. Continham, sequencialmente: uma carta de apresentação, no qual era especificada a natureza da pesquisa, o caráter anônimo e voluntário da participação, assim como as instruções para retorno do questionário preenchido; a escala de identidade social; a escala de identidade pessoal; e dados demográficos. O critério de inclusão na amostra era participar de alguma equipe de trabalho à época em que os dados foram coletados.

### *Análise de dados*

Para analisar os dados, utilizou-se análise fatorial exploratória. A fatorabilidade foi investigada por meio das correlações entre os itens de cada escala, do determinante da matriz, teste de esfericidade de Barlett e KMO. O número de fatores e a seleção dos itens foram determinados por critérios teóricos e estatísticos. Como critérios de exame do número fatores possíveis, utilizaram-se os valores do *eigenvalues* maiores ou iguais a um e o gráfico de *screeplot*. Para alcançar uma estrutura fatorial satisfatória, foram retirados os itens com cargas fatoriais menores que 0,3. Itens com cargas complexas, ou seja, com cargas significativas em mais de um fator, foram mantidos, respeitadas as diferenças inferiores a 0,1. Procurou-se excluir também itens que não tinham correspondência teórica com o fator em que foram alocados. Critérios de retirada dos itens foram aplicados de maneira iterativa até alcançar uma solução satisfatória. Por fim, verificou-se a consistência interna dos fatores retidos por meio do *Alpha de Cronbach* e da média da correlação item-total.

### **Resultados**

Antes de proceder à análise fatorial, realizou-se uma análise exploratória dos dados. Para tratar os dados ausentes, buscaram-se itens e sujeitos que tivessem mais do que 10% das respostas em branco (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2009; Tabachick & Fidell, 2007). Todos os itens apresentaram de índices menores que 1%. Quanto aos sujeitos, quatro tiveram respostas ausentes superiores a 10%, razão pela qual foram excluídos da amostra.

A normalidade da distribuição das respostas foi verificada por meio do cálculo da assimetria, seguindo os critérios sugeridos por Miles e Shevlin (2001). Segundo eles, valores absolutos de assimetria maiores que dois indicam problemas severos e ausência de normalidade. Foram encontrados sete itens sob essa condição. A ausência de normalidade, entretanto, não constitui um problema, pois a análise fatorial é uma técnica razoavelmente robusta a violação desse pressuposto (Pasquali, 1999). Desse modo, optou-se por conduzir as análises subsequentes utilizando os itens originais, sem sua transformação ou exclusão. Como

resultado dessa análise inicial, a amostra para análise ficou composta pelas respostas fornecidas por 364 sujeitos. Quanto ao tamanho da amostra, a relação 11,03 sujeitos por item torna o número de respondentes adequado para prosseguimento da análise fatorial exploratória.

Inicialmente foi verificada a fatorabilidade do conjunto de dados. O valor determinante foi igual a  $1,71 \text{ E-}10$ , o KMO foi de 0,94 e o resultado do teste de Bartlett's foi significativo. Quanto ao número de fatores a reter, os critérios apontaram diferentes resultados: os valores com *eigenvalues* maiores ou iguais a um autorizam a extração de até seis fatores; o ponto de inflexão do gráfico *scree plot* indica oito fatores; a abordagem teórica utilizada, três fatores. Diante desses resultados, decidiu-se pela retenção de três fatores.

Para extração dos fatores, o método *principal axis factoring* (PAF) com rotação *Promax* foi utilizado. Para alcançar uma solução fatorial mais satisfatória, dez itens foram retirados pela ausência de cargas maiores ou iguais a 0,3 em qualquer um dos fatores, cargas significativas em mais de um fator com diferenças inferiores a 0,1 e ausência de pertinência teórica do item com o fator em que foi alocado. Os 23 itens remanescentes constituíram três fatores, que, juntos, foram capazes de explicar 58,49% da variância. A Tabela 1 mostra as cargas fatoriais dos itens, os valores de *Alpha de Cronbach*, os valores médios das correlações item-total e as correlações entre os fatores.

Inserir Tabela 1.

O primeiro fator compõe-se de dez itens. Seu conteúdo retrata o que os indivíduos sentem em relação à equipe e corresponde à dimensão afetiva da identidade social. O item mais representativo do fator afetivo retrata o quanto o indivíduo se sente contente em fazer parte da equipe de trabalho. O segundo fator possui sete itens, cujo conteúdo retrata o quanto os indivíduos percebem-se de forma similar aos seus colegas. Representa a dimensão cognitiva da identidade social. O item que melhor revela o conteúdo do fator cognitivo

indaga o quanto o indivíduo se percebe de forma similar à equipe de trabalho. O terceiro fator possui seis itens cujo conteúdo trata de como os indivíduos percebem que membros fora do grupo avaliam o grupo, inclusive quando comparado a outras unidades similares. O item mais representativo do fator avaliativo reflete bem a dimensão avaliativa. Verifica a percepção dos membros da equipe acerca da competência da equipe no contexto organizacional.

