

ARQUIVO 3

Prioridades Axiológicas e Percepção do Trabalho de Equipe

Ester Eliane Jeunon Dutra*

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi verificar a influência das prioridades axiológicas (PA) na percepção do trabalho em equipe, especificamente: a) identificar a percepção do trabalho em equipe comparando entre as empresas, b) identificar as PA comparando entre as empresas, c) verificar se as PA influenciam a percepção do trabalho em equipe. A amostra constituiu-se de 284 funcionários de duas organizações, sendo 134 funcionários de uma empresa pública e 150 de uma empresa privada.

Foram utilizados: o modelo desenvolvido por Hackman (1987) e validado, no Brasil, por Machado (1998) para a análise da percepção do trabalho em equipe e o Inventário de valores de Schwartz (1992) para a análise das prioridades axiológicas. Não foram localizadas diferenças significativas para a percepção do trabalho entre os funcionários das duas empresas. Em relação as prioridades axiológicas, na primeira houve ênfase maior em hedonismo e realização, na segunda a ênfase recaiu em poder, auto-direção e tradição. Segurança e estimulação foram verificadas nas duas.

Palavras-chave: Valores, equipes de trabalho.

Abstract

The aim of this research was to verify the influence of value priorities on team building perceptions. So, three specific objectives were drawn: to identify the team building perceptions comparing between two organizations; to identify the value priorities comparing between these organizations and to verify if value priorities influence the team work. The data were collected from the 284 employees who work in two different organizations: public (150 subjects) and private (134 subjects). The model developed by Hackman (1987) and validated by Machado (1998) was used to analyse the team building perceptions and the Schwartz Value Survey -SVS- to analyse values priority.

The results showed that there were no differences in team building perceptions between organizations. Related to value priorities, for the public organization the stress were on hedonism and achievement. For the private organization value priorities were related to power, self-direction and tradition. Security and stimulation were found in both organizations.

Key-words: values; team building

* Universidade de Brasília e do Centro de Ciências Gerenciais da UNA;

Introdução

Nas últimas décadas tem - se verificado um aumento do interesse pelo estudo de grupos nas organizações. Este interesse faz parte das mudanças contextuais advindas do desenvolvimento tecnológico, globalização, reestruturação produtiva e outras que estão ocorrendo no mundo do trabalho (Levine & Moreland, 1990) (Martinelli, 1993). Desta forma estudar e compreender o comportamento e funcionamento desses grupos é fundamental pois eles são as células básicas para transformação e mudanças na busca de efetividade organizacional.

Acadêmicos e gerentes têm enfatizado que a efetividade pode ser promovida ou inibida por grupos e que a grande meta é conseguir gerenciar as diferenças e o pluralismo cultural dentro do grupo de trabalho. Diferenças individuais trazem, notadamente, diferenças de opiniões que a base para os esforços organizados (Solomon, 1990).

Cada pessoa tem um sistema conceitual próprio, isto é, um padrão de referência que age como filtro codificador, condicionando a aceitação e o processamento de qualquer informação. Dentro do contexto do trabalho essas diferenças podem motivar as maneiras como as pessoas reagem às práticas organizacionais e se integram no grupo e/ou na organização como um todo. Neste sentido o indivíduo não reage à organização em seu ambiente social, mas em função do que está em seu ambiente psicológico. A organização objetiva e a psicológica podem não ser congruentes dependendo da capacidade de percepção da realidade organizacional. Isto implica que, em geral, não nos relacionamos com aquele mundo como ele realmente é, mas com a interpretação que fazemos dele.

