

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Acreditar é poder? Investigação sobre a relação entre a Potência e o
desempenho de equipes.

Mestrado

Rafael Almeida Costa Dutra da Silva

Brasília, DF

Agosto, 2011

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Acreditar é poder? Investigação sobre a relação entre a Potência e o desempenho de equipes.

Mestrado

Rafael Almeida Costa Dutra da Silva

Brasília, DF

Agosto, 2011

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Acreditar é poder? Investigação sobre a relação entre a Potência e o desempenho de equipes.

Mestrado

Rafael Almeida Costa Dutra da Silva

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

Orientadora: Kátia Elizabeth Puente-Palacios

Brasília, DF

Agosto, 2011

Acreditar é poder? Investigação sobre a relação entre a Potência e o desempenho de equipes.

Dissertação defendida diante da banca examinadora constituída por:

Prof^a. Dr^a. Katia Elizabeth Puentes-Palacios (Presidente)

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

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres

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

Prof. Dr. Cristiane Faiad de Moura

Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO

Prof. Dr. Isolda de Araújo Günther (Suplente)

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

À minha família amada, meus
amigos e meus mestres a quem devo
tudo o que sou.

Agradecimentos

À Deus, que sempre esteve ali, mesmo nos anos de ceticismo absoluto.

À minha família tão amada,

Meu pai Jorge pela paciência e a saudade nas minhas ausências até no nosso domingo especial ao longo de todo esse tempo. Por todo o carinho e aquele amorzão que sentimos e demonstramos um pelo outro.

Meus irmãos Eduardo e Glauber, a quem amo imensamente e que são meus companheiros de vida para todos os momentos.

Especialmente à minha mãe, Yara, pelo amor sem medida, pelas risadas e pelo suporte e compreensão nos momentos difíceis. Obrigado por ter lido o trabalho com olhos de amor, mesmo sem entender do assunto. Me ajudou muito, pois naquelas horas o texto mais parecia um aglomerado de letras.

À minha grande família, que me acompanha de longe, de quem sinto tanta falta, mas tenho tão próximos de mim o tempo todo. Às tias, tios, primos, sobrinhos e meus amados avós Joaquim, Arézia e Dionéia. Agradeço muito por tê-los comigo.

À Kátia, minha mãe acadêmica, uma guia, a referência nessa aventura desmedida.

À Ajuri e aos meus sócios André, Renan e Jordana, que seguraram a barra nas minhas várias ausências e mantiveram vivo o nosso sonho de contribuir de um jeito significativo para o mundo.

Aos meus grandes amigos que sofreram junto comigo, com as minhas angústias e infinitas reclamações. Pelas longas conversas, desabafos e afins, muito obrigado aos meus queridos Arsênio, Fernando, Nishino e Fábio; e à Brodagem remanescente e reformada, Raphael, Rafaella, Fernanda, Rodrigo, Grazi, Arthur, Bruno e Rebeka.

Ao meu querido semestre perdido, amigos desde o início da psicologia, onde tudo começou, especialmente Petter, Rodrigo, Mari, Reichel, Leide, Andréia e Kaká.

À minha Partner, que está tão longe, mas consegue estar sempre presente.

À Rê, pela força desde sempre e especialmente depois que entrei nessa roda viva. Por me mostrar com amor a importância da fé nas coisas. Também à família Torres, que, por muito tempo, também foi a minha família.

À Tatiana, Clarissa e Juliana, por compartilharem suas cognições, habilidades, afetos e atitudes comigo.

À Mari, pela delicadeza e também pela força nesse final, que foi tão difícil.

Agradeço à instituição que recebeu esta pesquisa na pessoa do Dr. Hugo Pena Brandão, que abriu um campo precioso para estudo. Obrigado pela confiança.

Aos amigos do BB, Hugo, Stella e Isa pela paciência e prontidão com que sempre me receberam. Sou imensamente grato a vocês. No trabalho Sara, Renan, Milene, Ana, Rodolpho e Gabi, meus

companheiros de batalha diária que estiveram comigo ao longo de grande parte desse tempo e conviveram com as minhas olheiras, meu cansaço extremo e me ajudaram a dar a volta por cima.

Aos amigos de mestrado da UnB pelas trocas de informação, de problemas, de conhecimento e pelos papos que suavizavam a dureza da missão. Não desapareçam!

Obrigado à UnB, a segunda casa durante sete anos da minha vida. Espero poder retribuir algum dia.

Aos professores Cláudio Torres, Cristiane e Isolda pela gentileza de aceitarem participar da banca examinadora.

Sumário

| | Página | |
|---|--------|----|
| Lista de Tabelas | viii | |
| Lista de Figuras | ix | |
| Resumo | x | |
| Abstract | xi | |
| Introdução | 1 | |
| CAPÍTULO 1 - Equipes, Efetividade e Desempenho | | |
| 1.1 Equipes | 3 | |
| 1.2. Efetividade e desempenho | 5 | |
| CAPÍTULO 2 – Potência de Equipes e Peculiaridades do Nível Meso de Análise..... | | 13 |
| 2.1 Potência de equipe..... | 14 | |
| 2.2 Modelo de efetividade de Shea & Guzzo | 19 | |
| 2.3 Cognições compartilhadas | 32 | |
| 2.4 Níveis de análise | 42 | |
| CAPÍTULO 3 – Variáveis Moderadoras e Emergência de Construtos para o Nível Meso | | 47 |
| 3.1 Comprometimento afetivo com a equipe | 48 | |
| 3.2 Suporte Organizacional | 56 | |
| 3.3 Emergência dos construtos e operacionalização das medidas | 63 | |
| CAPÍTULO 4 – Modelo de pesquisa | | |
| 4.1 Contextualização | 74 | |
| 4.2 Hipóteses de pesquisa | 80 | |
| CAPÍTULO 5 – Método | | |
| 5.1 Caracterização da amostra | 83 | |
| 5.2 Instrumentos utilizados | 84 | |
| 5.3 Procedimento | 87 | |
| 5.4 Análise de dados | 88 | |

| | | |
|----------------------------------|--|-----|
| 5.4.1 | Análises fatoriais | 88 |
| 5.4.2 | Agregação dos dados para o nível das equipes | 89 |
| 5.4.3 | Regressão linear múltipla | 93 |
| CAPÍTULO 6 – Resultados | | |
| 6.1 | Propriedades psicométricas das escalas | 95 |
| 6.1.1 | Escala de Potência de equipe | 97 |
| 6.1.2 | Escala de comprometimento com a equipe | 98 |
| 6.1.3 | Escala de Percepção de desempenho | 98 |
| 6.1.4 | Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) | 98 |
| 6.2 | Agregação dos dados | 99 |
| 6.3 | Teste do modelo preditivo | 101 |
| CAPÍTULO 7 – Discussão | | |
| 7.1 | Relação direta entre Potência de equipe | 114 |
| 7.2 | Teste do modelo preditivo | 120 |
| 7.3 | Limitações do estudo e considerações finais | 125 |
| Referências Bibliográficas | | 128 |
| Anexos | | 141 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|-----|
| Tabela 1. Resumo AD_{Md} e ANOVA | 101 |
| Tabela 2. Correlações entre as variáveis do modelo | 102 |
| Tabela 3. Regressão – Teste da Hipótese 1 | 106 |
| Tabela 4. Regressão - Teste da Hipótese 2 | 106 |
| Tabela 5. Regressão – Teste da Hipótese 3 | 107 |
| Tabela 6. Regressão – Teste da Hipótese 4 | 108 |
| Tabela 7. Regressão – Teste da Hipótese 5 | 109 |
| Tabela 8. Regressão – Teste da Hipótese | 112 |
| Tabela 9. Propriedades Psicométricas da Escala de Potência de equipes | 141 |
| Tabela 10. Propriedades Psicométricas da Escala de Comprometimento Afetivo com a Equipe | 143 |
| Tabela 11. Propriedades Psicométricas da Escala de Percepção de Desempenho | 144 |
| Tabela 12. Propriedades Psicométricas da Escala de Percepção de Suporte Organizacional | 145 |

Lista de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Modelo Entrada, Mediadores, Saída e Entrada (IMOI) | 8 |
| Figura 2. Modelo dos determinantes da efetividade de equipes de trabalho | 20 |
| Figura 3. Modelo preditivo proposto na pesquisa | 77 |
| Figura 4. Hipóteses de moderação sobre a relação entre a Potência e o desempenho percebido de equipe | 81 |
| Figura 5. Hipóteses de moderação sobre a relação entre a Potência e o desempenho financeiro da equipe | 82 |
| Figura 6: <i>Slope</i> simples - Efeito moderador do comprometimento afetivo compartilhado entre os membros da equipe sobre a relação entre a dimensão relacionamento social da Potência e o desempenho financeiro | 111 |

Resumo

As equipes mudaram a forma como as pessoas trabalham e se relacionam dentro das organizações contemporâneas. Em decorrência do papel de destaque que estas unidades vêm ocupando no cotidiano organizacional, tornou-se necessário que pesquisadores da área da psicologia organizacional empreendessem esforços para ampliar o conhecimento sobre os elementos que influenciam o trabalho na equipe e a sua efetividade. A Potência de equipe é uma cognição compartilhada, pertencente ao nível grupal, que vem sendo consistentemente correlacionada com a efetividade e o desempenho das equipes. O presente estudo se propõe a buscar uma maior compreensão da relação direta da Potência com o desempenho da equipe. Para tal lançou mão de duas medidas: uma subjetiva, baseada na percepção dos membros sobre o desempenho da equipe; outra objetiva, baseada em um indicador duro, o desempenho financeiro. Além da relação direta, destina-se a investigar o efeito moderador de outras variáveis sobre esta relação. No modelo preditivo proposto, tais moderadoras são o comprometimento afetivo da equipe e o suporte organizacional, duas variáveis tradicionalmente teorizadas no nível individual que passam por um processo de emersão, tornando-se variáveis do nível meso. Os resultados obtidos reforçam a relação de predição direta da Potência não só sobre o desempenho percebido da equipe, mas também com seu desempenho financeiro, resultado poucas vezes demonstrado na literatura. As hipóteses de moderação, ao serem corroboradas, evidenciaram que o comprometimento afetivo com a equipe quando compartilhado entre os membros, exerce influência significativa sobre a relação entre a Potência e o desempenho financeiro da equipe, neutralizando os efeitos negativos da variável antecedente sobre este tipo de desempenho.