Após as análises das propriedades psicométricas, os itens que representam a identidade com equipes de trabalho e a identidade pessoal foram submetidas a uma análise fatorial com o objetivo de verificar o quanto esses tipos de identidade são empiricamente distintos e podem constituir fenômenos diferentes. A Tabela 2 mostra as cargas fatoriais e correlações entre as escala de identidade pessoal e identidade com equipes de trabalho. As cargas fatoriais dos itens que representam a identidade com equipes de trabalho e identidade pessoal separaram-se em dois fatores claramente diferenciáveis, o que favorece o entendimento de que esses dois tipos de identidade são fenômenos de natureza diferente. A ausência de correlações entre essas medidas reforça essa ideia. A ausência de correlações entre essas medidas reforça essa ideia.

Inserir Tabela 2.

Por meio dos resultados apresentados, é possível afirmar que a escala de identidade com equipes de trabalho possui boas propriedades psicométricas. A amostra utilizada no estudo 1, entretanto, apresentou uma grande concentração de participantes com poucos meses de inserção nas suas respectivas equipes de trabalho. Uma vez que a identidade com a equipe requer tempo para se desenvolver, o tempo de permanência na equipe pode ter influenciado na captura do constructo. Diante das limitações encontradas, foi conduzido um novo estudo com o objetivo de verificar a pertinência da estrutura fatorial da escala desenvolvida no estudo 1.

## **Estudo 2**

O estudo 2 buscou aumentar as evidências de validade da escala de identidade com equipes de trabalho desenvolvida no estudo 1. O método utilizado foi a validação cruzada, cujo objetivo é verificar se uma solução fatorial pode vir a ser replicada em dois grupos diferentes. O estudo 2 foi conduzido em uma organização pública com sede em Brasília e unidades distribuídas em todo o território nacional, cujas tarefas são executadas prioritariamente em equipes de trabalho.

### **Método**

#### *Participantes*

Participaram do estudo 367 membros de equipes de trabalho. Quanto à natureza da amostra, os participantes tiveram as seguintes características: idade entre 19 e 70 anos ( $M = 41,12$ ,  $SD = 9,36$ ); 36,5% do sexo feminino e 65,5% do sexo masculino; quanto à escolaridade, 7 % tinham o ensino médio completo, 40% ensino superior completo, 40 % especialização, 11% mestrado e 1,6 % doutorado. Quanto às informações relacionadas às equipes, o número de colegas variou entre dois e 32 ( $M = 8,88$ ,  $SD = 4,43$ ) e o tempo de permanência nessa unidade variou entre um e 22,25 anos ( $M = 4,16$ ,  $SD = 4,20$ ).

#### *Instrumento*

O instrumento utilizado no estudo 2 foi a solução fatorial final da escala de identidade com equipes de trabalho encontrada no estudo 1. Ela é composta por 23 itens, sendo dez destinados a capturar a parte afetiva da identidade social, sete a parte cognitiva e seis a parte avaliativa. O questionário continha também perguntas sobre sexo, idade, escolaridade, o nome da equipe que pertencia, quantidade de membros e tempo nesta unidade de desempenho.

#### *Procedimentos de coleta de dados*

Todos os funcionários da organização vinculados a equipes de trabalho foram convidados a participar. Esse convite foi feito por meio de mensagem pessoal via intranet e continha informações sobre a procedência e objetivos da pesquisa. A coleta de dados foi conduzida eletronicamente por meio de um *software* de pesquisa. A primeira página visualizada pelo respondente era uma carta de consentimento livre em que era informada a natureza da pesquisa, o caráter voluntário das respostas e o sigilo das informações. Concordando com a participação, o respondente acessava um link que o direcionava às perguntas objeto da pesquisa. Os questionários ficaram disponíveis na internet por dois meses.

#### *Análise de dados*

As estratégias de análise foram similares às aquelas conduzidas no estudo 1.

### **Resultados**

Como no estudo 1, realizou-se uma análise exploratória dos dados com o objetivo de investigar a presença de pressupostos estatísticos necessários à análise fatorial exploratória. A normalidade da distribuição das respostas foi verificada por meio do cálculo da assimetria, em que valores acima de dois revelam violações graves de normalidade. Não foi observado qualquer caso dessa natureza, respeitando-se, assim, o pressuposto de normalidade. Quanto ao tamanho da amostra, a relação de 16 sujeitos por item autoriza a análise fatorial.

Uma vez que os dados preliminares autorizam a análise fatorial, verificou-se a fatorabilidade do conjunto de dados. O determinante foi igual a 4,91 E-10, o KMO foi 0,96 e o teste de Bartlett's foi significativo. Quanto ao número de fatores a extrair, o critério de *eigenvalues* maiores que um sugere a extração de até três fatores. O processo de extração escolhido foi o método *principal axis factoring* (PAF) com rotação *Promax*. A solução fatorial final possui 20 itens distribuídos em três fatores, capazes de explicar 65,33% da variância. Três itens foram retirados por apresentarem cargas significativas em mais de um

fator. A Tabela 3 mostra as cargas fatoriais dos itens, as correlações entre os fatores, os valores de *Alpha de Cronbach* e as médias da correlação item-total.