Para Ziemer (1996) a mitologia pessoal, que pode ser comparada com uma lente, influencia de forma subliminar nossa percepção, segundo valores gerados por tendências inatas e experiências de vida. Valores pressupõem escolhas, dando significado à adoção de determinados comportamentos e ações em detrimento de outros. Pesquisas de De Breu & Lange (1995) e Messik e McClintoch (1988) mostram que a orientação de valor influencia as estratégias comportamentais e que os indivíduos avaliam resultados para si e para os outros de formas diferentes nos diversos contextos

situacionais. Isto porque, para Braitwaite (1994), valores são crenças de desejabilidade social que refletem o conflito de autoproteção dos objetivos pessoais e o compartilhamento dos objetivos grupais.

Shultz (1958) considera duas dimensões para a compreensão desses aspectos no processo de grupo: dependência (autoridade) e interdependência (inimidade). No contexto das relações, por sua vez, refletem o grau de coesão ou alinhamento dos indivíduos com a cultura organizacional. A cultura ins-tala-se no campo do simbólico, como uma mediação das relações e práticas sociais, constituindo-se instância fundamental para a definição das relações de trabalho, saudáveis ou não, dependendo da identificação indivíduo-grupo-organização. O desempenho organizacional, então, além de ter os aspectos formais para identificação de efetividade dos resultados podem ser considerados como uma realidade psicológica que influencia e é influenciada por aspectos, tanto individuais como relacionais.

Em função da importância estratégica dos grupos de trabalho, aqui definidos por equipe, para a consecução dos objetivos e da necessidade de compreender a influência de aspectos individuais sobre os resultados e eficácia organizacional, a presente pesquisa teve como objetivo verificar a influência das prioridades axiológicas dos indivíduos na percepção do trabalho em equipe. Três objetivos específicos foram traçados: identificar a percepção do trabalho em equipe, comparando as duas empresas (uma pública e outra privada); identificar os valores, comparando a predominância nas duas empresas e investigar a influência dos valores na percepção do trabalho de equipe. Dos objetivos específicos derivaram-se quatro hipóteses:

- 1- Não existem diferenças significativas na percepção do trabalho em equipe entre as empresas;
- 2- Não existem diferenças significativas em relação às prioridades axiológicas entre as empresas;
- 3- As prioridades axiológicas influenciam a percepção do trabalho em equipe;
- 4- Existe correlação entre conformidade e percepção do trabalho em equipe.

O Trabalho de Equipe e sua efetividade

A equipe é conceituada como um conjunto de, no mínimo, duas pessoas

cuja tarefa básica requer que trabalhem juntas e coordenem mutuamente suas atividades (Hesketh, 1982). Meister (1976) caracteriza equipe como tendo um comportamento direcionado para objetivos externos a ela, e negociados com a organização, e grupo como tendo comportamento auto-dirigido. Reconhecendo que esta distinção nem sempre é facilitada, Brannick e Prince (1997) sugerem que o termo grupo seja mais utilizado de forma ampla e genérica e equipe mais direcionado aos ambientes sociais e organizacionais. Embora exista um grande número de definições Mucchelli (1979) identificou algumas características que estavam presentes nas definições de equipe: pequeno número, vínculo pessoal, formação de uma unidade particular, objetivo coletivo aceito e desejado, estabelecimento de normas e obrigações, organização de papéis e distribuição de trabalho.

Jackson & Ruderman (1996) definem equipe de trabalho como um sistema dinâmico, feito por integração de pessoas, propósitos e ferramentas. Nas organizações, as equipes podem ainda se distinguir: força tarefa temporária, em função do trabalho em projetos (os componentes dessa equipe são incorporados de acordo com necessidades específicas); equipes de projetos de longa duração e que são convocadas quando existe uma demanda específica (ex. implantação e manutenção de softwares) e equipes permanentes. Cada tipo de equipe vai requerer estilos diferenciados de gestão e terão diferenças significativas na sua forma de integração. Segundo Varney (1989) o desafio da gerência está em articular conhecimentos e habilidades dos indivíduos para a criação de um ambiente positivo orientado tanto para obtenção dos resultados organizacionais quanto individuais. Para tanto é preciso ainda observar os estágios de evolução da equipe, em função da maturidade e interdependência entre os membros. O autor citado aponta quatro estágios principais:

- 1 – Formação do grupo - foco socio-emocional: auto-orientação, inclusão, aceitação, intimidade e busca de identidade;
- 2- Construção do grupo- foco socio-emocional: harmonia, conformidade e busca de intimidade;
- 3 – Grupo de trabalho – foco socio-emocional: comprometimento, aceitação das diferenças, busca de sustentação;
- 4 – Maturidade – foco socio-emocional: conforto, preservação do grupo e sua cultura; as diferenças são tratadas como complementares.