Palavras-Chave: potência de equipes, desempenho, cognições compartilhadas, comprometimento afetivo com a equipe.

Abstract

Teams changed the way people work and interact with each other inside contemporary organizations. Due to the central role these units have been occupying in organizational daily activities, it became necessary that organizational psychology researchers put effort on broadening knowledge about elements that could influence team work as well as its effectiveness. Team Potency is a shared cognition, from the group level of analysis that has been consistently correlated with team effectiveness and performance. This study intends to attain a greater comprehension of the direct relation between Team Potency and team performance. In order to do that, two measurements of performance will be used: one subjective, based on members' perception of team performance; the other objective, based on the team financial performance. Aside from the direct relation, its also an objective to investigate the moderator effect of other variables. On the suggested predictive model these moderators are the affective commitment to the team, and organizational support, two constructs originally theorized on the individual level, which go through an emersion process, becoming group level variables. The results reinforced the predictive relation established between Potency and performance for both financial and perceived performance. The moderation hypothesis showed that when affective commitment with the team is shared among its members, it can excerpt a significant influence on the relation between Potency and team financial performance, neutralizing the negative effects that the antecedent variable may have on this particular kind of performance.

Key words: team potency, performance, shared cognitions, team affective commitment

Introdução

Nas últimas décadas, quando as pessoas refletem sobre o trabalho, a forma como é executado, os elementos que o constituem e o tangenciam, elas certamente pensarão em equipes. Pessoas empenhando esforço de trabalho coletivo, em prol de um objetivo comum, tornaram-se componentes centrais do ideal e da realidade sobre como o trabalho é realizado nas organizações contemporâneas. Como apontam diversos autores (Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002; Guzzo & Shea, 1992; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990), a forma como se trabalha mudou e as organizações vêm migrando seu foco, antes voltado ao trabalho individual, para o trabalho em equipe. Natural, então, que estudar equipes, suas particularidades e seus processos internos, tenha se tornado uma demanda pungente numa área em que os objetos de estudo são as organizações e o trabalho.

Há mais de uma década, Koslowski, Gully, Nason e Smith (1999) alertaram que as forças do mercado demandavam competitividade, solidez, inovação e criavam pressões para que as organizações apresentassem diversidade no seu leque de habilidades, elevada especialização, respostas rápidas e adaptabilidade. O trabalho em equipe pode se constituir em estratégia eficaz para fazer frente a essa demanda, uma vez que essa unidade de desempenho pode reunir pessoas que detêm competências diversas e, combinando suas destrezas podem ser capazes de realizar tarefas mais complexas, que não poderiam ser concretizadas por um único indivíduo. Diante desta realidade, as equipes, enquanto células produtivas, passaram a ocupar papel estratégico na busca pela efetividade organizacional e na geração de resultados financeiros, tornando-se balizadores da forma como as pessoas interagem e realizam seu trabalho.

Uma vez que as equipes vêm adquirindo papel tão proeminente dentro do contexto organizacional, investigar variáveis que influenciam seu desempenho faz-se de grande

relevância no contexto de pesquisa da Psicologia Organizacional. A fim de contemplar tal demanda, o presente trabalho se propõe a investigar o poder preditivo da Potência sobre o desempenho da equipe. Além desta relação de predição direta, acredita-se que outras variáveis exerçam influência no sentido de potencializar esta relação. Neste estudo serão testadas as influências moderadoras exercidas pelo comprometimento afetivo com a equipe e pelo suporte organizacional.

A seguir serão apresentadas as bases teóricas sobre equipes de trabalho, efetividade e desempenho, seguidos da Potência de equipes no capítulo 2, das variáveis moderadoras comprometimento afetivo com a equipe e suporte organizacional, no capítulo 3. Após a apresentação do referencial teórico, no capítulo 4 será detalhado o modelo teórico proposto, seguido pelo método adotado na realização da pesquisa empírica, capítulo 5. No sexto, apresentar-se-ão, os resultados obtidos. Por fim, no capítulo 7, tais resultados serão discutidos à luz da teoria, trazendo também considerações para o contexto de aplicação prática no contexto organizacional, concluindo o estudo com as limitações e agenda para pesquisa futura.

CAPÍTULO 1

Equipes, Efetividade e Desempenho

Os estudos sobre equipes vêm evoluindo por quase cinquenta anos, tanto no meio acadêmico, quanto na prática da gestão organizacional e de equipes (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008), havendo, portanto, pesquisas com focos diversos na literatura da área. Salas, Cooke e Rosen, em publicação do ano 2008 já descreviam o surgimento de uma “era de ouro” quanto ao interesse de pesquisa pelas equipes de trabalho. Nesse contexto, o esforço maior tem sido na busca pela compreensão dos elementos que influenciem a efetividade da equipe de forma confiável, que não sofram interferências de variáveis sobre as quais não se tenha controle e que possam ser moldados por uma intervenção intencional que atenda aos interesses organizacionais (Koslowski & Ilgen, 2006).

Observando as adaptações verificadas na literatura do comportamento organizacional, em função das mudanças no cenário das organizações, Rousseau (1997) já salientava que, ainda que houvesse mudanças, os temas centrais da pesquisa na área do comportamento organizacional permaneceriam focados na investigação da efetividade e na construção de modelos e de medidas para compreendê-la, fossem no nível individual, grupal, ou organizacional. O presente trabalho se insere nesse eixo central dos estudos organizacionais.

1.1 Equipes

Para avançar, contudo, é preciso estabelecer, primeiramente, qual a definição de equipe a ser adotada e quais as características destas unidades de desempenho no campo em que a pesquisa será realizada. Segundo, é necessário compreender os modelos teorizados para elucidar a dinâmica interna da equipe, as relações entre as variáveis que, ao interagirem, influenciam sua efetividade e seu desempenho. Por fim, definir a efetividade da

equipe, suas distinções em relação ao desempenho, estabelecendo os critérios utilizados neste estudo para mensurá-lo.

Ao longo dos anos de desenvolvimento de pesquisa, as equipes foram definidas de formas diversas por vários autores (Koslowski & Bell, 2003; Machado, 1998; Sundstrom et al., 1990). Koslowski e Ilgen (2006), em um esforço para aglutinar as características das equipes que vêm sendo apresentadas de forma recorrente entre as definições, representando pontos de concordância na literatura, obtiveram como resultado uma longa lista de atributos que, de maneira compilada, são apresentados a seguir: uma equipe pode ser definida como um grupo de dois ou mais indivíduos que interagem socialmente, possuem objetivos comuns, que envolvem a realização de tarefas relevantes para a organização e o contexto no qual estão inseridos. Há interdependência nas metas, nos resultados e no fluxo de trabalho de seus componentes, sendo que estes têm papéis e responsabilidades diferenciadas. A equipe está inserida em um sistema organizacional maior, com fronteiras e ligações definidas com o ambiente que a envolve, sendo influenciada por este e por outras equipes que a cercam.

Uma definição mais concisa, que vem sendo utilizada pelos autores referenciados no presente estudo, é a de Salas et al. (1992, como citado em Cooke, Salas, & Cannon-Bowers, 2000) que entendem equipe como:

“Um grupo distinto de duas, ou mais pessoas, que interagem de forma dinâmica, interdependente e adaptativa em busca de um objetivo, missão ou meta, valorizados e compartilhados pelos membros, aos quais foram designados papéis específicos, ou funções a realizar, e que tem um tempo limitado de existência" (p. 126-127).

Tendo em vista que esta última definição representa de maneira adequada as características das equipes de trabalho e se mostra consonante com os demais pressupostos do presente estudo, será utilizada como norteador para o trabalho ora relatado.

1.2 Efetividade e desempenho

Uma vez delimitada a compreensão do presente estudo sobre as equipes, faz-se necessário apresentar modelos teóricos que vêm sendo utilizados na tentativa de compreender o funcionamento destas unidades e da sua efetividade.