Inserir Tabela 3.

Congruente com o referencial teórico adotado, os resultados da análise fatorial exploratória mostraram a existência de três fatores. O primeiro fator possui nove itens, cujo conteúdo retrata o grau de envolvimento emocional entre o indivíduo e o grupo, congruente com a dimensão afetiva da identidade social. O item mais representativo do fator afetivo aborda o quanto o indivíduo deseja permanecer na equipe. O segundo fator contém sete itens cujo conteúdo procura verificar o quanto os membros da equipe percebem-se de forma similar aos seus colegas e ao grupo. Corresponde à dimensão cognitiva da identidade social. O item mais representativo do fator cognitivo indaga o quanto o indivíduo se percebe de forma similar à equipe de trabalho. O terceiro fator possui três itens e captura o modo em que os membros do grupo avaliam o grupo tendo como parâmetro aspectos do contexto social. Corresponde ao aspecto avaliativo da identidade social. O item mais representativo do fator avaliativo captura o modo no qual os membros do grupo percebem como sua equipe é avaliada por outras pessoas da organização.

Congruente com o referencial teórico adotado, os resultados da análise fatorial exploratória mostraram a existência de três fatores. O respeito a critérios de diferentes naturezas para a escolha do número de fatores, as altas cargas fatoriais obtidas e os valores dos indicadores de consistência interna fortalecem a decisão pela estrutura tridimensional para a escala de identidade com equipes de trabalho.

### **Discussão**

Pesquisas no campo do comportamento humano no trabalho têm demonstrado o papel da identidade construída a partir do pertencimento a grupos em atitudes e comportamentos no trabalho. Entendendo o papel relevante das equipes de trabalho para o alcance de resultados,

o presente trabalho foi direcionado para as identidades construídas dentro dessas unidades de desempenho. Para desenvolver e encontrar evidências de validade para uma escala de identidade com equipes de trabalho foram conduzidos dois estudos. No estudo 1, uma escala de identidade com equipes de trabalho foi desenvolvida e testada empiricamente. No estudo 2, foi conduzida uma validação cruzada visando obter mais evidências da adequação da medida proposta.

Para iniciar a discussão, se faz necessário relembrar a existência de dois tipos básicos de identidade: a identidade pessoal e a identidade construída a partir do pertencimento a grupos. Por meio da separação das cargas fatoriais e da ausência de correlação entre os fatores, o primeiro estudo revelou o quanto as identidades pessoal e social podem ser consideradas diferentes aspectos do autoconceito. Os resultados permitem constatar que a mudança de um tipo para o outro corresponde a transformações em termos de conteúdo e natureza da motivação, fazendo com que esses dois níveis de identificação possam ser vistos como fenômenos distintos e, possivelmente, eliciar diferentes respostas.

Constatada a existência de tipos básicos da identidade, será iniciada a discussão relativa à identidade com equipes de trabalho. Inicialmente, foram definidos os pressupostos teóricos nos quais a pesquisa iria se sustentar. Na literatura investigada, não foi identificado qualquer conceito específico que delimitasse a identidade com equipes de trabalho. Diante disso, optou-se por adotar um conceito que explicasse de forma ampla a identidade construída a partir de grupos: a identidade social. Entre as inúmeras formas de mensurá-la, a proposta defendida por Ellemers et al. (1999), segundo a qual a identidade social seria composta pelos componentes afetivo, cognitivo e avaliativo, foi adotada por ser considerada a mais próxima da base teórica em que a medida se sustenta.

As propriedades psicométricas obtidas são indicadores de qualidade da solução fatorial encontrada. Em relação às cargas fatoriais, a maioria acima de 0,4, algumas delas, inclusive,

com valores acima de 0,8. A variância explicada da solução fatorial final de 65% e valores satisfatórios para consistência interna reforçam a qualidade psicométrica da escala.

Os fatores afetivo, cognitivo e avaliativo mostraram-se fortemente relacionados. Teoricamente, isso pode ser explicado pela interdependência entre os componentes da identidade social, sobretudo quando ela é positiva: o envolvimento com o grupo aumenta à medida que conheço suas características e crio afinidades com ela. Em termos estatísticos, esse fato pode ser explicado pelo tipo de rotação usada. O método *Promax* é uma espécie de rotação oblíqua e, por essa razão, admite a correlação e dependência entre os fatores. Pesquisas anteriores já haviam verificado o alto relacionamento entre as dimensões da identidade social. Para demonstrar a multidimensionalidade, alguns estudos têm buscado investigar a relação entre os componentes da identidade social com outras variáveis, dando enfoque aos aspectos processuais e não apenas a descrição dos fenômenos (Ellemers et al., 1999; Johnson et al., 2012; van Dick et al., 2004). Os resultados desses estudos têm mostrado que cada um dos componentes da identidade impacta de modo diferente atitudes e comportamento no trabalho.