Pode-se observar que nas equipes de trabalho consideradas efetivas e maduras os valores dos indivíduos têm uma orientação coletiva, ao invés de individualista, com uma certa homogeneidade.

Para Jackson & Ruderman (1996) os membros poderão ser homogêneos ou divergentes em: atributos demográficos (idade, raça, gênero religioso, etc) metas e habilidades, estilo de comportamento, status de acordo com sua posição na hierarquia ou sua especialidade ocupacional e valores que são a base da orientação do comportamento. Diversidade nos valores pode impedir uma efetiva seleção de metas, dificultar o consenso, reduzir a qualidade da obtenção dos objetivos, afetar o nível de integração entre os membros, quebrar a comunicação e aumentar o grau de conflito no grupo.*

Por outro lado, segundo Hackman (1990) há numerosos exemplos na literatura que sinalizam o efeito substancial que as relações de uma pessoa com seus pares afetam suas atitudes e comportamento, no trabalho. Dois tipos de influência social têm sido considerados: informacional e normativa. A influência informacional está relacionada com a revisão das próprias crenças baseada em dados do grupo que são aceitos como válidos pelo indivíduo. Influência normativa, por sua vez, possibilita mudanças no que se diz serem crenças, mas não necessariamente no que é acreditado. Como definido por Deutsch & Gerard (1955) influência informacional é uma influência para aceitar informações obtidas de outro acerca da realidade, enquanto influência social normativa é uma influência para a conformidade com as expectativas positivas de outros. A diferença entre os dois está diretamente relacionada com o aspecto temporário ou permanente da influência sobre o indivíduo.

Neste sentido, duas questões têm sido consideradas quando se fala de interação e efetividade grupal: coesão e conformidade. Para Hackman (1990) geralmente quando a coesão no trabalho de grupo aumenta, a conformidade dos membros para as normas também aumenta. Isto porque há uma tendência maior de pressão grupal para conformidade, em grupos coesos, do que para aqueles que não o são (Tajfel, 1969; Lott & Lott, 1969).

* Consultas foram feitas, nas bibliotecas da UNB (referências e Comut) e PUCMG, bem como na Internet e os bancos de dados como PsycLit para a verificação de bibliografia sobre valores e equipes, não tendo sido encontradas referências aos dois conjuntamente, embora haja um grande volume referido às equipes e à cultura organizacional, fora do objetivo desta pesquisa.

O grau de aceitação dos estímulos pelo grupo varia de acordo com as circunstâncias, principalmente: características do ambiente, características de quem percebe e características do grupo. Enfatizando a influência recíproca entre indivíduo e grupo Goodman, Ravlin & Schminke (1987) concluem que as variáveis humanas, principalmente valores, afetam o desempenho da equipe e a efetividade organizacional juntamente com o contexto tecnológico.

Quando se fala de efetividade do trabalho grupal, os estudos de Hackman (1983, 1990) têm sido, de acordo com Machado (1998), a principal influência do pensamento. O modelo, desenvolvido por ele, tem o objetivo de identificar quais fatores têm maior poder para facilitar ou dificultar a efetividade de uma equipe e orientar os processos de formação e desenvolvimento dessa equipe. A figura 1 resume as interrelações propostas no modelo ressaltando a utilidade para a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho das equipes.