Os estudos sobre equipes, nas últimas décadas, baseavam-se no modelo de Entrada-Processo-Saída (comumente representado pela sigla na língua inglesa I-P-O), proposto por McGrath (1964, como citado em Cohen & Baley, 1997). Dentro da lógica proposta pelo modelo, as variáveis de entrada, referem-se à composição da equipe no que diz respeito à miríade de características e de níveis distintos que existem dentro destas unidades: as individuais (ex.: habilidades, conhecimentos, competências, personalidades dos membros), aquelas características oriundas da equipe (ex.: desenho das tarefas, influência das lideranças) e do contexto na qual a equipe está inserida, no qual estão contempladas características da organização, bem como do ambiente que a cerca (ex.: desenho da organização, tecnologias, complexidade do ambiente competitivo e do mercado). Essas variáveis, combinadas de diversas formas, atuam como motores para os processos da equipe. Estes, por sua vez, contemplam as atividades que os membros da equipe realizam para coordenar e combinar os recursos providos pelas variáveis de entrada e transformá-los em resultados, ou seja, as variáveis de saída. Das relações entre as variáveis de entrada e de processo originam-se variáveis dinâmicas que possibilitam às equipes alcançar a sua finalidade, que consiste em realizar tarefas significativas para a organização e buscar um objetivo comum. Apesar do termo “processos” trazer implícita a idéia de dinamismo, são vistos por alguns autores como elementos estáticos (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001),

concebidos originalmente como mediadores entre as variáveis de entrada e saída. As variáveis de saída, por sua vez, são os resultados globais da atividade da equipe, podendo ser objetivos, subjetivos, positivos, ou negativos. Estes resultados representam o propósito maior de uma equipe, que é, ser efetiva (Mathieu et al., 2008). Segundo Hackman (1987) essa efetividade pode ser caracterizada por três facetas: a) um desempenho relevante para a organização, medido com base em critérios externos, quantitativos, ou julgamentais; b) o alcance das necessidades dos membros, de modo que a experiência na equipe lhes seja positiva, deixando-os satisfeitos, por exemplo, e c) a vontade do membro de permanecer na equipe, ou seja, que garanta a viabilidade da unidade ao longo do tempo. Essas três facetas capturam amplamente o que são as variáveis de saída e o conceito prevalente de efetividade na literatura sobre equipes.

Mathieu et al. (2008) salientam que o modelo I-P-O tem servido como um guia valioso no desenvolvimento da literatura sobre equipes e na compreensão e teorização sobre a efetividade. Contudo, modificações vêm sendo propostas, partindo de pressupostos defendidos por diversos autores. Teóricos da área manifestam que o modelo apresenta uma perspectiva estática sobre a efetividade da equipe e os processos dinâmicos que lhe são subjacentes (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Koslowski & Ilgen, 2006; Marks et al., 2001). De acordo com tal apreciação, o modelo não favoreceria concepções e teorizações mais complexas dos sistemas das equipes, pois pressupõe uma linearidade na influência entre as variáveis de entrada, processo e saída, ainda que existam modelos teóricos que tragam propostas de influência mútua e feedback, a exemplo do modelo de efetividade de Shea e Guzzo (1987a) em que foi proposta a Potência de Equipe (Ilgen et al., 2005, Mathieu et al., 2008). Por fim, Ilgen et al. (2005) salientam que há fatores mediacionais que interferem e transmitem a influência das variáveis de entrada até as de saída, mas que não são processos. Não demandam uma ação direta da equipe, mas são fatores que emergem da

interação entre os membros e se desenvolvem ao longo da vida da equipe, podendo ser de natureza afetiva ou cognitiva. A esses fatores, os autores nomearam como estados emergentes (Marks et al., 2001).

Com o objetivo de preencher as lacunas apontadas no modelo original, Ilgen et al. (2005) propõem um modelo alternativo, considerado por Mathieu et al. (2008) como uma modificação do I-P-O. Como tal, defendem que o novo modelo proporciona uma visão dos pressupostos originais dentro de um contexto mais amplo, ressaltando elementos temporais e focando também em aspectos mais sutis que não eram contemplados da maneira adequada. Esta nova proposta, denominada Entrada, Moderadores, Saída e Entrada (Ilgen et al., 2005) é representada pela sigla IMOI, na língua inglesa. A proposta trazida pelo modelo suscita uma maior complexidade e dinamicidade nas teorizações sobre as interações entre as variáveis e os processos da equipe.

A proposta do IMOI atende a uma demanda expressa por Koslowski e Ilgen (2006), na qual salientam a importância da adoção de uma perspectiva mais sensível às características multiníveis intrínsecas às equipes, incorporando, também, dinâmicas temporais e de interação interpessoal que ocorrem à medida que os membros realizam suas tarefas e a equipe amadurece. Mais ainda, demandam que seja apresentada uma concepção dos processos da equipe e de sua efetividade como fenômenos emergentes, que se desvelam à medida que os indivíduos se estruturam enquanto equipe. O modelo IMOI, como disposto na Figura 1, apesar de guardar semelhanças com o I-P-O, congrega contribuições de diversos autores, ao longo do desenvolvimento da compreensão e complexificação dos modelos explicativos e estudos realizados sobre o funcionamento de equipes de trabalho.

Conforme pode ser observado o modelo contempla um fator contextual que, defendido por Cohen e Baley (1997), considera fatores ambientais como motores da equipe e de componentes das variáveis de entrada. Tal abordagem abarca explicitamente a natureza

multinível das equipes. Neste ponto observa-se que a proposta destaca as interações e influências mútuas entre indivíduos, equipes, organizações e o ambiente onde elas se encontram. Espera-se, contudo, que as influências do contexto externo para o interno, sejam mais fortes do que aquelas que ascendem do nível individual.

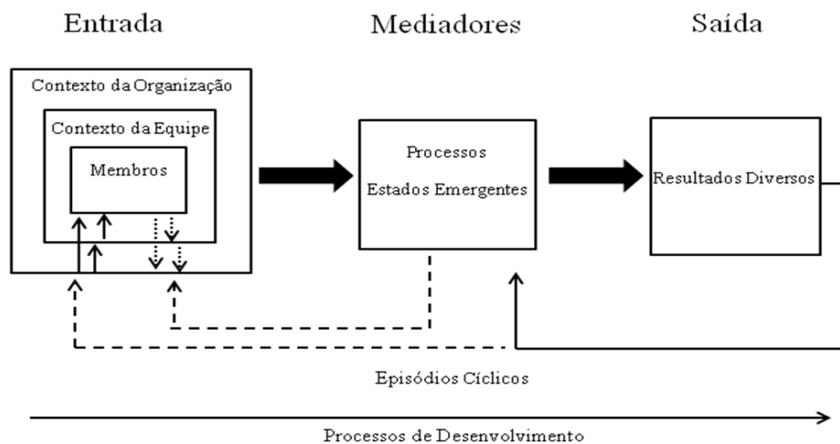


Figura1. Modelo Entrada, Mediadores, Saída e Entrada (IMOI) de Ilgen et al. (2005, como citado por Mathieu et al., 2008, p.413)

Outra característica do IMOI que atende a lacunas no I-P-O é o fato de não haver no modelo original, uma clara distinção entre diferentes tipos de processos. Cabe aqui a crítica de Ilgen et al. (2005) mencionada anteriormente, onde os autores salientam que há diversos fatores que medeiam a relação entre as variáveis de entrada e saída e não são processos, mas sim estados emergentes. Para tanto, estes autores, ao proporem seu modelo, ampliam a visão dos elementos intermediários, substituindo o termo “processos” por “mediadores”, estes passam a contemplar tanto processos propriamente ditos, como estados emergentes. Fortalecendo tal visão, Marks et al. (2001) defendem a existência e a distinção entre processos da equipe e de estados emergentes. Os processos seriam ações dos membros, de natureza verbal, comportamental, ou cognitiva, que atuam na transformação das variáveis de entrada em variáveis de saída. A exemplo da comunicação entre os membros, ou mesmo dos conflitos dentro e fora da equipe, os processos teriam a finalidade de organizar o trabalho

dos membros, para atingir as metas da unidade (Cohen & Baley, 1997; Marks et al., 2001). Já os processos emergentes, apesar de também serem mecanismos intermediários, são estados cognitivos, motivacionais, ou afetivos que se desenvolvem à medida que os membros da equipe interagem entre si ao longo de um determinado período. Um exemplo de processo emergente que vem ganhando fôlego na literatura de equipes são as cognições compartilhadas. Estas surgem a partir das trocas que ocorrem entre os membros de uma equipe à medida que realizam suas tarefas em conjunto, podendo ter natureza cognitiva, afetiva ou comportamental. Percepção da formação dos processos emergentes leva a mais um ponto contemplado pelo modelo IMOI que não é representado pelo modelo antigo, o aspecto temporal.

Segundo Mathieu et al. (2008) o tempo tem sido um fator reconhecidamente valorizado na literatura da área de equipes, destacando em seu trabalho duas abordagens proeminentes: a primeira dos modelos desenvolvimentais proposta por Kozlowski et al. (1999), na qual estes autores demonstram como as equipes mudam qualitativamente ao longo do tempo à medida que são influenciada por fatores diversos. A segunda envolve as abordagens episódicas, que se baseiam na argumentação de que as equipes realizam processos diferentes em momentos distintos e, dependendo da tarefa, há a ocorrência de uma influência cíclica entre os resultados do trabalho e a realização de novos processos e tarefa (Marks et al., 2001).

Estas duas abordagens estão contempladas no modelo de Ilgen et al. (2005), que as apresenta reinserindo as variáveis de entrada ao final do nome, buscando assim representar a interação cíclica entre as variáveis que envolvem o funcionamento da equipe. Estes ciclos ocorrem especialmente entre os resultados e os mediadores, podendo impactar também novas escolhas que tenham influência sobre as variáveis de entrada, como a composição da equipe, sua estrutura, os fatores contextuais da organização, mas não tende a ser uma

influência tão imediata. Na mesma medida que a teoria sobre equipes evoluiu, os critérios que constituem sua efetividade também ficaram mais complexos ao longo do tempo (Mathieu et al., 2008).