Cabe destacar o quanto a análise do conteúdo dos itens esclarece pontos importantes sobre a descrição de cada componente e confirmam os pressupostos teóricos adotados na presente pesquisa. Os itens relacionados à dimensão cognitiva refletem o quanto um membro do grupo se sente semelhante aos seus colegas. Já aqueles que representam a dimensão afetiva enfatizaram o vínculo afetivo-emocional do indivíduo com o grupo. Uma das maiores contribuições desse estudo deve-se ao modo no qual a dimensão avaliativa pode ser descrita. De acordo com a literatura, refere-se ao julgamento do indivíduo em relação ao seu próprio grupo e a percepção dos membros do grupo de como essa unidade é avaliada externamente. Após as análises, permaneceram apenas os itens que se propuseram a avaliar o grupo tendo como referencial critérios externos. Esses dados corroboram a ideia de que a parte avaliativa

está relacionada ao modo no qual os membros do grupo percebem como o ambiente externo avalia o grupo, utilizando como parâmetro para a avaliação critérios que permitem a comparação com unidades similares, como a competência ou o desempenho.

Congruente com o referencial teórico adotado, os resultados das análises estatísticas a pertinência de extrair três fatores da identidade com equipes de trabalho: afetivo, cognitivo e avaliativo. É importante salientar que, apesar de inúmeros estudos defenderem a multidimensionalidade desse constructo, poucos são aqueles que se propõem a descrever as características de cada uma das dimensões da identidade social. Ao especificar as dimensões da identidade social com maior riqueza de detalhes, especialmente a parte avaliativa, o presente trabalho contribui para a identificação dos aspectos centrais da identidade social e cada uma das suas dimensões.

### **Conclusão**

A partir dos resultados obtidos no desenvolvimento da escala, conclui-se que a escala de identidade com equipes de trabalho desenvolvida no presente estudo pode ser considerada também um avanço nas medidas que se propõem a mensurar a identidade com equipes de trabalho. O respeito a critérios de diferentes naturezas alinhado à repetição da estrutura fatorial nas duas amostras fortalecem a opção pela estrutura tridimensional e contribuem para a redução das divergências no que diz respeito aos componentes da identidade social. Além da estrutura fatorial alcançada, as dimensões foram descritas com maior clareza, o que traz uma contribuição teórica para o campo de estudos que envolvem tanto a identidade social e quanto as equipes de trabalho.

Dois cenários para pesquisa futuras podem ser desenhados. O primeiro diz respeito ao modo no qual a identidade social é mensurada. Por ser mais próxima dos preceitos da teoria da identidade social, acredita-se que o uso da escala desenvolvida no presente trabalho poderá reduzir incoerências encontradas na literatura. Pesquisas futuras podem verificar a

aplicabilidade dessa escala a outros focos de identidade social e, desse modo, verificar o seu poder preditivo.

Outro ponto importante levantado pela presente pesquisa refere-se ao conceito de identidade com equipes de trabalho. Trata-se de um tipo específico de identidade e, por essa razão, possui características em comum com outros focos de identidade, como as suas dimensões. Há, por outro lado, atributos próprios das equipes de trabalho, como o compartilhamento de cognições, que ainda não foram investigados. Pesquisas futuras podem sugerir outras propriedades subjacentes a esse tipo específico de identidade e aprofundar o entendimento desse constructo de modo a sugerir um conceito que o defina com maior clareza, e, sobretudo, levando em consideração as peculiaridades das equipes de trabalho, como a interação e a possibilidade de compartilhamento desse constructo no nível do grupo.

Por meio da construção de uma escala, a presente pesquisa se propôs a investigar a identidade com equipes de trabalho. Espera-se que ela tenha inspirado pesquisadores que tenham interesse na compreensão da identidade social e da identidade com equipes de trabalho. Do ponto de vista prático, os resultados trazem subsídios importantes para a construção de políticas de recursos humanos e intervenções em equipes de trabalho.

## Referências

- Brewer, M. B. & Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A. & Teodoro, M. L. M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. Em L. Pasquali (Ed.), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. (pp. 506-520). Porto-Alegre: Artmed.
- Ellemers, N., Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.  
DOI: 10.1002/(SICI)10990992(199903/05)29:2/3<371::AID-EJSP932>3.0.CO;2-U
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.C. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Jackson, J. W., & Smith, E. (1999). Conceptualizing social identity: a new framework and evidence for the impact of different dimensions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 120-135. DOI: 10.1177/0146167299025001010
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and

- personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167. DOI: 10.1002/job.1787
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C., & Lloyd, J. R. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498-506. DOI: 10.1037/0021-9010.91.2.498
- Keyton, J., & Beck, S. J. (2008). Team components, processes, and values: A pedagogical matrix. *Business Communication Quarterly*, 71, 488-504.  
DOI:10.1177/1080569908325863
- Leach, C. W., van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W., & Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: A hierarchical (multi-component) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 144-165. DOI: 10.1037/0022-3514.95.1.144.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(3), 302-318. DOI: 10.1177/0146167292183006
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage.
- Pasquali, L. (1999). *Análise fatorial: um manual teórico-prático*. Brasília: editora UNB.
- Puente-Palacios, K. E., & Vieira, R. A. (2010). Desenvolvimento de uma medida de comprometimento com a equipe. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1), 81-92.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (7th ed.). New York, NY: HarperCollins.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup behavior*. Em: *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tannenbaum, S., Matieu, J., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and proactive evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 2-24.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and collective: cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 454-463. DOI: 10.1177/0146167294205002
- Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2012). Self-categorization theory. Em P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (vol. 2, pp. 399-417). London: Sage.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.11.009
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(20), 171-191. DOI: 10.1348/096317904774202135
- Van Knippenberg, D. & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147. DOI: 10.1348/096317900166949

## Apêndice

Tabela 1.

*Resultados da análise fatorial da escala de identidade social com equipes de trabalho - estudo 1*

Itens	Fatores		
	Afetiva	Cognitiva	Avaliativa
Sinto-me contente em fazer parte da minha equipe de trabalho.	0,94		
Sinto-me bem em fazer arte da minha equipe de trabalho.	0,84		
É bom fazer parte da minha equipe de trabalho.	0,84		
Não gosto de ser membro da equipe de trabalho na qual exerço minhas atividades.	0,69		
Gosto da minha equipe de trabalho.	0,66		
Sinto orgulho de fazer arte da minha equipe de trabalho.	0,63		0,33
Eu preferiria pertencer a outra equipe.	0,59	0,33	
Conversando com meus amigos, digo que gosto de trabalhar com minha equipe de trabalho.	0,57		
Gostaria de continuar trabalhando na minha equipe.	0,56		
Eu me interesso pelo destino da minha equipe.	0,50		
Minha equipe de trabalho tem tudo a ver comigo.		0,77	
Eu me identifico com meus colegas de equipe.		0,76	
As características da equipe são compatíveis com as minhas.		0,70	
A equipe de trabalho a que pertença reflete bem quem sou.		0,67	
Eu me identifico com a equipe que pertença.		0,64	
Os valores da equipe se assemelham aos meus.		0,55	
Sou como os outros membros da equipe.		0,51	
Minha equipe de trabalho é considerada competente pelos outros membros da organização.			0,92
Acredito que minha equipe de trabalho é valorizada pela organização.			0,60
Em geral, as pessoas consideram minha equipe mais eficiente quando comparada as outras.			0,56
A minha equipe é um ótimo exemplo a ser seguido.			0,55
Considero minha equipe de trabalho competente.	0,30		0,47
Pertencer a esta equipe é importante para minha autoimagem.			0,36
Correlações entre os fatores			
Afetiva		0,78**	0,75**
Cognitiva			0,69**
Avaliativa			
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,92	0,91	0,82
Correlação item-total	0,75	0,73	0,59

\*cargas fatoriais abaixo de 0,3 foram omitidas

\*\* $p > 0,01$

Tabela 2.  
*Resultados da análise fatorial entre as escalas de identidade com equipes de trabalho e pessoal*  
 – estudo 1

Itens	Fatores	
	IS	IP
Sinto orgulho de fazer arte da minha equipe de trabalho.	0,88	
É bom fazer parte da minha equipe de trabalho.	0,85	
Sinto-me contente em fazer parte da minha equipe de trabalho.	0,84	
Eu me identifico com a equipe que pertencço.	0,83	
Conversando com meus amigos, digo que gosto de trabalhar com minha equipe de trabalho.	0,81	
Gostaria de continuar trabalhando na minha equipe.	0,80	
Sinto-me bem em fazer arte da minha equipe de trabalho.	0,79	
A minha equipe é um ótimo exemplo a ser seguido.	0,79	
Minha equipe de trabalho tem tudo a ver comigo.	0,79	
As características da equipe são compatíveis com as minhas.	0,78	
Os valores da equipe se assemelham aos meus.	0,77	
A equipe de trabalho a que pertencço reflete bem quem sou.	0,73	
Eu preferiria pertencer a outra equipe.	0,69	
Eu me identifico com meus colegas de equipe.	0,69	
Considero minha equipe de trabalho competente.	0,68	
Gosto da minha equipe de trabalho.	0,67	
Não gosto de ser membro da equipe de trabalho na qual exerço minhas atividades.	0,63	
Eu me interesso pelo destino da minha equipe.	0,63	
Minha equipe de trabalho é considerada competente pelos outros membros da organização.	0,63	
Pertencer a esta equipe é importante para minha autoimagem.	0,63	
Acredito que minha equipe de trabalho é valorizada pela organização.	0,49	
Sou como os outros membros da equipe.	0,49	
Em geral, as pessoas consideram minha equipe mais eficiente quando comparada as outras.	0,39	
Geralmente me sinto satisfeito em relação a mim mesmo.		0,73
Eu me sinto bem comigo mesmo		0,67
Acredito que tenho qualidades suficientes.		0,66
Tenho qualidades necessárias para alcançar meus objetivos.		0,63
Geralmente me sinto como um fracasso.		0,60
Posso fazer a maioria das coisas tão bem quanto os outros.		0,49
Eu me vejo como uma pessoa com características especiais.		0,44
Não tenho nada do que me orgulhar.		0,38
Eu me sinto como uma pessoa única.		0,32
<b>Correlações</b>		
IS		0,11
IP		

