

## Representações sociais das equipes de trabalho em universidades públicas e privadas

*Social representations of work teams in public and private universities*

Denise Santos Aragão<sup>1</sup>

Luciana Mourão<sup>2</sup>

Luciene Miguez Naiff<sup>3</sup>

**RESUMO:** Cada vez mais as organizações demandam a realização de trabalho em equipe e valorizam essa competência na seleção de trabalhadores. Este estudo buscou identificar as representações sociais acerca do trabalho em equipe entre funcionários de uma universidade pública e duas privadas. Participaram da pesquisa 130 trabalhadores, que indicaram e ordenaram palavras a partir do termo indutor “trabalho em equipe”. A análise foi feita com apoio do *software* EVOC e optou-se pela abordagem estrutural de representações sociais de Abric. Os resultados indicam um total de 105 palavras/expressões agrupadas por semelhança semântica, ou seja, as palavras que possuem significados em comum. A análise identificou prováveis núcleos centrais idênticos independentemente da segmentação dos pesquisados. Contudo, foram encontradas diferenças nas palavras que possivelmente compõem o sistema periférico e a zona de contraste entre aqueles que trabalham ou não em equipe e também entre os que têm vínculo de trabalho em instituição pública ou privada. Os resultados foram discutidos à luz da literatura da área.

**Palavras-chave:** organizações de trabalho; público e privado; trabalho em equipe; trabalho em universidades; teoria das representações sociais.

**ABSTRACT:** Increasingly organizations demand the execution of teamwork and value this expertise in selecting workers. This study aims to identify the social representations about teamwork in a public and two private organizations. 130 employees participated in the survey, which indicated and ordered until five words from inducing term "teamwork". The analysis was done with the support of software EVOC. The theoretic option was for the structural approach of social representations by Abric. The results indicate a total of 105 words grouped by similarity. The words were evoked different according to segmentation of respondents among those who work in teams or not and also among those working link in public or private organization. The analysis of the likely central word, peripheral system and zone contrast was made considering such segmentation, which also gave rise to the discussion of the results in light of the literature.

**Keywords:** work organizations; public and private; teamwork; work at university; social representations theory.

### Introdução

A literatura conceitual e alguns estudos empíricos salientam a importância das equipes nas organizações, sobretudo as que dependem da inovação para o seu sucesso (Hoegl & Parboteeah, 2006). Em algumas circunstâncias, o trabalho em equipe é, de fato, uma resposta às necessidades da organização e das pessoas, mas, há certo “fetiche” no trabalho

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia Social pela Universidade Salgado de Oliveira – Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: dafsanatos@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia Social; Professora permanente do Programa de mestrado da Universidade Salgado de Oliveira - Rio de Janeiro, Brasil.

<sup>3</sup> Doutora em Psicologia Social; Professora adjunta e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro, Brasil.

em equipe, como se ele fosse superior em termos de resultado e de satisfação ao trabalho realizado individualmente (Allen & Hecht, 2004).

Na literatura de Psicologia do Trabalho e das Organizações há uma efervescente discussão acerca da visão que as pessoas têm das equipes de trabalho. Essa discussão sobre o quanto a visão das pessoas sobre as equipes é ou não romanceada evidencia a importância de se estudar, empiricamente, as representações sociais relativas a este termo.

Apesar dessa “visão otimista do trabalho em equipe” resultados de pesquisas apontam que a efetividade das equipes depende do contexto em que se encontram e da forma como administram os processos de trabalho e que nem sempre o trabalho em equipe apresenta resultados melhores do que o trabalho individual (Puente-Palacios, Vieira & Freire, 2010). Assim, o objetivo geral do presente estudo foi identificar se há diferenças nas representações sociais acerca do trabalho em equipe em pessoas que atuam no setor público e no setor privado e também entre aquelas que trabalham ou não em equipe.

O fato de ter escolhido a coleta de dados em um mesmo tipo de organização (universidades), com coleta em instituição pública e privada, permitiu comparar as diferenças e as similaridades entre as representações sociais dos funcionários nesses dois setores, possibilitando uma discussão acerca do espaço público e do privado. Da mesma forma, o estudo também foi segmentado entre pessoas que atuam em equipe e pessoas que realizam trabalhos individuais. A proposta com essa segmentação é verificar em que medida o fato de atuar em equipe pode influenciar nas representações que as pessoas têm deste tipo de trabalho.

Considerando o exposto, os objetivos específicos do presente estudo foram: (i) identificar se as representações sociais acerca do trabalho em equipe diferem de acordo com o tipo de instituição (pública ou privada); e (ii) identificar possíveis semelhanças e diferenças nas representações sociais acerca do trabalho em equipe de acordo com o trabalho vivenciado (se em equipe ou não).

## **Referencial teórico**

Em função da temática do presente artigo, o seu referencial teórico foi subdividido em duas seções, uma que diz respeito às equipes de trabalho e a outra sobre a Teoria das Representações Sociais - TRS. A primeira seção focaliza as principais definições de equipes de trabalho e a polêmica em termos da efetividade do trabalho em equipe. Já na seção dedicada à TRS, além da parte conceitual foi explicada a abordagem seguida no presente estudo.

### ***Equipes de Trabalho***

As equipes de trabalho constituem unidades de desempenho, cuja implementação é cada vez mais frequente no âmbito organizacional (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005). São vários e distintos os conceitos de equipes. Para Hackman (1987), equipes de trabalho são entidades sociais inseridas em sistemas maiores, as quais executam tarefas consideradas relevantes para a missão da organização à qual pertencem, uma vez que os seus resultados de desempenho têm consequências para o ambiente interno e externo à equipe. Já para Guzzo e Dickson (1996) equipe refere-se a indivíduos que se percebem e são percebidos pelos outros como uma entidade social, interdependentes por causa das tarefas

que desempenham e inseridos num sistema maior, a organização, que é afetada pelo desempenho do grupo.

Em ambas as definições as equipes são apresentadas como “entidades sociais” que fazem parte de um “sistema maior” e em ambos os casos o “desempenho do grupo” é relacionado ao desempenho desse sistema maior, denominado “organização”. Contudo, a definição de Guzzo e Dickson (1996) acrescenta o elemento da interdependência das tarefas realizadas pelos membros da equipe.