Resgatando a proposta teórica apresentada por Hackman (1987), Cohen e Baley (1997) estabelecem que a efetividade da equipe pode ser mensurada de acordo com os seguintes critérios: a) o desempenho efetivo, os resultados da equipe, avaliados em relação à quantidade e qualidade apresentadas. Neste primeiro critério seriam incluídos indicadores como: desempenho, eficiência, produtividade, tempo de resposta, qualidade, satisfação do cliente e inovação; b) o segundo critério de efetividade se revela nas atitudes dos membros, como a satisfação dos empregados e a confiança na gerência; c) por fim, os efeitos, ou resultados comportamentais, como o absenteísmo, a segurança e a rotatividade, que se relacionam com a idéia de viabilidade da equipe, proposta por Hackman (1987). Deste modo, ao tratar dos termos efetividade e desempenho tornam-se claras as distinções entre eles.

Uma vez apresentadas as concepções e definições de equipes e efetividade que norteiam o presente trabalho, é preciso também, situar a principal variável independente do estudo, bem como a sua relevância dentro do cenário da literatura de equipes, tomando por base o modelo e o referencial teórico que acabam de ser apresentados.

Koslowski e Ilgen (2006) ressaltam que os processos e estados emergentes são centrais para que a equipe seja efetiva. Segundo eles, um processo é um ponto chave para explicar o sucesso ou o fracasso de uma unidade. Ele representaria, conceitualmente, a forma como os membros da equipe combinam e coordenam seus conhecimentos, habilidades e esforços para realizar uma tarefa e tornar a sua unidade efetiva.

Deste modo, à medida que o trabalho é realizado, as interações se repetem constantemente, originando os estados emergentes e estruturas compartilhadas. Alguns

desses estados emergentes servirão de guias para futuras interações e processos subsequentes. Deles derivam esses fenômenos emergentes como as cognições compartilhadas (Koslowski & Klein, 2000), que vêm tendo grande destaque na literatura de equipes. Estas, por vezes, são tratadas na literatura como sinônimos de modelos mentais compartilhados, o que evidencia a complexidade e falta de clareza existente na literatura sobre este construto (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Koslowski e Ilgen (2006) ressaltam, ainda, que os processos e estados emergentes, por serem intrinsecamente dinâmicos, são difíceis de capturar em tempo real ou em cortes transversais de pesquisa.

Mathieu et al. (2008) apresentam a Potência de Equipe como uma cognição compartilhada, um estado emergente que vêm se mostrando consistentemente vinculado à efetividade, à satisfação e ao desempenho das equipes (Gully et al., 2002; Jung & Sosik, 2003, de Jong et al., 2005; Koslowski & Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008). Ilgen et al. (2005) apontam este construto como elemento presente já na etapa de formação da equipe, enquanto os membros ainda estão construindo os laços de confiança entre eles. Sobre a importância dos processos emergentes, em geral, e das cognições compartilhadas em particular. Segundo Koslowski e Ilgen (2006), há crescente desenvolvimento do corpo teórico e suporte empírico, evidenciando que os modelos mentais compartilhados capturam a estrutura das relações entre aspectos chave da equipe, como seu sistema de papéis, tarefas e o seu ambiente. São estruturas cognitivas emergentes que organizam processos importantes para que a equipe alcance suas metas e objetivos, tendo, desta forma relação direta com a efetividade da equipe.

A Potência de equipes enquadra-se de forma sólida nesse cenário e vem se mostrando como preditor direto da efetividade e do desempenho de equipes. Este construto será a variável independente do presente estudo. Portanto, o próximo capítulo se destina a detalhar as características deste construto, seus pressupostos teóricos, seus antecedentes, sua

relação com a efetividade e o desempenho, além de sua operacionalização enquanto construto do nível grupal de análise.

CAPÍTULO 2

Potência de Equipes e Peculiaridades do Nível Meso de Análise

Diante do cenário em que se inserem as equipes de trabalho, dada a sua relevância dentro da literatura sobre as organizações apresentada no capítulo anterior, passa a ser premente a cobertura de uma lacuna ainda existente na pesquisa da área: estudos sobre variáveis que tratem especificamente do nível meso, que representem teórica e empiricamente o nível grupal e, em particular, um tipo de grupo largamente utilizado dentro das organizações, as equipes.

Essa demanda já vem despertando a curiosidade dos pesquisadores sobre as peculiaridades dos fenômenos no nível grupal. Mesmo áreas com tradição de produção de conhecimento sobre fenômenos do nível individual, como é o caso da psicologia, encontraram um novo patamar para estudo. Intensifica-se o processo de investigação e teorização sobre grupos e equipes, com a proposição de novos construtos específicos para este nível de análise, modelos contemplando variáveis que extrapolam o nível individual e têm impacto no desempenho das próprias equipes. Um reflexo desta mudança de posicionamento se apresenta no incremento de estudos sobre variáveis como as cognições coletivas, ou os modelos mentais de grupo (Klimoski & Mohammed, 1994).

São elementos que têm origem em processos essencialmente individuais, mas manifestam-se no nível grupal e geram impacto no desempenho das equipes (Cannon-Bowers & Salas, 2001). As teorizações não se concentram somente nos construtos, mas também contemplam técnicas para mensuração e análise de dados, que obtidos a partir das percepções no nível individual, precisam ser transformados de tal maneira que representem de forma unificada, mas fidedigna, aquele agrupamento de pessoas (Chan, 1998; Klein &

Koslowski, 2001). Um construto que se insere no contexto apresentado e vem recebendo atenção de estudiosos da área é a Potência de Equipes, a ser discutida a seguir.

2.1 Potência

Apresentada por Shea e Guzzo (1987a) em seu modelo preditivo de efetividade, é definida por eles como “Crença compartilhada de que a equipe pode ser efetiva”. É uma variável do nível grupal, considerada por autores, a exemplo de Puente-Palacios (2002), como um construto sócio-psicológico genuíno, mensurável e significativo para o desempenho, que não é capturado pelos modelos teóricos de motivação. A Potência de Equipes, a ser tratada neste estudo somente como Potência, se origina a partir de uma percepção compartilhada entre os membros da equipe, de que esta será bem sucedida, de maneira genérica, no cumprimento das demandas impostas, não especificando a tarefa.

Gully et al. (2002) observam que o construto, apresenta um nível mais amplo da percepção dos membros em relação à capacidade da equipe da qual fazem parte. Reforçando tal percepção, ao revisitarem o construto, em 1993, Guzzo, Yost, Campbell e Shea iniciam seu artigo com a seguinte frase: “esse artigo é sobre um construto, a Potência, importante para o desempenho grupal”. Por sua vez, Kennedy, Loughry, Klammer e Beyerlein (2009) apontam que o estudo da Potência é relevante por razões teóricas e práticas. Segundo estes autores, se os membros das equipes não acreditam na possibilidade de sucesso, é pouco provável que enfrentarão, de forma adequada, os obstáculos com os quais irão se deparar em situações difíceis. Isto trará desafios para a gestão da equipe, que deverá ser capaz de contemplar a complexidade do funcionamento desta unidade produtiva, bem como a necessidade de orientá-la para um desempenho efetivo.

Uma vez delineada a relevância de variáveis como a Potência, faz-se necessário um aprofundamento sobre as características deste construto, central para o presente estudo. Inicialmente, o capítulo se orientará para a apresentação das bases empíricas e teóricas do

fenômeno, seguindo para as suas dimensões e o modelo de efetividade de Shea e Guzzo (1987a) dentro do qual o construto foi proposto. Em seguida, serão apresentadas as relações da Potência com seus antecedentes e seus consequentes, com destaque para sua relação com a efetividade e o desempenho da equipe.

Teorizações a respeito do impacto das crenças dos membros no desempenho de grupos e equipes de trabalho, bem como os estudos empíricos sobre o tema, tiveram início décadas antes da proposição do construto Potência, com a nomenclatura cunhada por Shea e Guzzo (1987a). Portanto, faz-se relevante a apresentação das bases teóricas e empíricas do construto central deste trabalho.

Sayles (1958, como citado em Guzzo, Yost, Campbell e Shea ,1993), realizou um estudo antropológico em uma fábrica e constatou que os grupos também poderiam se diferenciar com base na crença de que poderiam causar mudanças no ambiente de trabalho. Seus achados apontavam, dentro de um contexto metodológico diferenciado de pesquisa, que os grupos que acreditavam no sucesso da equipe tendiam a ser bastante efetivos em seu trabalho. Outro achado importante desse trabalho evidenciava que experiências positivas, aumentavam as crenças da equipe no seu sucesso, o que ocasionava mais experiências bem sucedidas, culminando em maior desempenho de fato. Sayles defende ainda, que a percepção de efetividade de uma equipe resulta de uma confluência de fatores, somada às experiências de sucesso anteriores. Muitos destes fatores dizem respeito ao contexto nos quais os grupos estavam inseridos. Adicionalmente, apontou que sucesso gera sucesso, ou seja, aquelas equipes que têm experiências bem sucedidas tendem a fortalecer suas crenças e tornam a obter êxito no alcance de seus objetivos. Tal asserção seria confirmada por diversos autores que o seguiram (Jung & Sosik, 2003; Lester et al., 2002; Pearce et al., 2002).