\*cargas fatoriais abaixo de 0,3 foram omitidas

Tabela 3.

*Resultados da análise fatorial da escala de identidade social com equipes de trabalho – estudo 2*

Itens	Fatores		
	Afetiva	Cognitiva	Avaliativa
Gostaria de continuar trabalhando na minha equipe.	0,95		
Eu preferiria pertencer a outra equipe.	0,93		
Não gosto de ser membro da equipe de trabalho na qual exerço minhas atividades.	0,86		
É bom fazer parte da minha equipe de trabalho.	0,84		
Sinto-me contente por fazer parte da minha equipe de trabalho.	0,71		
Sinto-me bem em fazer parte da minha equipe de trabalho.	0,60		
Gosto da minha equipe de trabalho.	0,55		
Conversando com meus amigos, digo que gosto de trabalhar com a minha equipe.	0,49		
Eu me interesso pelo destino da equipe de trabalho.	0,39		
Minha equipe de trabalho tem tudo a ver comigo.		0,93	
Sou como os outros membros da equipe.		0,85	
A equipe de trabalho a que pertenço reflete bem quem sou.		0,84	
Eu me identifico com meus colegas de equipe.		0,81	
Eu me identifico com a equipe que pertenço.		0,75	
As características da equipe são compatíveis com as minhas.		0,75	
Os valores da equipe se assemelham aos meus.		0,73	
Minha equipe de trabalho é considerada competente pelos outros membros da organização.			0,99
Acredito que minha equipe de trabalho é valorizada pela organização.			0,72
Em geral, as pessoas consideram minha equipe mais eficiente quando comparada a outras.			0,49
Considero minha equipe de trabalho competente.			0,48
<i>Correlações e Alpha de Cronbach**</i>			
Afetiva	0,93	0,79*	0,61*
Cognitiva		0,94	0,63*
Avaliativa			0,79
Média da correlação item-total	0,70	0,71	0,62

\*cargas fatoriais abaixo de 0,30 foram omitidas

\*\*os valores de *Alpha de Cronbach* encontram-se na diagonal

## Apêndice B

**Obrigada por sua colaboração.**

A seguir serão apresentados conjuntos de perguntas divididas em telas. Após os itens, será requisitado o preenchimento de dados demográficos e a confirmação da sua participação na pesquisa. Para finalizar a pesquisa e enviar suas respostas, clique no botão “Finalizar”. Reitero que seu total preenchimento não demora mais do que 20 minutos.

Os itens obedecem a uma escala de resposta específica e, para respondê-los, basta clicar no espaço que melhor representa a sua resposta. **Por favor, não deixe de responder qualquer item.** A ausência de resposta em um só item pode invalidar o questionário.

As informações fornecidas são sigilosas e utilizadas exclusivamente com fins de pesquisa e diagnóstico, não tendo qualquer relação com ações internas do TCU. **Pedimos apenas que indique a equipe na qual você pertence para agruparmos os dados relacionados às mesmas equipes.** Não se preocupe. Suas respostas serão misturadas às de outros participantes e analisadas em conjunto, o que contribui para a não identificação do participante.

Caso tenha dúvidas sobre esta pesquisa, entre em contato a pesquisadora responsável **Daniela Pinheiro dos Reis**, pelo e-mail [danielapr@tcu.gov.br](mailto:danielapr@tcu.gov.br).

Pensando na **sua equipe de trabalho**, responda quanto à pertinência dos itens abaixo:

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo em grande parte</b>	<b>Discordo em parte</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo em parte</b>	<b>Concordo em grande parte</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