Nessa mesma linha Katzenbach e Smith (2001), Rodrigues, Johann, Cunha e Macêdo (2003) e Sikes, Gulbro e Shonesy (2010) apresentam em suas definições sobre equipes de trabalho as “habilidades complementares” dos membros que compõem a equipe e “os objetivos ou metas comuns” que essas pessoas compartilham. A análise das principais definições permite identificar alguns elementos considerados fundamentais nas equipes de trabalho: (i) o fato de ser uma entidade social; (ii) estar inserida em um sistema maior; (iii) a capacidade de influenciar o desempenho desse sistema maior; (iv) as habilidades complementares; (v) o objetivo comum; (vi) a responsabilidade compartilhada.

No debate sobre a percepção que se tem das equipes de trabalho na contemporaneidade, vale aprofundar o estudo apresentado por Allen e Hecht (2004). As autoras partem de um conjunto de trabalhos que apontariam resultados positivos das equipes de trabalho, tais como: (i) o fato de os indivíduos perceberem o trabalho em grupo como mais divertido e agradável (Diehl & Stroebe, 1987, 1991); (ii) a percepção de que o tempo passa mais rápido trabalhando em equipe (Diehl & Stroebe, 1991); (iii) a expressão de um maior efeito positivo do trabalho coletivo do que do individual (Heath & Jourden, 1997); (iv) menor fadiga e estresse entre quem trabalha em grupo (Harley, 2001); (v) aumento da autoestima em atividades desenvolvidas em equipe em contrapartida a atividades realizadas de forma autônoma (Hogg & Abrams, 1993; Hogg & Mullin, 1999); (vi) o aumento da percepção de pertencimento quando se trabalha em equipe (Baumeister & Leary, 1995).

Apesar desses resultados, há um conjunto de outros estudos que mostram que nem sempre as equipes são soluções favoráveis para as organizações. Baseadas em estudos como o de Glassop (2002) e Locke *et al.* (2001), Allen e Hecht (2004) argumentam que a literatura empírica carece de evidências para apoiar a visão excessivamente otimista que predomina sobre as equipes, apresentando um texto que questiona o “fetiche” que essa forma de organização do trabalho exerce sobre as pessoas e sobre as organizações.

Glassop (2002) demonstrou que organizações com equipes de trabalho constituídas há menos de dois anos revelaram maior produtividade tanto em relação às organizações com equipes formadas há mais de dois anos como também em relação às organizações com realização de atividades individuais. Além disso, não foi encontrada diferença significativa na lucratividade desses diferentes tipos de organização, sinalizando que a organização do trabalho em equipe não influencia nem a produtividade, nem a lucratividade.

Locke *et al.* (2001) também contrapõem a crença corrente na eficácia das equipes a resultados de pesquisa sobre a real eficácia das mesmas. A pesquisa dos autores permite concluir que as equipes de trabalho têm rendimento inferior ao dos grupos nominais, que são aqueles em que cada membro tem poder de decisão independente dos outros. Além disso, os autores apontam que as práticas de gestão interferem no resultado final, ou seja, impactam na formação das equipes, no ambiente onde elas estão inseridas, na natureza da tarefa, no tempo de formação do grupo, entre outros fatores. Assim, os autores concluem

que a eficácia das equipes é fortemente impactada pelas práticas de gestão. Tais resultados permitiram aos autores concluir que a ênfase nas equipes de trabalho vai além da utilidade prática que as pesquisas sobre a mesma consegue comprovar.

Além dos estudos de Glassop (2002) e Locke *et al.* (2001), Allen e Hecht (2004) reuniram um conjunto expressivo de outros estudos (Banker, Field, Schroeder & Sinha, 1996; Capelli & Neumark, 2001; Naquin & Tynan, 2003; Staw & Epstein, 2000; Wall *et al.*, 1986; Walton, 1977) sobre equipes de trabalho que apontam para resultados que permitem questionar a real eficácia desse tipo de arranjo das células de trabalho. Allen e Hecht (2004) concluem que nem sempre o trabalho em equipe é a estrutura mais adequada e que o funcionamento adequado de uma equipe depende da tarefa a ser executada, das habilidades dos membros, dos níveis de interdependência, entre outros fatores.

Nesse sentido, as autoras mostram que muitas vezes se opta pelo trabalho em equipe com base em benefícios psicológicos para os membros e não com base em análises racionais de desempenho. Allen e Hecht (2004) esclarecem que seu objetivo não era se opor às equipes, nem tampouco evitá-las, mas evidenciar que em muitas situações elas se mostram desnecessárias.

Na opinião das autoras algumas razões que explicam a visão “romanceada” acerca das equipes estão a falta de divulgação adequada dos resultados empíricos sobre a efetividade das equipes de trabalho e a escassez de estudos longitudinais sobre equipes de trabalho. O artigo publicado por Allen e Hecht (2004) provocou uma reação de outros pesquisadores que discutiram o tema no mesmo periódico no qual ele foi publicado, o que mostra a efervescência da temática.

Os pesquisadores West, Brodbeck e Richter (2004) contrapõem-se ao texto de Allen e Hecht (2004), adotando para isso três argumentos centrais:

(i) a necessidade de distinguir o que é discussão acadêmica do que é demanda prática do mundo do trabalho;

(ii) a importância do trabalho em equipe em algumas áreas e citam como exemplo tarefas como as realizadas por bombeiros, equipes médicas e tripulantes de aeronaves, como exemplo de trabalhos que não podem ser realizados individualmente e que necessitam de um trabalho de equipe (com reconhecida interdependência das tarefas);

(iii) a definição do foco de pesquisa na área, que na opinião dos autores deveria centrar-se não em discutir se a visão sobre equipes de trabalho é ou não romanceada, mas em responder a questões como: “Como podemos contribuir para que as equipes de trabalho possam cumprir suas tarefas de forma mais efetiva?” e “Como devemos gerenciar as organizações de forma a que o trabalho em equipe contribua positivamente para a efetividade organizacional?”.