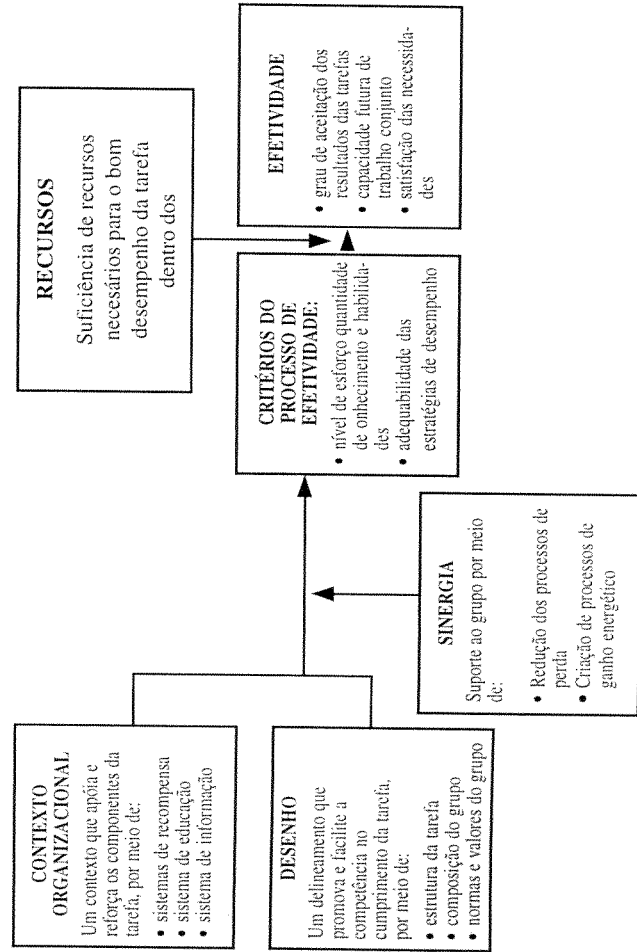


Figura 1 – Modelo de efetividade das equipes de trabalho (Hackman, 1987)

O autor ressalta a utilidade para a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho das equipes, mas salienta a necessidade de se analisar empiricamente as relações propostas, visto que há embasamento descritivo e normativo.

Valores no contexto do trabalho

O estudo dos valores tem sido preocupação de filósofos, antropólogos, sociólogos, psicólogos e outros pesquisadores interessados em compreender aspirações de indivíduos e sociedades. A palavra valor deriva do latim significando valere, isto é, uma boa saúde, fazer esforço, ser valente (Tamayo, 1993). Numa dimensão filosófica, refere-se aos valores como uma oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário (Mendes, 1999). De acordo com Munford (1981) os valores se baseiam em interpretações que as pessoas fazem de seu mundo e que são transmitidos em palavras e ações. Rokeach (1973), um dos precursores do estudo das prioridades axiológicas definiu valor como sendo crença abstrata que transcende objetos e situações, sendo relativas aos modos desejáveis e indesejáveis de conduta e estados de existência. A grande contribuição deste autor foi a noção de que valores podiam ser hierarquicamente organizados. Outros conceitos foram elaborados, entretanto a definição mais elaborada é dada por Schwartz (1992), sendo valor um estado desejante de metas, objetos ou comportamentos, transcendendo situações específicas, e aplicado como padrão normativo para julgar e escolher moldes alternativos de comportamento. Um dos méritos de Schwartz, segundo Roe & Ester (1999) é a distinção entre valores e atitudes, apontando suas naturezas generalizadas. Atitudes são crenças sobre objetos e situações específicas, enquanto que valores são sempre em favor de alguma coisa existindo, então, uma relação entre um assunto avaliado e um objeto avaliado (Roe & Ester, 1999). Para os autores essa relação é supostamente durável e tem implicações nas atividades dos sujeitos. Tais implicações não são diretas e sim indiretas. De acordo com Feather (1994, 1995) os valores variam em importância relativa para os indivíduos, são abstratos e hierarquicamente organizados. Para Tamayo (1994) a hierarquização dos valores tem sua base na sua relação com o tempo, ou seja, com o desenvolvimento, com o desejo e com o esforço para a obtenção de metas transituacionais.