1. Gosto da minha equipe de trabalho.	
2. Sou como os outros membros da equipe.	
3. Sinto-me bem em fazer parte da minha equipe de trabalho.	
4. A minha equipe é um ótimo exemplo a ser seguido.	
5. Minha equipe de trabalho tem tudo a ver comigo.	
6. Minha equipe de trabalho é considerada competente pelos outros.	
7. Gostaria de continuar trabalhando na minha equipe.	
8. As características da equipe são compatíveis com as minhas.	
9. Eu me identifico com meus colegas de equipe.	
10. Acredito que minha equipe de trabalho é valorizada pela organização.	
11. Sinto orgulho de fazer parte da minha equipe de trabalho.	
12. Pertencer a esta equipe é importante para minha autoimagem.	
13. Conversando com meus amigos, digo que gosto de trabalhar com a minha equipe.	
14. É bom fazer parte da minha equipe de trabalho.	
15. Eu me identifico com a equipe que pertencço.	
16. Em geral, as pessoas consideram minha equipe mais eficiente quando comparada a outras.	
17. Sinto-me contente por fazer parte da minha equipe de trabalho.	
18. Não gosto de ser membro da equipe de trabalho na qual exerço minhas atividades.	
19. Os valores da equipe se assemelham aos meus.	
20. Eu preferiria pertencer a outra equipe.	
21. Considero minha equipe de trabalho competente.	
22. Eu me interesso pelo destino da equipe de trabalho.	
23. A equipe de trabalho a que pertencço reflete bem quem sou.	

Quanto à **natureza da interação na sua equipe**, responda aos itens obedecendo às seguintes instruções: quanto **mais perto de 1**, mais você **concorda com a palavra à esquerda**; quanto **mais perto de 7**, mais você **concorda com a palavra à direita**. Marque o número correspondente a sua resposta.

1. Me <b>beneficia</b> ...1 ...2 ...3 ...4 ...5 ...6 ...7... <b>prejudica</b> quando meus colegas atingem suas metas de trabalho.
2. Os objetivos que os meus colegas e eu desejamos alcançar com o nosso trabalho são <b>compatíveis</b> ...1 ...2 ...3 ...4 ...5 ...6 ...7... <b>incompatíveis</b> .
3. É <b>vantajoso</b> ...1 ...2 ...3 ...4 ...5 ...6 ...7... <b>desvantajoso</b> para mim quando meus colegas têm êxito no seu trabalho
4. Quando meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isso me <b>beneficia</b> ...1 ...2 ...3 ...4 ...5 ...6 ...7... <b>prejudica</b> .
5. O meus interesses, em relação ao meu trabalho, e os dos meus colegas são <b>harmoniosos</b> ...1 ...2 ...3 ...4 ...5 ...6 ...7... <b>estão em conflito</b> .
6. O sucesso dos meus colegas no trabalho é <b>positivo</b> ...1 ...2 ...3 ...4 ...5 ...6 ...7... <b>negativo</b> para mim.

Agora responda aos itens considerando o que você **sente** em relação à equipe na qual exerce suas atividades:

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1	2	3	4	5

1. Em relação aos membros da minha equipe de trabalho, eu sinto confiança que manteremos boas relações no futuro.	
2. Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe.	
3. Estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe.	
4. Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho com os membros da minha equipe de trabalho.	
5. Confio completamente nos membros da minha equipe.	

Quanto às **tarefas desempenhadas pela sua equipe de trabalho**, responda os itens a seguir:

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1	2	3	4	5

1. Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.	
2. Para obter o material e os insumos necessários para realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.	
3. Eu dependo da ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar meu trabalho.	
4. Para poder realizar meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas.	
5. Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.	

As frases abaixo falam de **como você fica quando está trabalhando**. Indique com que frequência isso acontece com você.

<b>Nunca</b>	<b>Poucas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Sempre</b>
1	2	3	4	5

### **Enquanto trabalho acredito que fico...**

...cheio de energia.	
...com os pensamentos voltados apenas para as minhas tarefas.	
... revigorado.	
... concentrado nas minhas tarefas.	
... disposto.	
... distante dos meus problemas pessoais.	
... focado no que estou fazendo.	
... fortalecido.	
... renovado.	
... tomado por minhas tarefas.	

Os itens abaixo complementam as informações coletadas, responda-as **com maior precisão possível**.

1. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
2. Idade: \_\_\_ anos
3. Ocupação:
  - ( ) Auditor Federal de Controle Externo – Especialidade: Controle Externo
  - ( ) Auditor Federal de Controle Externo – Especialidade: Apoio Técnico Administrativo
  - ( ) Técnico Federal de Controle Externo
  - ( ) Auxiliar de Controle Externo
4. Escolaridade:
  - ( ) Ensino médio completo
  - ( ) Ensino superior completo
  - ( ) Especialização completa
  - ( ) Mestrado completo
  - ( ) Doutorado completo
  - ( ) Pós – doutorado completo
5. Há quanto tempo você trabalha na organização? \_\_\_\_ anos, \_\_\_\_ meses.
6. Qual equipe de trabalho você pertence?
7. Faz quanto tempo que você é membro desta equipe de trabalho? \_\_\_\_ anos, \_\_\_\_ meses.
8. Quantas pessoas compõem a sua equipe de trabalho? \_\_\_\_ pessoas.

Para assegurar os rigores éticos da prática de pesquisa e reafirmar a segurança dos dados prestados, solicitamos que leia o texto abaixo e, caso concorde, selecione a opção "Finalizar" para confirmar a sua participação.