Na visão de West *et al.* (2004) é necessário discutir dois aspectos, o primeiro é o conceito dessa “visão romantizada das equipes” e o segundo é se Allen e Hecht apresentam argumentos suficientes para evidenciar essa referida “visão romantizada”. O argumento usado é que, ao contrário do uso do termo “romance of leadership” feito por Meindl, Ehrlich e Duckerich (1985), o que foi utilizado por Allen e Hecht (2004) – “romance of teams” – não tem embasamento teórico que lhe garanta sustentação, uma vez que estaria baseado na ideia de que as pessoas geralmente têm visões positivas sobre as organizações (o que, na opinião dos autores, não significa que elas tenham essa visão romanceada). Além disso,

West *et al.* (2004) consideram que a revisão de literatura feita por Allen e Hecht (2004) foi seletiva e deixou de contemplar um conjunto expressivo da literatura que aponta para os resultados do trabalho em equipe (sendo apresentados no corpo do artigo de West *et al.* (2004) um conjunto de estudos que contradizem as conclusões de Allen e Hecht (2004).

Continuando esse debate Paulus e Van der Zee (2004) concordam com os argumentos de Allen e Hecht (2004) de que há uma visão romanceada do trabalho em equipe. Eles avaliam que, de fato, as equipes são populares nas organizações e são percebidas positivamente por seus membros e por pessoas externas às mesmas, sem que haja evidências suficientes para essas visões tão positivas. Como exemplo, os autores apresentam os resultados de processos de *brainstorming*, cujas evidências empíricas mostram que a tarefa de geração de ideias individualmente é mais frutífera do que a realização desse trabalho em grupo, contudo, apesar de tais evidências, o *brainstorming* grupal continua sendo amplamente utilizado. Esse exemplo mostraria que há de fato uma crença arraigada na sociedade, ou como disseram Allen e Hecht (2004) uma “visão romanceada” acerca do trabalho em equipe pois, mesmo havendo evidências empíricas contrárias à sua efetividade, as pessoas seguem apontando a preferência por esse tipo de trabalho.

Paulus e Van der Zee (2004) concluem que há necessidade de mais pesquisas sobre a temática e reconhecem que a literatura sobre equipes é tipicamente não coberta nos livros textos da psicologia que tratam dos grupos, sendo comum essa discussão exclusivamente em textos organizacionais. Com o uso de uma linguagem bastante instigante, os autores discutem quatro alternativas que têm estado presentes nas pesquisas que abordam essas duas perspectivas – grupos e equipes – que são distintas mas que apresentam áreas relacionadas de pesquisa (Paulus & Van der Zee, 2004): (i) Alternativa 1: Grupos e equipes são ambos maços podres e não tão românticos; (ii) Alternativa 2: Grupos são ruins e equipes são boas – eles não deveriam estar associados um com o outro; (iii) Alternativa 3: Grupos e equipes necessitam apenas de um “terno amor e cuidado” para que deles possa emergir o seu melhor; e (iv) Pesquisadores de grupos e equipes ainda não atingiram o altar.

Na conclusão desses autores ainda é preciso realizar muito mais pesquisas sobre grupos e equipes, comparando inclusive os seus preditores. Contudo, Paulus e Van der Zee (2004) consideram que é possível um “casamento feliz” entre os pesquisadores de grupos e equipes, mas que isso requer um bom suporte organizacional. Eles argumentam que o processo científico é lento e que precisará de apoio para as pesquisas nessa área para talvez, algum dia, transformar esse sonho romântico em torno das equipes de trabalho em realidade.

Para Cordery (2004), a proposição da visão romanceada das equipes de trabalho feita por Allen e Hecht (2004) tem como mérito o fato de provocar acadêmicos e profissionais para um importante debate. O autor argumenta que muitas vezes os trabalhos são realizados em equipe porque as pessoas gostam disso e também porque isso gera uma sensação maior de competência, mas que a sinérgica performance das equipes raramente é encontrada. Para Cordery (2004) o que há de mais controverso no artigo de Allen e Hecht (2004) é o fato de eles considerarem que a popularidade das equipes deriva de um processo atribucional falho e cumulativo (como se fosse um efeito halo da percepção de algumas experiências bem-sucedidas do trabalho em equipe que são equivocadamente generalizadas). Apesar de Cordery (2004) reconhecer que a maioria dos membros de equipes de trabalho costumam ter uma visão favorável de suas características – incluindo

sua capacidade e os resultados alcançados – isso não significa que essa excessiva valorização das equipes derive de um erro atribucional.

Para Cordery (2004) há um conjunto de outras razões que levam as organizações a optarem pelo trabalho em equipe, entre as quais ele destaca:

- (i) redução dos custos associada com os níveis gerenciais e pessoal administrativo pela substituição do controle baseado em pares para o controle hierárquico;
- (ii) a adoção de um modelo de gestão de pessoas no qual as decisões descentralizadas e as equipes são considerados elementos centrais;
- (iii) uma sinalização da cultura, dos valores e das intenções da organização para prospectar empregados, consumidores, investidores e outros *stakeholders*;
- (iv) incrementar a aprendizagem a partir do compartilhamento de conhecimento entre os empregados;
- (v) gerar maior flexibilidade na alocação interna dos empregados; e
- (vi) prevenir decréscimos de desempenho relacionados com alterações no sistema, uma vez que a interdependência tecnológica e ambiental são crescentes.

Apesar dessas considerações, Cordery (2004) avalia que é fato que o trabalho em equipe não impacta positivamente todos os aspectos de desempenho. O autor concorda que, mesmo com evidências contrárias de desempenho – como no caso dos *brainstormings* – continua-se, muitas vezes, optando pelo trabalho em equipe. O alerta que ele faz, contudo, é de que muitas vezes essa opção decorre de outras estratégias como as que foram elencadas anteriormente e não apenas de uma visão romaneada acerca do trabalho em equipe.

Allen e Hecht (2004) elaboraram uma resposta que rebate os argumentos apresentados pelos pesquisadores que comentaram seu artigo. Uma revisão de literatura mais extensa é apresentada nessa resposta, fortalecendo o argumento de que há evidências empíricas que mostram que o trabalho em equipe nem sempre é mais efetivo. As autoras esclarecem que não apresentaram em seu estudo diferenças conceituais entre *equipes* e *grupos*. Elas esclarecem que de acordo com Paulus e Van der Zee (2004) essa diferença estaria mais no fato de que *grupo* seria usado quando as pessoas se referem ao laboratório de pesquisa e o termo *equipe* quando elas se referem ao campo de estudo. Contudo, a diferença também poderia estar associada ao atendimento ou não das características de equipes de trabalho propostas por Hackman (2002). Porém, nesse caso, muitos grupos de trabalho seriam excluídos. Nesse sentido, Allen e Hecht (2004) esclarecem que, no seu artigo sobre “romance das equipes”, elas consideraram tanto os resultados de pesquisa sobre grupos de trabalho quanto de equipes de trabalho.