Gully et al. (2002) também defendem que se a equipe possuir percepções fortemente compartilhadas sobre a sua efetividade e se essas percepções forem positivas, elas podem criar espirais auto-realizadoras que levarão à elevados níveis de desempenho. Tais concepções se assemelham ao conceito de espirais de efetividade explorado por Lindsley, Brass e Thomas (1995). Segundo estes autores, equipes que obtém resultados positivos e são efetivas na realização de suas tarefas, tendem a exibir novos desempenhos positivos, em um movimento que ele classificou como espiral ascendente. Contudo, há também espirais descendentes, quando a equipe é mal-sucedida. Neste trabalho, o autor também discute a relevância da crença das equipes na sua capacidade de influenciar a organização por meio do resultado de seu trabalho. As pesquisas empíricas realizadas por Hackman (1990, como citado em Guzzo et al., 1993) indicavam que os grupos que possuíssem essa crença mais forte, tendiam a ter desempenhos superiores aos daqueles que não o tinham.

Ainda sobre as bases teóricas que deram origem ao construto potencia, pode ser mencionado o trabalho de Larson e LaFasto (1989, como citado em Guzzo et al., 1993). Estes autores investigaram um efeito semelhante a aquele apontado por Hackman, mas também sem tratá-lo como Potência. Segundo eles, um elevado senso de confiança compartilhado entre os membros do grupo levava a um desempenho positivo. Esta confiança era construída com base na análise feita pelos membros a respeito dos recursos externos e contextuais de que dispõem para realizar o trabalho, bem como dos recursos internos do grupo. Mas esta avaliação não dizia respeito apenas às suas habilidades técnicas e experiência, mas também às suas habilidades interpessoais. Interessante ressaltar que nenhum dos autores apresentados acima, citados por Guzzo et al. (1993) utilizou o termo apresentado por Shea e Guzzo (1987a), porém, é notório o compartilhamento de bases teóricas em que as suas investigações empíricas estiveram sustentadas.

Uma vez apresentada a evolução do construto e das teorizações que orientaram as pesquisas do campo, anteriores à sua proposição dentro do modelo de Shea e Guzzo (1987a), serão abordadas a seguir bases teóricas com que ele é proposto. Para tanto, inicialmente cabe destacar que o construto central deste estudo tem origem no conceito de auto-eficácia. Bandura (1994) a define como “crença de uma pessoa sobre sua capacidade de atingir certos níveis de desempenho de modo que influencie os eventos que afetem suas vidas” (p.2). Como a própria definição determina, auto-eficácia pertence ao nível individual, podendo variar de membro para membro, pois diz respeito à percepção da pessoa sobre o seu próprio desempenho. Todavia, o autor reforça a especificidade do construto apontando que a crença é direcionada para a realização de uma tarefa particular. Uma vez que a capacidade do indivíduo de ser bem sucedido depende da sua habilidade para a execução dessa tarefa, logo, uma mesma pessoa formaria crenças distintas dependendo da tarefa em relação à qual ela esteja avaliando a sua própria capacidade. Embora nesta seção do relato seja mostrada a similaridade entre auto-eficácia e potência, é importante enfatizar a diferença ora focada. A Potência é uma crença generalizada em relação aos objetos, ou seja, não há especificação de uma tarefa em relação a qual os membros da equipe irão desenvolver a crença. Indaga-se em que medida a equipe (os membros) acreditam que ela pode ser efetiva na realização do trabalho, sem desmembrar cada tarefa atribuída.

Deste modo, as explicações teóricas precedentes mostram, portanto, que embora a Potência seja um construto que conserva em sua essência teórica grande similaridade com a auto-eficácia, existem diferenças fundamentais entre elas, que permitem caracterizá-las como um fenômenos distintos.

Apesar das diferenciações entre auto-eficácia e Potência estarem estabelecidas (Portmann, 2007; Stajkovic, Lee, & Nyberg, 2009), ainda permanecem questionamentos sobre outro construto que também tem suas raízes na auto-eficácia: a eficácia coletiva, ou

eficácia da equipe. Segundo Shamir (1990, citados por Guzzo, Yost, Campbell e Shea, 1993) a auto eficácia coletiva é um construto similar à Potência, mas não idêntico.

Segundo a análise de Portmann (2007), a eficácia coletiva se assemelha mais à auto-eficácia, pois apesar de contemplar o nível das equipes, se refere à crença dos indivíduos sobre o grupo, não havendo, necessariamente, compartilhamento entre as percepções dos membros. Jung e Sosik (2003) problematizam que a Potência foi definida por seus autores como crença compartilhada e que é, por princípio, um construto do nível grupal, enquanto Bandura (2000) afirmava que a eficácia da equipe é um processo emergente da equipe, que surge a partir do compartilhamento da avaliação individual da capacidade do grupo. Há ainda, certo nível de incerteza quanto à especificidade da tarefa contemplada pela eficácia coletiva, pois não há delimitação quanto à natureza das tarefas realizadas. Outros autores (Gibson, 2000; Gully et al., 2002) sinalizam foco da crença de efetividade para tarefas específicas, o que diferencia ainda mais a Potência da eficácia coletiva, visto que o segundo construto abrange as tarefas designadas para a equipe de um modo geral.

Os problemas com as ambigüidades entre eficácia coletiva e Potência começam a se dissipar em pesquisas realizadas em meados dos anos 90, segundo Stajkovic, Nyberg e Lee (2009), em função da inserção de novos elementos que discutem a abrangência dos construtos em relação às tarefas e o grau de compartilhamento das crenças entre os membros da equipe. Consolida-se a idéia de que a Potência deve ser considerada como uma característica geral sobre a habilidade do grupo de realizar um amplo espectro de tarefas em diferentes áreas de atividade. Buscando evidências empíricas da delimitação entre esses construtos, Stajkovic et al. (2009), realizaram uma meta-análise contemplando tanto a Potência, como a eficácia coletiva e o desempenho grupal. Alertam para a existência de uma correlação entre Potência e eficácia coletiva ($r=0,65$). Porém, ao aprofundarem a investigação dos resultados obtidos, autores demonstraram que o modelo que discrimina os

três construtos enquanto variáveis diferentes, apresentou melhor ajuste que aquele encontrado no modelo onde Potência e eficácia coletiva foram consideradas como uma única variável. Esses achados oferecem evidências concretas da adequação de considerar os dois construtos enquanto fenômenos verdadeiramente diferenciáveis.

Ainda teorizando sobre as diferenças entre Potência e eficácia coletiva, é pertinente lançar mão de achados empíricos que mostram o desempenho de papéis diferenciados dessas variáveis, na predição do desempenho da equipe. Tanto a Potência, quanto a eficácia coletiva exercem influência sobre o desempenho. Contudo, em um modelo testado na meta-análise realizada por Stajkovic et al. (2009) a eficácia coletiva mediou completamente a relação entre a Potência e o desempenho da equipe. Porém, ao inverterem as posições dos dois construtos, a Potência não assumiu papel de mediação na relação entre Eficácia coletiva e o desempenho. Tais resultados evidenciam que esses fenômenos desempenham papéis distintos na relação com o desempenho da equipe, sedimentando as distâncias teóricas e empíricas entre os dois construtos.

Apesar de ainda existirem passos a serem dados no esclarecimento dos limites entre Potência e eficácia coletiva, é possível estabelecer que existem duas distinções essenciais, as quais legitimamente marcam as diferenças entre os dois construtos: 1) A Potência demanda homogeneidade no compartilhamento da crença entre os membros, enquanto na eficácia coletiva a ênfase é na avaliação individualizada sobre a efetividade da equipe, não pressupondo uma unicidade na avaliação; 2) A Potência diz respeito a tarefas em geral, e a eficácia coletiva orienta-se a uma tarefa específica.

2.2 Modelo de efetividade de Shea e Guzzo

Faz-se essencial neste momento apresentar o modelo de efetividade de Shea e Guzzo (1987a) no qual a Potência de Equipes foi apresentada. Autores como Puente-Palacios (2002), classificam este modelo de efetividade como parcimonioso. Tal parcimônia está no

reduzido número de variáveis que compõem o modelo: Interdependência de Tarefas, Interdependência de Resultados e Potência de Equipes, como apresentado na Figura 2. Estes três construtos são vistos pelos autores como elementos essenciais para o desempenho efetivo da equipe. A seguir, serão apresentadas cada uma das variáveis deste modelo.