### **TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Declaro ter conhecimento de que estou participando de um estudo conduzido por um grupo de pesquisa vinculado à Universidade de Brasília, cujo objetivo é investigar processos em equipes de trabalho.

Meu consentimento fundamenta-se na garantia de que as informações apresentadas serão respeitadas, ficando estabelecidos os seguintes termos:

- os nomes dos participantes da pesquisa não serão divulgados em hipótese alguma;
- todas as informações individuais terão o caráter estritamente confidencial;
- posso, a qualquer momento, solicitar aos pesquisadores, que os meus dados sejam excluídos da pesquisa.

A pesquisadora responsável por este projeto de pesquisa é **Daniela Pinheiro dos Reis**, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Trabalho e das Organizações, da Universidade de Brasília.

**O DEQUI agradece a sua participação.**

Finalizar

## Apêndice C

**Obrigada por sua colaboração.**

A seguir será apresentado um conjunto de perguntas. Após os itens, será requisitado o preenchimento de dados demográficos e a confirmação da sua participação na pesquisa. Para finalizar a pesquisa e enviar suas respostas clique no botão “Finalizar”. Reitero que seu total preenchimento não demora mais do que cinco minutos.

Os itens obedecem a uma escala de resposta específica e, para respondê-los, basta clicar no espaço que melhor representa a sua resposta. **Por favor, não deixe de responder qualquer item.** A ausência de resposta em um só item pode invalidar o questionário.

As informações fornecidas são sigilosas e utilizadas exclusivamente com fins de pesquisa e diagnóstico, não tendo qualquer relação com ações internas do TCU. **Pedimos apenas que indique a equipe na qual você pertence para agruparmos os dados relacionados às mesmas equipes.** Não se preocupe. Suas respostas serão misturadas às de outros participantes e analisadas em conjunto, o que contribui para a não identificação do participante.

Caso tenha dúvidas sobre esta pesquisa, entre em contato a pesquisadora responsável **Daniela Pinheiro dos Reis**, pelo e-mail [danielapr@tcu.gov.br](mailto:danielapr@tcu.gov.br).

Pensando na **equipe de trabalho que você coordena**, avalie a pertinência dos itens abaixo:

Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Os produtos e/ou serviços entregues por esta equipe são considerados satisfatórios pelas pessoas que os recebem.	
2. Os produtos e/ou serviços desta equipe são de ótima qualidade.	
3. Esta equipe cumpre suas metas de trabalho com sucesso.	
4. Esta equipe é reconhecida pelos gerentes superiores por um bom desempenho.	
5. Minha equipe responde com agilidade a novas mudanças.	
6. Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos pela equipe eu pertença.	
7. A equipe no qual faço parte é produtiva.	
8. As metas estabelecidas são cumpridas pela equipe.	
9. Outras equipes da organização reconhecem o bom desempenho da equipe.	

Os itens abaixo complementam as informações coletadas, responda-as **com maior precisão possível**.

9. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

10. Idade: \_\_\_ anos

11. Ocupação:

( ) Auditor Federal de Controle Externo – Especialidade: Controle Externo

( ) Auditor Federal de Controle Externo – Especialidade: Apoio Técnico

Administrativo

( ) Técnico Federal de Controle Externo

( ) Auxiliar de Controle Externo

12. Escolaridade:

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino superior completo

- ( ) Especialização completa
- ( ) Mestrado completo
- ( ) Doutorado completo
- ( ) Pós - doutorado completo

13. Há quanto tempo você trabalha na organização? \_\_\_\_ anos, \_\_\_\_ meses.
14. Qual equipe de trabalho você pertence?
15. Faz quanto tempo que você é membro desta equipe de trabalho? \_\_\_\_ anos, \_\_\_\_ meses.
16. Quantas pessoas compõem a sua equipe de trabalho? \_\_\_\_ pessoas.

Para assegurar os rigores éticos da prática de pesquisa e reafirmar a segurança dos dados prestados, solicitamos que leia o texto abaixo e, caso concorde, selecione a opção "Finalizar" para confirmar a sua participação.

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Declaro ter conhecimento de que estou participando de um estudo conduzido por um grupo de pesquisa vinculado à Universidade de Brasília, cujo objetivo é investigar processos em equipes de trabalho.

Meu consentimento fundamenta-se na garantia de que as informações apresentadas serão respeitadas, ficando estabelecidos os seguintes termos:

- os nomes dos participantes da pesquisa não serão divulgados em hipótese alguma;
- todas as informações individuais terão o caráter estritamente confidencial;
- posso, a qualquer momento, solicitar aos pesquisadores, que os meus dados sejam excluídos da pesquisa.

A pesquisadora responsável por este projeto de pesquisa é **Daniela Pinheiro dos Reis**, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Trabalho e das Organizações, da Universidade de Brasília.

**O DEQUI agradece a sua participação.**

Finalizar (Botão)