Diante da reação dos colegas pesquisadores sobre o mito em torno das equipes de trabalho que foi proposto por Allen e Hecht (2004), as autoras consideram a possibilidade de que os próprios colegas estejam também “deslumbrados” com as equipes de trabalho e, portanto, aceitando essa visão mais romaneada, assumindo, de forma clara, a sua posição em relação à polêmica. Contudo, elas apontam que essa discussão é necessária e que as pesquisas na área demandam atenção por parte de pesquisadores e profissionais e órgãos de fomento. Allen e Hecht finalizam sua resposta esclarecendo que elas não intencionavam ‘matar’ as equipes de trabalho, mas sim chamar à atenção para a forma como as pessoas

reagem a elas, tentando apontar as potenciais implicações das nossas reações às equipes de trabalho.

A análise do artigo de Allen e Hecht (2004) e dos artigos que criticaram ou apoiaram o argumento central das autoras de que as pessoas têm uma visão romaneada do trabalho em equipe permite algumas reflexões. Por um lado, há de fato indícios de pesquisas científicas de que o trabalho em equipe produz resultados que não poderiam ser obtidos por indivíduos isoladamente e, em alguns casos, resultados superiores aos individuais. Por outro lado, fica evidenciado também que as equipes de trabalho não funcionam em todas as situações, havendo, em alguns casos, indicação para o trabalho individual. De qualquer forma, pode-se concluir que de fato existem crenças positivas e normas sociais que reforçam o trabalho em equipe, apesar da constatação de que esta pode ser uma solução adequada para determinadas situações.

Na literatura brasileira, por sua vez, alguns estudos empíricos sobre o trabalho em equipe têm sido realizados. A pesquisa de Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) foi uma das pioneiras no país e baseou-se no modelo teórico de Guzzo e Shea (1992). Os autores investigaram a interdependência de tarefas, de resultados e as crenças na efetividade das equipes, a partir da satisfação de seus membros. Os autores resultados apontam que a interdependência de tarefas modifica, em alguns casos, a relação entre interdependência de resultados e a satisfação, sendo que para os indivíduos que consideram as equipes de trabalho efetivas, a satisfação está positivamente relacionada à dependência dos seus colegas para atingir resultados.

A pesquisa de Mourão e Galinkin (2008) se aproxima mais do presente estudo, por também ter se baseado na teoria das representações sociais. As autoras investigaram as representações sociais do gerenciar em equipes do serviço público que têm mulheres como gerentes. Os resultados mostraram que as equipes que trabalham com mulheres gerentes apresentam como representações sociais: organização, compreensão, flexibilidade e competência, que são as expressões que compõem o provável núcleo central derivado da análise de resultados.

Já o estudo de Silva (2009) focou no papel do conflito na efetividade das equipes de trabalho. Como resultado, as equipes que percebem depender positivamente dos seus pares para atingir resultados de desempenho, demonstraram menores níveis de conflito. Entretanto, quanto maior a interdependência de resultados, maior também o conflito e menor a satisfação e o comprometimento com as respectivas equipes de trabalho.

Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011) também analisaram o efeito da interdependência de tarefas e de resultados sobre a satisfação e o comprometimento de membros de equipes. As autoras encontraram relação entre o grau de interdependência nas equipes de trabalho e o saldo afetivo dos membros (satisfação no trabalho e comprometimento organizacional), confirmando o impacto que a dependência entre os membros pode gerar na efetividade das equipes.

Finalmente, Souza e Puente-Palacios (2011) investigaram a influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho, sendo que a autopercepção dos membros da equipe figurou como importante preditor da satisfação com a equipe de trabalho. De acordo com a pesquisa, a percepção de realização profissional está diretamente relacionada com a satisfação de necessidades individuais, o que impacta positivamente na satisfação com a equipe.

### **A teoria das representações sociais**

A teoria das representações sociais proposta por Serge Moscovici nasce na França, sendo classificada como psicossociológica, diferindo de outras teorias modernas (sobretudo nos Estados Unidos e Reino Unido) que, ao contrário da TRS, se caracterizam pelo enfoque de natureza puramente individual (Farr, 2010). Em oposição aos procedimentos científicos dos psicólogos sociais norte-americanos de estudar especificamente um fenômeno e gerar microteorias, Serge Moscovici formulou um conjunto amplo de proposições e integrou-as sob a denominação de representações sociais, que buscam decifrar os processos através dos quais o pensamento, um elemento primordial da cognição, torna-se consensual entre integrantes de um grupo ou comunidade e, portanto, se torna um pensamento social. No entanto, abordam-se nos estudos de representações sociais, além do pensamento social, as práticas sociais incluindo as comunicações e comportamentos (Farr, 1984).

As representações sociais são produzidas pelas interações e comunicações no interior dos grupos sociais, refletindo a situação dos indivíduos no que diz respeito aos assuntos que são objeto do seu cotidiano. Nas palavras de Jodelet (1989, p. 43), “a representação é uma forma de conhecimento prático [savoir] conectando um sujeito a um objeto”. A literatura científica denomina essas teorias, criadas pelos grupos, de teorias do senso comum (Moscovici, 1989). São justamente elas, o principal objeto de estudo das representações.

Portanto, só há representação social quando “o objeto se encontra implicado, de forma consistente, em alguma prática do grupo, aí incluída a da conversação e da exposição aos meios de comunicação de massa” (Sá, 1994, p.42). As representações sociais, sendo produzidas e apreendidas no contexto das comunicações sociais, são necessariamente estruturas dinâmicas. Entretanto e paradoxalmente, o estudo empírico das representações sociais revela, frequentemente, a concomitância de conteúdos mais estáveis e de conteúdos dinâmicos, mais sujeitos à mudança. As representações sociais, portanto, são tanto a expressão de permanências culturais como são o lócus da multiplicidade, da diversidade e da contradição (Moscovici, 1989).