Schwartz (1987) sinaliza que os valores estão baseados em três exigências básicas do ser humano: necessidade como organismo biológico, interação social e sobrevivência e bem-estar dos grupos. Estas exigências são representadas cognitivamente e estruturadas na forma de valor. Por socialização e desenvolvimento cognitivo, indivíduos aprendem a representar as exigências/necessidades como metas conscientes de valores e usam condições culturalmente compartilhadas, para comunicar essas metas e valores, atribuindo-lhes graus variados de importância.

Os valores, de acordo com Schwartz e Bilsky (1987, 1990), compõem sistemas de valor denominados tipos motivacionais. Tais tipos são classificados em:

- Hedonismo – prazer e gratificação sensual para si;
- Realização – reconhecimento social pela competência;
- Auto-determinação – independência de pensamento, ação e opção;
- Poder social – status social, prestígio;
- Estimulação – excitação, novidade, mudança;
- Conformidade – controle dos impulsos;
- Tradição – respeito e aceitação das idéias e costumes da sociedade;
- Benevolência – promoção do bem-estar de pessoas íntimas;
- Segurança – integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si próprio;
- Universalismo – tolerância, compreensão e promoção do bem estar de todos e da natureza.

Estes tipos motivacionais estão organizados em duas dimensões bipolares:

- Abertura à mudança (hedonismo, auto-determinação e estimulação) x Conservação (conformidade, segurança e tradição)
- Auto-promoção (poder social, realização) e Auto-transcendência (benevolência e universalismo).

Além disso estão dinamicamente organizados em compatibilidades e conflitos, ou seja, tipos motivacionais conflitantes no esquema de representação estão diametralmente opostos, se compatíveis estão adjacentes ou próximos. * Os tipos motivacionais, e suas dimensões estão apresentados na figura 2.

* Os tipos motivacionais foram verificados através do método SSA (Smallest Space Analysis) usada para analisar a estrutura da similaridade dos dados. Os valores são representados como pontos no espaço multidimensional de tal forma que a distância entre eles expressam as relações empíricas, determinadas a partir das correlações entre os seus graus de importância, de acordo com as respostas dos sujeitos (Tamayo et al., 1998).

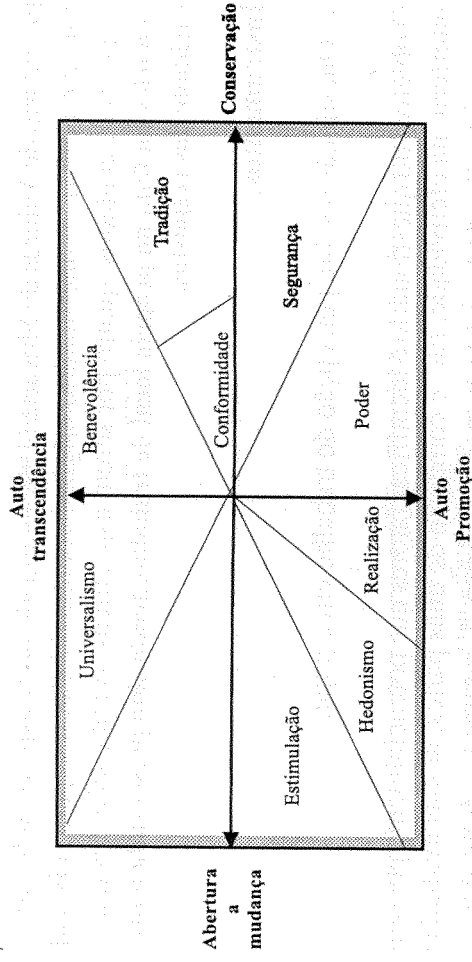


Figura 1 – Dimensões e tipos motivacionais (Schwartz, 1992)