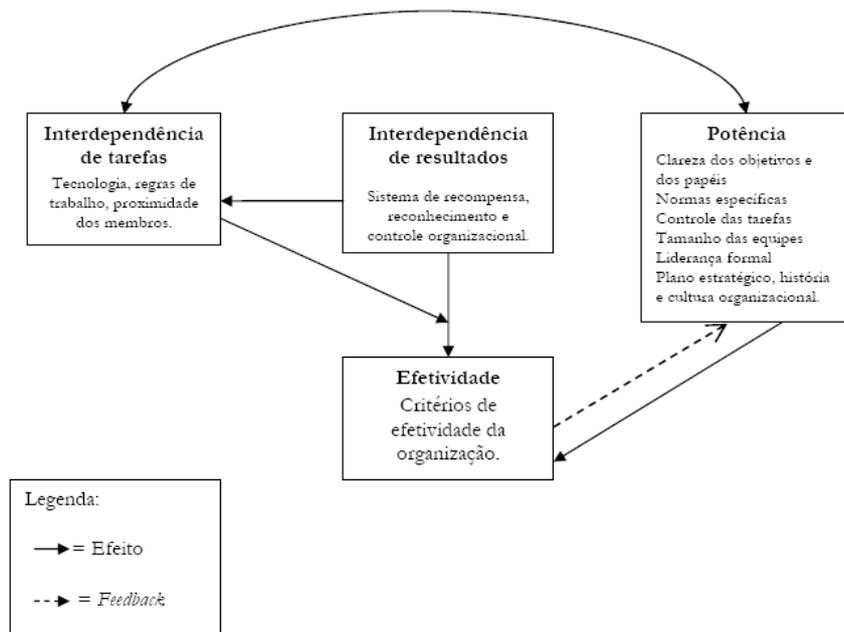


Figura 2. Modelo dos determinantes da efetividade de equipes de trabalho (p.26, Shea & Guzzo, 1987b)

Shea e Guzzo (1987a) estabelecem como principal critério de efetividade a realização de tarefas designadas para a equipe, quantidade de produtos gerados, ou alcance das metas estabelecidas de acordo com determinações feitas pela organização. Os autores frisam que um trabalho efetivo deve atender a critérios quantitativos e qualitativos no que tange a realização da tarefa, determinando não só o cumprimento, mas também, quão bem o grupo cumpriu seu objetivo. No entanto, os autores não avançam na discussão a respeito das definições de dimensões e critérios de efetividade. Argumentam que estes pressupõem uma comparação entre o que foi estabelecido como meta e o que foi realmente obtido pela equipe. Ressaltam ainda, a importância da clareza e da objetividade no estabelecimento

destas metas, demandando que os gestores delimitem de maneira explícita os padrões de desempenho pelos quais a equipe será avaliada.

Esses autores, todavia, reconhecem que as interações entre os membros e as relações estabelecidas entre eles têm papel relevante em outras teorias de efetividade. Contudo, determinam que o enfoque do modelo por eles proposto se concentra sobre a realização das tarefas. Assim, limitam a visão de efetividade contemplada em seu modelo a resultados objetivos, não incluindo as relações sociais dentro da equipe. Uma vez definida a concepção de efetividade adotada pelos autores, serão apresentadas a seguir as demais variáveis do modelo: interdependência de tarefas, interdependência de resultados e Potência.

A Interdependência de Tarefa trata do nível de interação necessário entre os membros para a realização da tarefa (Shea & Guzzo, 1987b). Assim, pode-se afirmar que há interdependência de tarefas quando a realização do trabalho por parte de um indivíduo necessita das ações de outros membros da equipe (Katz-Navon & Erez, 2005). Dentro do modelo, há duas formas com que a interdependência de tarefas influencia a efetividade: primeiro, moderando a relação entre interdependência resultados e efetividade; segundo, exercendo influência direta sobre a percepção de Potência da equipe, que, por sua vez, tem impacto direto sobre a efetividade. O modelo pressupõe que a interdependência de tarefas pode ser afetada pelo tipo de tecnologia utilizado pela equipe e pelo relacionamento entre os membros. Isto porque as pessoas estabelecem diferentes níveis de interação e cooperação a fim de desempenhar suas tarefas de maneira efetiva. Portmann (2007) argumenta que são as peculiaridades destes arranjos entre as pessoas que permite às equipes desempenhar de forma distinta, mesmo utilizando tecnologia similar. A interdependência também pode ser alterada pelo contexto de trabalho da equipe, da constituição desta, dos estilos de liderança da gerência, entre outros fatores.

Outra variável constitutiva do modelo é a *Interdependência de Resultados*. Ela ocorre quando há compartilhamento, entre os membros, das conseqüências decorrentes do desempenho. Estas conseqüências podem se traduzir em ganhos, como pagamento, folgas, reconhecimento e sobrevivência da equipe. Contudo, também podem incorrer em perdas, como refazer tarefas, prejuízos financeiros e etc. Shea e Guzzo (1987b) ressaltam que no modelo proposto, a interdependência de resultados está associada às formas de recompensas originadas de contextos externos à equipe, como a gerência, ou outras equipes. Os autores defendem ainda que é preciso que exista um mínimo de interdependência de resultados para manter os indivíduos trabalhando como uma equipe. Caso contrário, apontam riscos da equipe se dissolver em função da tendência das pessoas a buscarem recompensas individuais.

Evidências de pesquisas empíricas sobre justiça e distribuição de resultados revelam a forma como a interdependência de resultados impacta na efetividade da equipe. Especificamente, resultados de estudos sobre justiça distributiva, focada na percepção dos membros sobre a forma como as recompensas são distribuídas na organização, demonstram que a maneira como as tarefas são realizadas impacta na percepção das pessoas sobre a forma mais justa de distribuir as recompensas. Se há maior interdependência, a recompensa deve ser mais igualitária, valorizando o grupo e a cooperação. Diferentemente, se houver menor interdependência, a recompensa deve ser mais equitativa, de modo a ser capaz de evidenciar a contribuição individual dos membros, valorizando a competição. A este respeito ainda Puente-Palacios (2002) salienta a relevância da relação entre o sistema de recompensas da organização e a efetividade da equipe, assim como, o papel mediador da interdependência de resultados. A autora, todavia, teoriza que interdependência de resultados influencia o relacionamento entre as pessoas, o grau de interdependência de tarefas e a efetividade da equipe.

A terceira variável do modelo é a Potência, que fora descrita neste trabalho como “crença compartilhada pelos membros de que a equipe consegue ser efetiva” (Shea & Guzzo, 1987a). Trata-se de um construto psico-social, que tem efeito motivacional relevante para o desempenho das equipes (Gully et al., 2002; Guzzo et al., 1993; Hirschfeld, Jordan, Field, Giles, & Armenakis, 2005; Lester, Meglino, & Korsgaard, 2002; Stajkovic et al., 2009). Na apresentação do modelo, os autores defendem uma relação cíclica, ou de feedback, entre a Potência e a efetividade. Quando mais experiências bem sucedidas a equipe obtiver, maior será a crença entre os membros de que serão bem sucedidos na realização de outras tarefas. Deste modo, é correto afirmar que a percepção de Potência está associada com o histórico de desempenho e de interdependência da equipe, seja ele de sucesso e de fracasso. Cabe esclarecer, que o aspecto motivacional da influência exercida pela Potência, sobre o desempenho da equipe perpassa pela mobilização dos membros, de seus recursos cognitivos e materiais para buscar um melhor desempenho em prol do grupo, uma vez que acredita que seu grupo irá fazer o que deve para ser bem sucedido (Gully et al., 2002; Lee, Farhn, & Chen, 2011; Walumbwa et al., 2004).

Faz-se interessante trazer à atenção do leitor que, dentro do modelo, é teorizada uma interação entre a Potência e a interdependência de tarefas e que esta, é central para a formação das crenças dos membros sobre a sua equipe. A relação entre as duas variáveis se desenvolve à medida que ocorrem interações entre os membros. Estes, durante a realização das tarefas, estabelecem relacionamentos interpessoais com seus colegas, conhecem e avaliam mutuamente, suas capacidades de realização das tarefas. Diante desta avaliação, forma-se a percepção de Potência daquela equipe. Ou seja, quanto maior a interdependência de tarefas de uma equipe, mais oportunidades os membros terão de realizar essas avaliações em relação à sua equipe, favorecendo um compartilhamento generalizado desta percepção.

Deste modo, quando se altera o grau de interdependência de tarefas da equipe, há impacto sobre a percepção de Potência.

Sumarizando, no modelo proposto por Shea e Guzzo (1987a) a efetividade da equipe decorre da interação entre três variáveis sendo que todas pertencem ao nível das equipes. Puente-Palacios (2002) ressalta que a parcimônia do modelo não implica na desconsideração da importância de outros elementos, nem tampouco reduz sua relevância teórica. O argumento dos autores é que as variáveis do contexto externo à equipe exercem influência sobre a efetividade por meio do impacto sobre as variáveis do modelo. Ou seja, os controles implementados pela organização, tecnologias disponíveis, a cultura organizacional, os objetivos estabelecidos para a equipe, todos exercem impacto indireto sobre a efetividade.

Já os fatores internos da equipe, como as interações entre os membros, entre outros, são consideradas relevantes, mas, segundo Shea e Guzzo (1987a) exercem seu impacto sobre o relacionamento dos membros, sem gerar grandes efeitos no desempenho da equipe. Ao contrário de outros modelos de efetividade, como o de Hackman (1987), que trazem atenção para diferentes dimensões de efetividade, como os indicadores afetivos, este modelo valoriza indicadores voltados para os resultados da equipe e suas características produtivas, não aqueles originados das trocas entre os membros. Os indicadores utilizados por Shea e Guzzo (1987a) podem ter natureza julgamental, subjetiva, ou podem ser “duros”, palpáveis, objetivos, desde que envolvam a realização das tarefas designadas à equipe.

Ao testarem o modelo, Shea e Guzzo (1987b) consideram como critérios de efetividade: o volume de vendas da equipe e uma avaliação do gestor sobre a qualidade do trabalho prestado ao cliente, uma medida julgamental. Nesse trabalho, foram encontradas evidências que davam suporte ao modelo geral. A correlação mais forte com os critérios de efetividade veio da interdependência de resultados, representada pelo programa de bônus da

empresa onde foi realizada a pesquisa. Os resultados específicos de Potência demonstraram que a dimensão subjetiva da efetividade, a avaliação sobre o serviço prestado, está positivamente correlacionada com Potência. Contudo, não foram encontradas correlações significativas entre o construto e o volume de vendas da equipe, critério “duro” de desempenho. Com base nos resultados encontrados, Shea e Guzzo (1987b) estabelecem a Potência como antecedente direto de efetividade. Há questionamentos sobre a consistência dos dados que sustentam tal correlação (Portmann, 2007), contudo, o modelo vem se mostrando eficaz.