A representação social se forma quando o não familiar é incorporado ao universo consensual, ou seja, quando o desconhecido se torna conhecido e real na sociedade, conforme Jovchelovitch (1997, p.71), “(...) é através da ação de sujeitos sociais agindo no espaço que é comum a todos, que a esfera pública aparece como o lugar em que uma comunidade pode desenvolver e sustentar saberes sobre si próprios, ou seja, representações sociais.”

A fluidez de conceituação da representação social, com seus múltiplos enunciados, é alvo de críticas. Contudo, Moscovici (2010) costuma responder a tais críticas afirmando tratar-se de uma fluidez proposital, que visa permitir desenvolver a teoria e a criatividade dos pesquisadores, na medida em que o interesse maior seria a descoberta e não a verificação, a comprovação. Para Moscovici (2010), a representação social, na interface da psicologia e da sociologia, é uma alternativa de grande plasticidade, que busca captar um fenômeno móvel, por vezes volátil, por vezes rígido, cuja complexidade reforça a dificuldade da sua captação.

Considerando as principais abordagens das representações sociais – a clássica de Serge Moscovici e Denise Jodelet, a sociológica de Willem Doise e a estrutural de Jean-Claude Abric – optou-se, na presente pesquisa, pela abordagem estrutural, em função de ser uma

abordagem da TRS bastante utilizada atualmente e que permite uma análise da organização hierárquica dos elementos representacionais coletados.

Inúmeras pesquisas têm sido realizadas considerando a Teoria do Núcleo Central. Essas pesquisas têm corroborado a hipótese de que o núcleo central de uma representação se constitui em um sistema organizado e contém elementos normativos e funcionais hierarquizados. A finalidade da situação e a natureza do grupo ativam de forma diferente esses elementos (Abric, 2001).

A representação se constitui por um conjunto de informações, de crenças, de opiniões e de atitudes referente a um dado objeto social. Esse conjunto de elementos, se organizado, estrutura-se e forma um sistema sociocognitivo de tipo específico, onde se encontra o núcleo central ou núcleo estruturante. Abric (1998) considera que o núcleo central pode ser determinado pela natureza do objeto estudado ou pelo tipo de relação que o grupo mantém com esse objeto.

O autor considera que o núcleo central é o elemento ou os elementos mais estáveis da representação, assegurando a continuidade em contextos móveis e evolutivos, portanto mais resistente à mudança. O autor salienta que a centralidade de um elemento não pode ser atribuída exclusivamente por critérios quantitativos, uma vez que, para o núcleo central, a dimensão qualitativa tem grande relevância. O núcleo central seria então o espaço em torno do qual se organizam os elementos periféricos (Abric, 1998; Sá, 1996).

Contudo, não obstante o destaque dado ao núcleo central, na abordagem de Abric (1998), tanto o sistema central como o sistema periférico precisam ser incluídos na análise das representações sociais emanadas das pesquisas, embora cada um deles ofereça contribuições específicas para a leitura e interpretação das representações que forem alvo do estudo. No caso dos sistemas periféricos, eles são considerados mais acessíveis e dinâmicos, podendo trazer informações ou transformações do meio ambiente para a periferia da representação. Nesse sentido, fica claro que os elementos periféricos têm, no contexto das representações sociais, um papel específico e complementar ao do núcleo central.

## **Método**

A presente pesquisa de natureza quanti-qualitativa e caráter descritivo foi realizada com servidores de universidades públicas e universidades privadas do estado do Rio de Janeiro. Em relação aos aspectos éticos, a coleta de dados nas organizações foi autorizada pelas pessoas responsáveis, sendo acordado o sigilo em relação às instituições pesquisadas e às respostas individuais dos participantes da pesquisa. Todos os participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido e o projeto de pesquisa foi previamente aprovado por um comitê de ética (Parecer 111/2011).

Para atender aos objetivos da pesquisa, participaram 130 trabalhadores de nível de escolaridade médio ou superior, sendo 55% do setor público e 45% do setor privado. Para a segmentação desse grupo em termos de trabalho em equipe, foram incluídas no questionário cinco perguntas relativas às cinco características básicas de uma equipe, conforme descrito por Puente-Palacios e Gonzalez-Romá (no prelo). Assim, foram considerados como “pessoas que trabalham em equipe” os respondentes que atenderam aos cinco requisitos básicos do trabalho em equipe (ter três ou mais membros; realizar

atividades complementares; ter objetivo/meta compartilhados; ter relações de interação e interdependência dinâmicas e complexas; e ter membros que se identificam e são identificados como parte da equipe). A amostra se dividiu, portanto, em metade que trabalhava em equipe (de acordo com os cinco requisitos de Puente-Palacios e Gonzalez-Roma, no prelo), enquanto a outra metade atua em outras formas de composição das células de trabalho. Considerando os dados demográficos, a amostra teve 65% de mulheres com concentração (80%) entre 23 e 55 anos.

Aos participantes foi atribuída a tarefa de listar de três a cinco palavras ou expressões que viessem à mente a partir do termo indutor “trabalho em equipe”. Em seguida, os participantes deveriam ordenar essas palavras e expressões de acordo com o grau de importância atribuída, a fim de hierarquizar suas próprias palavras evocadas na atividade anterior, seguindo um esforço cognitivo e tendo mais tempo para fazer escolhas mais racionalizadas.

O processo de análise de dados foi realizado com o resultado das evocações feitas a partir do termo indutor *trabalho em equipe* considerando a proposta metodológica da abordagem estrutural (Abric, 2001). Esse trabalho foi realizado de maneira independente por dois pesquisadores, como “limpeza” do corpus, conforme sugerido no manual do *software* EVOC. Nos casos em que houve divergência, foi feita uma discussão entre os pesquisadores para que houvesse uma decisão conjunta acerca da definição das palavras-chave que figurariam na pesquisa. Após o agrupamento inicial das palavras, por critério de semelhança semântica, feita por esses dois pesquisadores, foi dada continuidade na análise com apoio do *software* EVOC. Importante destacar que o agrupamento por semelhança semântica acarreta alguns riscos na análise, conforme nos orienta Wachelke e Wolter (2011). O agrupamento semântico é por esses autores definido como palavras com significados que se organizam a partir de um sentido comum: “Assim, respostas “amigos”, “amiga” e “amizade” poderiam ser agrupadas numa categoria intitulada ou pela resposta mais frequente entre elas, ou pela resposta que melhor traduzir a classe geral que reflete o que elas têm em comum” (p. 523).