Em relação ao contexto de trabalho, os valores têm sido estudados tanto em relação ao trabalho em si, quanto à cultura organizacional. As pesquisas relacionam a construção de valores organizacionais a partir de valores pessoais: a centralidade, normas sociais e objetivos do trabalho (Schwartz, 1999; Ros, Schwartz & Surkis, 1999; Roe & Ester, 1999) entre outros, mas não enfocam a influência desses no ambiente mas a construção da identidade organizacional dentro do grupo de trabalho, abstraindo daí valores organizacionais.

Método

Amostra: 284 funcionários de duas empresas, sendo 134 de empresa pública cujo objetivo é implementação de novas tecnologias para agricultura e 150 de uma empresa privada cujo objetivo é ensino. Os pesquisados são funcionários técnicos e administrativos e de média gerência, classificados como participantes de equipes permanentes. Na empresa pública federal, foram pesquisados apenas os funcionários da região de Belo Horizonte.

Procedimento:

Os respondentes completaram dois questionários, o primeiro sobre dados demográficos e percepção do trabalho em equipe, desenvolvido por Hackman (1987) e validado no Brasil por Machado (1998) e o segundo o

Inventário de Valores de Shwartz (1992) validado no Brasil por Schwart & Tamayo (1993). O questionário original contém 57 valores, para o Brasil foram acrescentados quatro por serem específicos. A aplicação dos questionários foi feita no próprio local de trabalho, tendo sido preservada a privacidade das respostas.

Instrumentos:

1- Questionário sobre percepção do trabalho em equipe.

O objetivo do questionário é identificar fatores que potencialmente possam interferir, na efetividade. Ele é composto de duas partes, ambas avaliadas segundo escalas de 1 a 5 (na primeira, 1- nunca, 2- raramente, 3- aproximadamente 50% das vezes, 4- frequentemente e 5 sempre e na segunda 1- muito pequeno, 2- pequeno, 3- médio, 4- alto, 5- muito alto).

Para a validação do instrumento original, no Brasil, foram feitas análises fatoriais pelo método dos mínimos quadrados com rotação oblíqua, segundo Machado (1998). Dessas análises foram identificados seis fatores:

- 1 - características do trabalho em equipe, composto de 19 ítems (alpha = 0,92);
- 2 - condições para o desempenho, composto de 7 ítems (alpha = 0,85);
- 4 - grau de aceitação dos resultados pela equipe, composto de 4 ítems (alpha = 0,10);
- 3 - necessidade de ajuste na relação membros-equipe, composto de 5 ítems (alpha = 0,56);
- 4 - contexto organizacional, composto de 5 ítems (alpha = 0,74);
- 5- significância para os membros, composto de 7 ítems (alpha = 0,77)*.

Em função das análises foi possível, conforme Machado (1998), identificar necessidade de reestruturação do modelo. Para fins da atual pesquisa, foram retirados do fator 1 o ítem considerado não válido e os fatores que alcançaram alpha abaixo de 0,70. Foi verificada a validade interna do instrumento pelo alpha de Cromboch (alpha = 0,86) e a validade dos construtos do instrumento utilizando-se análise fatorial. Os resultados estão descritos na tabela 1.

* Dados da pesquisa de Machado (1998)

Tabela 1 - Análise fatorial do questionário percepção do trabalho em equipe

Fator	alpha	% de variância
1	0,93	71,571
2	0,74	18,369
3	0,78	6,588
4	0,71	3,467

Foram feitas, ainda, correlações múltiplas, "r" de Pearson entre todas as variáveis.