Outros autores propõem uma expansão da visão proposta pelo modelo original, a exemplo de Puente-Palacios (2002), que teoriza a respeito da influência de variáveis pertencentes tanto ao contexto interno, quanto ao contexto externo da equipe. Pertencentes a contextos distintos, tais variáveis também fazem parte de outros níveis de análise, que não o da equipe. A tecnologia disponível, as políticas de recompensa da organização, os recursos disponíveis para realização da tarefa, liderança, são variáveis do nível organizacional, que compõem o contexto externo da equipe e atuam como antecedentes das variáveis componentes do modelo, inclusive da Potência. Variáveis do nível grupal, como os fatores internos da equipe, pouco valorizadas pelos autores ao propor modelo, influenciam seu desempenho efetivo e também a percepção de Potência. Guzzo et al. (1993) apontaram que os recursos internos do grupo, como capacidade e experiência dos membros, bem como seu ambiente externo, a exemplo dos recursos materiais disponíveis, acesso a informação, suporte organizacional, a pessoas estratégicas e treinamento, têm efeito sobre a efetividade. Já os objetivos do grupo, seu tamanho, as capacidades e habilidades dos membros, sua experiência e conhecimento, bem como o estado psicológico dos membros, foram considerados antecedentes da Potência. Os resultados encontrados por diversas pesquisas realizadas sobre outras variáveis que influenciem aquelas presentes no modelo de Shea e

Guzzo (1987a) evidenciam a pertinência do modelo proposto pelos autores, visto que destaca o papel de variáveis centrais na explicação da efetividade embora fique restrito ao nível das equipes.

Para concluir a delimitação das bases do principal construto deste estudo, é necessário retomar a discussão sobre os critérios adotados no modelo de original para a formação da Potência. Para Shea e Guzzo (1987a), as cognições subjacentes à crença sobre a efetividade da equipe têm foco concentrado em indicadores voltados para os resultados e a capacidade produtiva da equipe. Eles podem ser originados da avaliação das pessoas, como líderes e clientes, ou podem decorrer de indicadores “duros”, palpáveis. Portmann (2007) critica tal delimitação sobre os elementos formadores das crenças e a apresenta como uma das principais lacunas na concepção do construto. A autora argumenta que a Potência, como crença construída coletivamente, baseada em ponderações e avaliações dos membros da equipe sobre si e sobre seus colegas, deve contemplar em sua composição não somente as características vinculadas ao desempenho da equipe. Segundo ela, os membros da equipe levariam em consideração também os laços formados ao longo do tempo de trabalho, a ajuda recebida, a harmonia do trabalho junto daquele grupo de pessoas, entre outros elementos. As cognições compartilhadas sobre esta dimensão relacional do trabalho em equipe estariam subjacentes e, portanto, participariam da construção da Potência.

Trabalhos mais recente, como o de Lee et al. (2011) seguem a linha de valorizar as experiências grupais na composição da Potência da equipe. Estes autores verificaram que a identificação grupal pode fortalecer crenças como a Potência da equipe. Neste trabalho, em particular, a identificação com a equipe figura como antecedente da Potência. Tal identificação seria o processo pelo qual os membros da unidade se percebem em relação aos valores, metas, atitudes e aos comportamentos que compartilham com os outros membros da equipe. Estabelecem ainda, que à medida que crenças coletivas emergem das questões de

interação interpessoal, ou das questões relacionadas à tarefa, a identificação se desenvolve em relação à forma como equipes, metas e normas são reconhecidas e realizadas. Em um segundo momento, à medida que a identificação com a equipe encoraja o indivíduo a contribuir para o coletivo, agindo dentro das formas típicas da equipe, este senso de unidade o leva a acreditar na capacidade dos outros membros de realizar diversas tarefas. Portanto, embora o estudo mencionado foque no papel preditor dos vínculos em relação à Potência, as teorizações apresentadas são compatíveis com as defesas ora realizadas quanto à relevância das relações sociais em equipes na construção das crenças compartilhadas pelos membros quanto à capacidade da sua equipe em ser bem sucedida.

Todavia quanto ao papel das relações interpessoais em equipes, Lee et al. (2011), defendem que membros de equipes onde há cooperação devem ter maior confiança na capacidade da equipe de atingir suas metas. Dados estes efeitos motivacionais e comportamentais dos vínculos estabelecidos, a identificação dos membros com o grupo, seu modo cooperativo de trabalhar, as relações estabelecidas na realização da tarefa, podem ser levadas em conta, quando os membros avaliam a Potência de sua equipe.

Contemplando as bases da identificação social, sendo ela um processo da equipe e dada a sua influência sobre a formação da identidade, motivação e comportamento dentro de um grupo, torna-se possível argumentar sobre a dificuldade de defender a existência de uma crença formada exclusivamente por critérios voltados para a produtividade, uma avaliação estritamente objetiva do contexto de trabalho da equipe voltada para seu contexto produtivo, como proposta no modelo original de Shea e Guzzo (1987a). Em seus estudos sobre as bases sociais das cognições sociais, Levine, Resnik e Higgins (1993) defendem que a criação de uma cognição descartando emoções, significados sociais, intenções e resíduos sociais dos papéis ocupados por cada pessoa dentro de um grupo é um distanciamento artificial da realidade.

Partilhando de tal visão, retoma-se a crítica que embasa o estudo realizado por Portmann (2007), no qual a autora propõe que uma dimensão relacional possa ser inserida no modelo como um componente da Potência, não como sua antecedente, visto que esta, mais do que qualquer outra variável do modelo, é construída com base na interação e no relacionamento entre os membros. O trabalho de Portmann (2007) não só confirma a possibilidade desta estrutura bi-fatorial proposta, como provê um instrumento validado no Brasil, contemplando as duas dimensões de Potência e expandindo o instrumento utilizado por Shea e Guzzo (1987b).

Portanto, primeiramente cabe estabelecer que para o presente estudo, a Potência é um construto do nível grupal, composto por duas dimensões. A primeira, focada nas percepções da capacidade produtiva da equipe, de atingir metas, responder com rapidez, superar desafios postos, entre outros. A segunda dimensão tem como objeto, o relacionamento estabelecido entre os membros, se há amizade na equipe, harmonia e colaboração e outros elementos do relacionamento social entre eles. Portmann (2007), ao validar a primeira escala nacional de Potência, nomeou suas duas dimensões como Desempenho Produtivo e Relacionamento Social, nomenclatura esta, que será utilizada no presente trabalho.

A literatura sobre Potência vem se debruçando sobre a investigação da relação deste construto com a efetividade da equipe, bem como as variáveis que influenciam esta relação (Mathieu et al., 2005). E o vem fazendo tanto com cunhos teóricos, quanto práticos (Kennedy et al., 2009). Tendo em vista os efeitos positivos da Potência sobre a efetividade, defendidos por Shea e Guzzo (1987b) e por outros autores da área (Lester et al., 2002; Pearce, Gallagher, & Ensley, 2002), torna-se relevante que gestores conheçam melhor as variáveis que exerçam influência sobre esse construto. Outro resultado interessante para os gestores de equipes, diz respeito ao fato da Potência influenciar, não só a produtividade, mas

também o julgamento gerencial (Campion, Papper & Medsker, 1996), de modo que os gerentes com uma maior percepção de Potência da equipe, tenderão a avaliá-la de forma mais positiva. O mesmo ocorre com outros avaliadores externos, a exemplo dos julgamentos feitos pelos clientes (de Jong et al., 2005).

Gully et al. (2002) encontraram, em sua meta-análise, que a Potência apresenta uma correlação positiva, de magnitude mediana (0,67), com desempenho da equipe, em pesquisas com base em auto relato. Outros estudiosos da área apresentam resultados similares e demonstram que tanto a eficácia coletiva, quanto a Potência mostram ligação com a efetividade (Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Campion et al., 1996; Gibson, 1999; Gibson, Randel, & Earley, 2000; Shea & Guzzo, 1987b). Campion et al. (1996) evidenciaram que a potência influencia na produtividade e também na satisfação funcional, impactando em diferentes dimensões de desempenho, como defendido por Nadler, Hackman e Lawler (1979, como citado em Albuquerque & Puente-Palacios, 2004). Gully et al. (2002) apontam que interações sociais sinérgicas têm papel moderador entre a Potência, seus antecedentes e conseqüentes. Isto implica na importância de considerar aspectos relacionados aos processos sociais dentro da equipe e não só aqueles relacionados à realização das tarefas.

De Jong et al. (2005) argumentam que os processos interpessoais dentro das equipes exercem impactos indiretos sobre a sua efetividade. Os autores defendem que, se houver comportamento de ajuda e suporte social entre os membros, estes poderão ocasionar melhora da efetividade. O inverso também pode ocorrer caso não haja percepção de suporte gerencial e intra-equipe. A sinergia do grupo, que pode ser representada pelo consenso social entre os membros (de Jong et al., 2005), reforça o impacto do desenho da equipe e dos fatores contextuais. Tais evidências reforçam a visão adotada no presente trabalho, que

considera a bi-dimensionalidade da Potência, o meio pelo qual fatores relativos às trocas sociais na equipe influenciam a efetividade da unidade de trabalho.