No entanto, os autores salientam que esse procedimento pode acarretar ambiguidades dificultando a replicabilidade e pode afetar a distribuição real dos elementos que aparecem. Nesse sentido, sugerem o uso da lematização que permite o agrupamento de elementos que diferem apenas no masculino e feminino e plural e singular. No caso da presente pesquisa, contornamos esse possível problema utilizando o crivo de pelo menos dois pesquisadores e, somente nos casos de consenso, utilizamos o agrupamento por semelhança.

## Resultados e discussão

Cada participante evocou uma média de três palavras a partir do termo indutor *trabalho em equipe*. Uma análise inicial das palavras evocadas gerou um total de 180 palavras/expressões distintas, indicando 48% de palavras comuns nesta amostra. A aglomeração por similaridade de conteúdo, juntando palavras ou expressões com significado similar (por exemplo: ágil/ agilidade; compartilhamento/ compartilhar; organizar/organizado; etc.) gerou uma lista final de 100 palavras evocadas para trabalho em equipe.

A partir dos parâmetros estabelecidos com o auxílio do *software* EVOC, foram consideradas somente as palavras que tivessem uma frequência mínima de 10 citações, o que levou a um conjunto de 15 palavras mais frequentes, as quais estiveram presentes em 70% das evocações, o que aponta para um percentual elevado de representações sociais em comum.

Além das frequências, o programa EVOC também calculou a ordem média de evocação de cada palavra como a média das ordens em que ela fora evocada pelos diversos sujeitos, atribuindo-se peso “1” a uma evocação em primeiro lugar, peso “2” quando se tratava da segunda evocação do sujeito e assim por diante. Dessa forma, quanto mais próximo de 1 essa média tivesse, maior seria a indicação da importância que os sujeitos atribuíram a essa palavra a partir do termo indutor “*trabalho em equipe*”. Vale destacar que a combinação dos critérios de frequência de evocação e ordem média de evocação de cada palavra/expressão possibilita o levantamento daquelas que provavelmente pertencem ao núcleo central das representações sociais (Sá, 1996).

Os resultados deste estudo foram analisados considerando-se a divisão do grupo de pesquisados entre aqueles que trabalham ou não em equipe, de acordo com os critérios apontados por Puente-Palacios e Gonzalez-Romá (no prelo). Os resultados mostram que o núcleo central das representações sociais sobre trabalho em equipe não varia se a pessoa trabalha atualmente como membro de uma equipe ou não. As palavras “respeito”, “cooperação” e “união” se mantiveram para os dois grupos.

No entanto, para a zona de contraste, houve grandes diferenças entre aqueles que atuam em equipes de trabalho e os que não atuam. Enquanto os primeiros tiveram apenas as palavras “companheirismo” e “organização” na zona de contraste, os segundos tiveram uma lista que inclui “companheirismo”, “comunicação”, “liderança”, “parceria” e “participação”. Essa análise permite identificar que apenas a expressão “companheirismo” está presente na zona de contraste das evocações dos dois grupos. Por um lado, os membros de equipe colocam a palavra “organização” também nessa posição. Por outro, os que não são membros de equipes colocam as palavras “comunicação”, “liderança”, “parceria” e “participação”, como mostram as Figuras 1 e 2.

Frequência mínima = 7 Frequência intermediária = 12 Média geral = 2,7			
		Média < 2,7	Média ≥ 2,7
Frequência ≥ 12	Cooperação	21 2,33	
	Respeito	17 1,59	
	União	19 2,47	
7 ≤ Frequência < 12	Companheirismo	7 2,43	Colaboração 7 3,14
	Organização	8 1,86	Harmonia 15 2,71

Figura 1 - Quadro de quatro casas da análise de evocações do termo indutor trabalho em equipe para amostra de pessoas que trabalham em equipe.

Frequência mínima = 6 Frequência intermediária = 11 Média geral = 2,7			
		Média < 2,7	Média ≥ 2,7
Frequência ≥ 11	Cooperação	17 2,24	
	Respeito	19 1,47	
	União	20 2,15	
6 ≤ Frequência < 10	Companheirismo	09 2,00	
	Comunicação	12 2,08	
	Liderança	08 2,40	
	Parceria	12 2,17	
	Participação	06 2,17	
	Agilidade	07 4,43	
	Compreensão	10 3,00	
	Comprometimento	06 3,05	
	Organização	09 2,78	

Figura 2 - Quadro de quatro casas da análise de evocações do termo indutor trabalho em equipe para amostra de pessoas que não trabalham em equipe.

Esses resultados encontram possibilidade de discussão com os achados de Silva (2009) que apontam o conflito de tarefas como negativamente associado à satisfação e ao comprometimento, enquanto o conflito de relacionamento não apresenta impacto significativo sobre os indicadores de efetividade de equipe. Ao analisar os resultados da presente pesquisa, observa-se que o termo *organização* destacado pelo grupo de participantes que atua em equipes de trabalho, estaria mais diretamente associado a aspectos da tarefa, enquanto os termos *comunicação*, *liderança*, *parceria* e *participação* estariam mais ligados a aspectos de relacionamento. Nesse sentido, aqueles que trabalham em equipes atribuem maior importância a aspectos que de fato podem impactar no desempenho da mesma, enquanto os que não trabalham em equipe valorizam aspectos para os quais não se têm evidências de predição sobre a produtividade da equipe.

Outra segmentação que foi feita nessa análise refere-se ao vínculo de trabalho em universidade pública ou privada. Os resultados mostram que as palavras “respeito”, “cooperação” e “união” são comuns no possível núcleo central das representações sociais dos trabalhadores de ambos os tipos de universidades. Porém, os membros de universidades privadas acrescentam a tal núcleo a palavra “companheirismo”, denotando uma diferença de acordo com o tipo de organização na qual essas pessoas se inserem.

Além disso, houve diferenças também na zona de contraste das representações sociais sobre trabalho em equipe desses dois grupos, sendo “organização” a única palavra comum aos dois grupos. Enquanto os membros das universidades privadas acrescentam à zona de contraste a palavra “parceria”, os membros das universidades públicas acrescentam “comprometimento” e “responsabilidade”. As Figuras 3 e 4 evidenciam as semelhanças e diferenças entre os trabalhadores dos dois tipos de universidade.