Os resultados mostraram correlações significativas entre: Variáveis do Instrumento:

- 1 - **Fator 1** e fator 2: r = 0,61, p < 0,05; fator 1 e fator 3: r = 0,67, p < 0,01; fator 1 e fator 4: r = 0,808, p < 0,01; **Fator 2** e fator 3: r = 0,746, p < 0,01; fator 2 e fator 4: r = 0,438, p < 0,01; **Fator 3** e fator 4: r = 0,442, p < 0,01
- 2 - Inventário de Valores de Schwartz (1992);, utilizado para identificar as prioridades axiológicas dos sujeitos. O instrumento é composto de 61 valores estruturados em 10 grupos motivacionais.

Hipóteses:

- 1 - Ausência de diferenças significativas na percepção do trabalho em equipe entre as duas empresas;
 - 2 - Ausência de diferenças significativas entre os sujeitos em relação às prioridades axiológicas;
 - 3 - Influências das prioridades axiológicas na percepção do trabalho em equipe;
 - 4 - Correlação entre conformidade e percepção do trabalho em equipe. Conforme apontado, a literatura pesquisada não menciona trabalhos anteriores que pudessem orientar a questão. Trata-se, então, de um trabalho exploratório visando testar tal relação.
- As análises estatísticas foram executadas por meio do SPSS (Statistical Package for de Social Science), versão 8,0.

Resultados

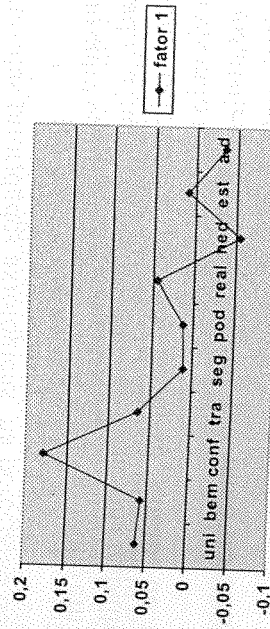
Foram estudadas regressões múltiplas para identificar a variável critério, que é a percepção do trabalho em equipe. Foi realizada regressão múltipla do tipo padrão e verificou-se que nenhuma das variáveis independentes compôs, significativamente, a equação de regressão. A tabela 2 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 2 – Correlação entre os tipos motivacionais e os fatores de equipe

	Fator1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Universalismo	0,061	0,003	0,076	0,113
Benevolência	0,057	0,012	0,073	0,055
Conformidade	0,178**	0,063	0,130*	0,174**
Tradição	0,065	0,037	0,141*	0,025
Segurança	0,011	-0,004	0,066	0,021
Poder	0,012	0,079	0,110	-0,005
Realização	0,045	-0,005	0,064	0,061
Hedonismo	-0,056	-0,044	-0,023	0,011
Estimulação	0,009	0,048	0,001	0,022
Auto-direção	0,035	-0,087	0,041	-0,017

Schwartz (1990) enfatiza que os tipos motivacionais se apresentam na forma de curva sinozoide em função das compatibilidades e incompatibilidades entre os tipos motivacionais. A forma de curva sinozoide reflete as análises separadas das relações dos tipos motivacionais com os fatores do questionário de percepção do trabalho de equipe.

O exemplo abaixo relaciona os valores com o fator 1.



Conforme o modelo de Schwartz (1990) esperava-se que os tipos motivacionais estivessem enquadrados na curva tomada como hipótese. Entretanto, de acordo com o contexto poderão ocorrer alterações no modelo, conforme Schwartz (1992).

Pelo teste "t" determinam-se as médias dos tipos motivacionais para sexo e empresa. Em relação ao sexo, obteve-se média maior para os homens na realização e para as mulheres no hedonismo. Quanto às empresas, tradição e conservação obtiveram maior média na empresa pública e hedonismo na empresa privada.

Discussão

Observando os resultados das análises, pode-se concluir que:

- As equipes das duas empresas conhecem o contexto organizacional estão empenhadas no trabalho conjunto. Entretanto o Fator 3 – contexto organizacional recebeu menor pontuação, indicando pouco investimento, apoio, acesso às informações e capacitação profissional das empresas. Isto é oposto ao que é apontado na literatura como condição fundamental para o desenvolvimento de equipes de trabalho eficientes.
- Em relação à hipótese 1, a pesquisa confirmou o que foi previsto. Não houve diferenças na percepção do trabalho em equipe. Isto pode significar que, embora o contexto organizacional seja diferente, a percepção do trabalho numa equipe produtiva pode ser semelhante, já que existe alguns pressupostos estudados, na literatura consultada, para a percepção de um bom desempenho.
- Em relação à hipótese 2, a pesquisa confirmou parcialmente o previsto, dos 10 tipos motivacionais em apenas três houve diferenças entre as empresas.
- No que se refere a hipótese 3, observou-se a pequena correlação entre prioridades axiológicas e percepção do trabalho de equipe nos itens conformidade e tradição. Embora, esta correlação não tenha sido significativa, outra pesquisas devem ser feitas no sentido de verificar, até mesmo o duplo sentido da influência como e apontado na literatura. Isto é, valores influenciam comportamentos, mas o grupo pode influenciar valores.
- Quanto à hipótese 4, observou-se que conformidade e percepção do trabalho de equipe aparece com significância mínima em 3 fatores.

Os dados corroboram com o que foi apontado na literatura, que a conformidade é um aspecto relevante para grupos com alto nível de coesão. Outras pesquisas poderão ser aplicadas neste sentido, utilizando-se um instrumento que possa medir o comportamento relacionado ao trabalho de equipe. Considerando as várias interrelações existentes no contexto organizacional, tais como organização do trabalho, competição, especialização, relações inter e intragrupais, e cultura organizacional, que possam interferir e influenciar comportamentos sugere-se realização de outras pesquisas sobre o comportamento dessas variáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FEATHER, N. T. (1994). Values, national identification and favouritism toward the ingroup. *British Journal of Social Psychology*, 33, 467-476.
- FEATHER, N. T. (1995). Values, valences, and choice: The influences of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality & Social Psychology*, 68(6), 1135-1151.
- HACKMAN, J. R. (1987). *The Design of Work Teams*. Em Lorsh (Ed.), *Handbook of Organizational behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall.
- HESKETH, J. L. (1982). *Mudança Organizacional: abordagem a nível de comportamento*. Brasília: UNA Publicações.
- JACKSON, S. E. & RUDERMAN, M. (1996) *Diversity in Work Teams*. American Psychological Association. Washington, DC.
- LEVINE, J. M. & MORELAND, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- MACHADO, M. S. (1998). *Equipes de Trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília.
- MEISTER, D. (1991). *Behavioral foundation of systems development*. New York: John Wiley & Sons.
- MENDES, A. M. (1999)
- MUCHELLI, R. (1979). *O Trabalho em equipe*. São Paulo: Martins Fontes.

ROE, R. A. & ESTER, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: Na International Review*, 48(1), 1-21.

ROKEACH, M. (1993). *The nature of human values*. New York: Free press.

SCHWARTZ, S. H. (1990). Individualism-collectivism: critique and proposed refinements. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 21(2), 139-157.

SCHWARTZ, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic.

SCHWARTZ, S. H. & BILSKY, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality & Social Psychology*, 53(3), 550-562.

SCHWARTZ, S. H. & BILSKY, W. (1990) Toward a universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality & Social Psychology*, 58(5), 878-891.

TAMAYO, A. (1996). Valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Eds.), *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-348.

TAMAYO, A. (1998). Género y prioridades axiológicas del adolescente. *Acta Psiquiátrica y*

Psicológica na América Latina, 44(1), 153-160.

VARNEY, G. H. (1989). *Building Productive Teams: na action guide and resource book*. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Francisco, California.

ZIEMER, R. (1996). *Mitos Organizacionais: O poder Invisível na Vida da Empresa*. São Paulo: Ed. Atlas.