		Frequência mínima = 8 Frequência intermediária = 12 Média geral = 2,7	
		Média < 2,7	Média ≥ 2,7
Frequência ≥ 12	Companheirismo	13	1,92
	Cooperação	18	2,22
	Respeito	12	1,50
	União	18	2,22
8 ≤ Frequência < 11	Organização	08	2,13
	Parceria	08	2,38
	Compreensão	10	3,10

Figura 3 - Quadro de quatro casas da análise de evocações do termo indutor trabalho em equipe para amostra de trabalhadores de universidades privadas.

		Frequência mínima = 7 Frequência intermediária = 14 Média geral = 2,7	
		Média < 2,7	Média ≥ 2,7
Frequência ≥ 14	Cooperação	20	2,35
	Respeito	26	1,62
	União	22	2,41
7 ≤ Frequência < 13	Comprometimento	08	2,25
	Organização	10	2,60
	Responsabilidade	08	2,63
	Colaboração	07	3,14

Figura 4 - Quadro de quatro casas da análise de evocações do termo indutor trabalho em equipe para amostra de trabalhadores de universidade pública.

Nesta pesquisa foi possível observar que palavras como: “cooperação”, “respeito” e “união” estão presentes no quadrante do núcleo central, tanto na universidade pública quanto privada e ocorrendo o mesmo entre os que trabalham em equipe e os que não trabalham. Possivelmente, essa visão de equipe pode estar relacionada à cultura paternalista brasileira que tende a ver as organizações de trabalho como uma “família” (Colbari, 1997).

No que diz respeito à zona de contraste, onde são encontrados elementos com baixa frequência, mas considerados importantes pelos sujeitos, houve um expressivo número de elementos que incluiu as seguintes palavras: comunicação, companheirismo, parceria, organização, esperança, participação e comprometimento. Como a zona de contraste pode revelar elementos que reforçam as noções presentes na primeira periferia ou a existência de

um subgrupo minoritário portador de uma representação diferente (Abric, 2003), os elementos presentes nesse quadrante precisam ser analisados com atenção. Um dado interessante, contudo, é o fato de a palavra *organização* que figurou na zona de contraste dos dois grupos (trabalhadores de universidades públicas e privadas), e que também está presente na lista das principais palavras evocadas na pesquisa de Mourão e Galinkin (2008) acerca do gerenciamento feminino de equipes de trabalho.

A comparação com os resultados apresentados por Mourão e Galinkin (2008) não pôde ser feita a partir do gênero dos chefes porque na presente pesquisa não foi incluído tal questionamento. Contudo, chama a atenção o fato de algumas características apresentadas, no estudo de Mourão e Galinkin (2008), como sendo representações sociais acerca do gerenciamento feminino de equipes de trabalho aparecerem no estudo atual associadas ao trabalho em equipe, independentemente do gênero dos gerentes.

As diferenças entre os trabalhadores dos dois tipos de universidade podem ser pensadas no campo das diferenças entre servidores públicos e funcionários de organizações privadas, confirmando que diferentes contextos resultam em diferentes representações (Chamon, 2007). Nas equipes privadas são destacadas, portanto, as palavras *companheirismo* e *parceria* enquanto no setor público o destaque fica para *comprometimento* e *responsabilidade*.

Observamos que as palavras “comprometimento” e “responsabilidade” aparecem na zona de contraste na universidade pública o que pode estar vinculado aos preceitos vigentes nos deveres dos servidores públicos. O artigo 20 da Lei Nº 8.112/1990, fica definido que os servidores passarão por estágio probatório durante o qual “sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade” (grifo nosso). Sendo assim, a palavra em destaque assume característica obrigatória ao provimento de cargos públicos federais. Já a palavra “comprometimento”, embora não apareça de forma explícita na lei que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos, aparece de forma indireta no artigo 116 da referida lei. De acordo com esse artigo, o servidor deverá “exercer com zelo e dedicação às atribuições do cargo; ser leal as instituições a que servir (...)”. O uso das palavras zelo, dedicação e lealdade sugerem, portanto, relação com o termo “comprometimento”.

Por outro lado, em se tratando das representações dos funcionários das universidades privadas, o termo que se destaca dentro do quadrante da zona de contraste é “parceria”. De fato a palavra “parceria”, embora seja alvo de um termo atualmente conhecido que é “PPP – Parcerias Público-Privadas”, é uma palavra mais utilizada em organizações particulares, sendo comum nesses espaços o uso de tal denominação inclusive para nomear os empregados, muitas vezes chamados de “parceiros”<sup>4</sup>.

## Considerações finais

Por um lado, as análises das representações sociais apontam palavras de conotação positiva associadas a equipes de trabalho, o que vem a confirmar crenças positivas sobre

---

<sup>4</sup> “O parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo”. Texto retirado de: <http://www.cursosnocd.com.br/recursos-humanos/as-pessoas-como-parceiros-da-organizacao.htm>, tendo como fonte a ABRH Nacional.

equipes de trabalho, conforme foi apontado por Allen e Hecht (2004). Por outro lado, este estudo mostrou que embora o núcleo central seja o mesmo para os diferentes segmentos pesquisados, o sistema periférico das representações sociais é distinto, sinalizando para a influência do contexto sobre a formação de tais representações sociais.

Como resultados encontrados merecem destaque: o núcleo central da representação social sobre trabalho em equipe não varia se a pessoa trabalha atualmente como membro de uma equipe ou não e também não varia pelo tipo de universidade. As palavras “respeito”, “cooperação” e “união” se mantiveram para as diferentes segmentações; para a zona de contraste, houve diferenças entre aqueles que atuam em equipes de trabalho e os que não atuam. Enquanto os primeiros tiveram apenas as palavras “companheirismo” e “organização” na zona de contraste, os segundos tiveram uma lista que inclui “companheirismo”, “comunicação”, “liderança”, “parceria” e “participação”; em relação a universidades pública ou privada, houve também diferenças na zona de contraste das representações sociais sobre trabalho em equipe, sendo “organização” a única palavra comum aos dois grupos. Enquanto os membros das universidades privadas acrescentam à zona de contraste a palavra “parceria”, os membros das universidades públicas acrescentam “comprometimento” e “responsabilidade”.

A leitura dos resultados estratificada por tipo de universidade (pública e privada) e por condição atual de execução de tarefas (em equipe ou não) mostrou, portanto, semelhanças e diferenças nas representações sociais das equipes de trabalho. Contudo, também seria interessante ter uma amostra que permitisse o estabelecimento de outros segmentos, como região, idade, tempo de atuação em equipes de trabalho, etc. Nesse sentido, seria importante a realização de outros estudos com possíveis comparações de resultados por setores de atuação ou outros tipos de segmentação.

Entre as limitações do presente estudo está o tamanho e a concentração da amostra no Estado do Rio de Janeiro. O fato de haver poucas pesquisas de representações sociais na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações também constitui uma limitação, uma vez que a discussão dos resultados apresenta menores possibilidades de comparação e reflexão. Apesar dessas limitações, esta pesquisa trouxe uma contribuição para a compreensão das percepções acerca das equipes de trabalho, a partir de seus significantes e contexto. E fica o desafio de que novas pesquisas sejam realizadas a fim de aprofundar a investigação sobre essa temática.

## Referências

- Abric, J-C. (1998). A abordagem estrutural das representações sociais. Em A. S. P. Moreira & D. C. Oliveira (Orgs.). *Estudos interdisciplinares em representações sociais* (pp. 27-38). Goiânia: AB Editora.
- Abric, J-C. (2001). O estudo experimental das representações sociais. Em D. Jodelet (Org.). *As Representações Sociais* (pp. 155-171). Rio de Janeiro: Ed. UERJ.
- Abric, J-C. (2003). Abordagem estrutural das representações sociais: desenvolvimentos recentes. Em P. H. F. Campos & M. C. S. Loureiro (Orgs.). *Representações sociais e práticas educativas* (pp. 37-57). Goiânia: UCG Editora.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The ‘romance of teams’: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439-461.

- Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sinha, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Chamon, E. M. Q. O. (2007). Representação social da pesquisa e da atividade científica: um estudo com doutorandos. *Estudos de Psicologia*, 12(1), 37-46.
- Colbari, A. (1997). Familismo e Ética do Trabalho: O Legado dos Imigrantes Italianos para a Cultura Brasileira. *Revista Brasileira de História*, 17(34), 53-74.
- Cordery, J. (2004). Another case of the emperor's new clothes? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 481-484.
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: toward a solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 497-509.
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1991). Productivity loss in idea-generating groups: tracking down the blocking effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 392-403.
- Farr, R. M. (1984). Social Representations: their role in the design and execution of laboratory experiments. Em R. M. Farr & S. Moscovici (Eds.). *Social Representation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Farr, R. M. (2010). *As raízes da psicologia social moderna* (9a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Glassop, L. (2002). The organizational benefits of teams. *Human Relations*, 55(2), 225-249.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 373-411.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. Em M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 269-313). New York: Prentice-Hall.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. Em J. Lorsch (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harley, B. (2001). Team membership and the experience of work in Britain: An analysis of the WERS98 data. *Work, Employment, & Society*, 15, 721-742.
- Heath, C., & Jourden, F. J. (1997). Illusion, disillusion, and the buffering effect of groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 103-116.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R & D Management*, 36(2), 113-125.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. Em M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.). *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 173-90). London: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, M. A., & Mullin, B. A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. Em D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.). *Social identity and social cognition* (pp. 249-279). Oxford, UK: Blackwell.
- Jodelet, D. (1989). *Folie et représentations sociales*. Paris: PUF.
- Jovchelovitch, S. (1997). Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. Em P. Guareschi & S. Jovchelovitch (Orgs.). *Textos em representações sociais* (3a. ed.) (pp. 63-85). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus.

- Locke, E. A., Tirnauer, D., Roberson, Q., Goldman, B., Lathan, M. E., & Weldon, E. (2001). The importance of individual in an age of groups. In M. Turner (Ed.), *Groups at work: theory and research* (pp. 501-528). Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Moscovici, S. (1989). Des représentations collectives aux représentations sociales. In D. Jodelet (Org.), *Les Représentations Sociales* (pp. 62-86). Paris: Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. (2010). *Representações sociais: investigações em psicologia social* (7a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mourão, T. M. F., & Galinkin, A. L. (2008). Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. *Psicologia: reflexão e crítica*, 21(1), 91-99.
- Naquin, C. E., & Tynan, R. O. (2003). The team halo effect: Why teams are not blamed for their failures. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 332-340.
- Paulus, P. B., & Van der Zee, K. (2004). Should there be a romance between teams and groups? *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 77, 475-480.
- Puente-Palacios, K. E., Almeida, R. S., & Rezende, D. V. (2011). O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 605-623.
- Puente-Palacios, K. E., & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação dos membros das equipes de trabalho: um mundo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 57-78.
- Puente-Palacios, K. E., Vieira, R. A., & Freire, R. A. N. (2010). O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. *Avaliação psicológica*, 9(2), 311-322.
- Rodrigues, D. F., Johann, M. E. P., Cunha, N. M. M., & Macêdo, I. I. (2003). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sá, C. P. (1994). Sur les relations entre représentations sociales, pratiques socio-culturelles et comportement. *Papers on social representations* 3(1), 40-46.
- Sá, C. P. (1996). *Núcleo central das representações sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Silva, N. (2009). *Conflitos intragrupos: Preditores e consequentes no cenário de equipes de trabalho* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Sikes, J. B., Gulbro, R. D., & Shonesy, L. (2010). Conflict in work teams: problems and solutions. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 48-52.
- Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2011). A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. *Estudos de Psicologia*, 28(3), 315-325.
- Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45, 523-556.
- Wachelke, J., & Wolter, R. (2011). Critérios de Construção e Relato da Análise Prototípica para Representações Sociais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 27(4), 521-526.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous work groups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 280-304.
- Walton, R. E. (1977). Work innovations at Topeka: After six years. *Journal of Applied Behavioral Science*, 13, 422-433.
- West, M. A., Brodbeck, F. C., & Richter, A. W. (2004). "Does the "Romance of Teams" exist? The effectiveness of teams in experimental and field settings (Commentary)." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 467-473.

Apresentação: 05/05/2013  
Aprovação: 07/07/2013