Retirando brevemente o foco da efetividade, visando ampliar a percepção do leitor da abrangência do impacto da Potência, a seguir serão apresentados resultados de pesquisas da área em que fora identificada a influência do construto sobre outras variáveis que têm efeito sobre o trabalho dentro das equipes. Gevers, Van Eerde e Rutte (2001), demonstram que equipes com elevada Potência se mostraram indiferentes à influência da pressão do tempo. O construto demonstrou ter efeito positivo sobre a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado pela equipe (de Jong et al., 2005).

Stajkovic, Nyberg e Lee (2009) apontaram que a confiança gerada por altos níveis de eficácia e Potência ajuda uma equipe a perseverar em momentos de adversidade. Foram encontrados efeitos positivos da Potência sobre o desempenho e a satisfação, mas não sobre o absenteísmo (Duffy & Shaw, 2000). Mathieu et al. (2008) reforçam tal resultado, reconhecendo o impacto positivo da Potência sobre o desempenho e sua associação positiva com a satisfação, o esforço e o desempenho geral.

De Jong, Ruyter e Wetzels (2005) alertam em seu trabalho, que ao estudar equipes de serviço, ou que realizam trabalhos envolvendo relacionamento muito próximo ao cliente, é importante adotar parâmetros de desempenho que contemplem esse cliente, bem como a lucratividade gerada pela equipe. Com este foco, autores começam a observar os resultados dos efeitos da potência sobre medidas de desempenho produtivo, seguindo a visão de efetividade originalmente traçada por Shea e Guzzo (1987a). Jong et al. (2005) apesar de evidenciarem uma correlação positiva entre a Potência e a avaliação da qualidade do serviço prestado ao cliente, apontam que a relação da crença compartilhada sobre a efetividade da equipe e a sua rentabilidade nos serviços, é negativa. Singh (2000) argumenta que tais

efeitos da Potência derivam de um “paradoxo de desempenho” presente nas organizações. Dentro dele, em um contexto de curto prazo, a lucratividade estaria em oposição aos interesses do cliente, visto que este busca obter o máximo dos serviços prestados e gastar menos, aumentando os custos da organização e reduzindo sua lucratividade. Neste sentido, a Potência vinculada de forma positiva com o foco no cliente, acaba por se vincular negativamente ao indicador financeiro objetivo. Shea e Guzzo (1987b) também não encontram correlação entre Potência e o número de vendas de uma equipe de serviços. Um efeito prático é que as organizações precisam estar cientes e planejar o custo-benefício da relação estabelecida pelo “paradoxo de desempenho”.

De Jong et al. (2005) apresentam um atenuante para esta relação negativa. Os autores observam que uma percepção compartilhada sobre a melhor forma de realizar as tarefas, construída coletivamente entre os membros, envolve uma antecipação consensuada do que seria um bom trabalho, ou um bom desempenho. Apontam que quanto maior for este consenso, maiores serão os efeitos positivos da Potência sobre a qualidade do serviço. Tal aprimoramento na qualidade do trabalho realizado enfraquece a “paradoxal” correlação negativa apresentada anteriormente. Além dos efeitos práticos sobre o trabalho, esse efeito também pode decorrer da influência positiva do construto sobre a percepção dos clientes ao avaliarem o serviço prestado.

Outros autores (Gibson, 1999; Prussia & Kinicki, 1996) investigam o impacto de variáveis do contexto de trabalho em que a equipe está inserida. Alguns deles afirmam que o efeito da Potência sobre a efetividade, mais do que sofrer a influência de fatores contextuais do ambiente de trabalho, necessita dela. De Jong et al. (2005) evidenciam a influência positiva da diversidade e do suporte gerencial no aumento da crença generalizada sobre a efetividade da equipe. Reforçam assim a importância da influência do contexto produtivo

sobre a Potência. Kennedy et al. (2009) defendem que aquelas organizações que prouverem maior suporte organizacional às suas equipes, tornando seus processos mais efetivos, poderão elevar sua percepção de Potência. Neville (1996) identificou que o suporte gerencial, o suporte entre os membros, entre as equipes e a diversidade funcional impactam positivamente a Potência do grupo. Tais evidências revelam potencial para novos estudos sobre a relação entre suporte organizacional (Eisenberger, 1986), potência e efetividade.

Uma vez apresentadas as bases teóricas e empíricas da Potência, sua estrutura bidimensional, bem como suas relações com diversas variáveis, há ainda que se tratar de duas outras características importantes deste construto: suas características enquanto cognição compartilhada e as peculiaridades que cercam seu nível de análise, o nível grupal. Cada um destes pontos apresenta particularidades e desafios que serão contemplados por este trabalho.

2.3 Cognições compartilhadas

A seguir, a fim de situar a Potência enquanto uma cognição compartilhada, serão apresentadas características destes construtos tão relevantes para o trabalho em equipe, assim como os pressupostos teóricos que permeiam seu estudo e os resultados que vêm sendo obtidos nas pesquisas da área.

A produção acadêmica sobre cognições compartilhadas tomou novo vulto desde a década de 90, em função da posição privilegiada que os estudos sobre equipes passaram a ocupar na psicologia organizacional contemporânea (Hodgkinson & Healey, 2008; Klimoski & Mohammed, 1994; Lee et al., 2011). Segundo Cookuke, Salas, Cannon-Bowers e Stout (2000) a inserção destas unidades de desempenho no cotidiano de trabalho e das pesquisas sobre organizações traz mais um nível de complexidade à questão. Isto porque envolve a necessidade de conhecer os processos e estados emergentes que permeiam desenvolvimento

da habilidade dos membros em trabalharem juntos, coordenando suas ações, comunicando-se, buscando ser efetivos. As cognições compartilhadas vêm sendo apontadas de forma consistente (Koslowski & Ilgen, 2006), como elementos chave para que as equipes sejam efetivas. Essa crescente relevância teórica, que as cognições compartilhadas vêm evidenciando foi um dos fatores que aguçou o interesse dos pesquisadores em aprofundar e empreender esforços para conhecer melhor os processos de compartilhamento.

Outro elemento que favoreceu essa retomada do interesse nas cognições compartilhadas é o surgimento de novas estratégias metodológicas que permitem maior acesso e aprofundamento sobre os conteúdos das cognições e o funcionamento da dinâmica que envolve seu compartilhamento; o tema é abordado com frequência na literatura da área e, apesar dos avanços, ainda é considerado um grande desafio. (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Cooke et al., 2000; Hodgkinson & Healey, 2008; Klimoski & Mohammed, 1994; Koslowski & Ilgen, 2006; McComb, 2008)

O desenvolvimento da pesquisa sobre cognições compartilhadas em equipes, além de retomar pressupostos oriundos da psicologia social e cognitivista e transportá-los para o arcabouço teórico da pesquisa em psicologia organizacional (Levine, Resnick, & Higgins, 1993), estrutura-se a partir da visão cada vez mais dominante de que as equipes são sistemas sociais complexos, que pressupõe a interação entre indivíduos e evidenciam uma dinamicidade interna própria, na qual a sua efetividade está intimamente vinculada aos processos e estados emergentes (Klein & Koslowski, 2000; Marks et al., 2001).

Em relação a esses processos e estados emergentes, por sua vez, deve ser destacado que não são aparentes nos fenômenos do nível individual (Gully et al., 2002), mas se mostram centrais para a compreensão de como o trabalho em equipe é realizado. Exemplos dessa complexidade podem ser vistos em processos como o compartilhamento de percepções, atitudes, normas, crenças e valores entre os membros das equipes. Klein e

Koslowski (2000) apontam que o compartilhamento é um elemento crucial para estudos dos níveis de análise superiores ao individual. Segundo estes autores, as trocas realizadas entre os membros evidenciam se o “tecido social” da equipe está densamente costurado, de modo que a percepção de um indivíduo deverá ser influenciada pelos comportamentos, atitudes e motivações de outros membros. Neste sentido, Gully et al. (2002) argumentam que as cognições compartilhadas capturariam, de forma efetiva, as dinâmicas internas da equipe.

Cannon-Bowers e Salas (2001) defendem que reside nas cognições compartilhadas, ricas possibilidades para a compreensão de como os membros de equipes interagem e o que os torna efetivos. Defendem ainda, que em equipes efetivas os membros desenvolveram conhecimentos similares ou compatíveis sobre a realização das tarefas, bem como das características, necessidades e potencialidades uns dos outros, por fim, utilizam esse conhecimento para guiar seu comportamento de maneira coordenada, o que acaba por impactar na efetividade da unidade. Neste sentido, os autores afirmam que as cognições compartilhadas podem servir como indicadores do grau de preparação da equipe para realizar determinada tarefa. Além disso, conhecimentos sobre as cognições compartilhadas em uma unidade de trabalho poderiam ser utilizados para identificar e sanar problemas de desempenho.

Mesmo partindo de pressupostos distintos, os cognitivistas também reconhecem a importância da relação entre as cognições, o engajamento social e a motivação, como o que ocorre nas equipes (Levine et al., 1993), reforçando sua vinculação com o trabalho e o desempenho.

Dentro deste cenário efervescente, as linhas de pesquisa que vêm ocupando posição de destaque na literatura das cognições compartilhadas têm centrado seus esforços na compreensão do impacto deste construto sobre a efetividade da equipe (Gully et al., 2002; Marks et al., 2000; Mathieu et al., 2000). Mais especificamente, tem se voltado para a

investigação do efeito do compartilhamento de cognições, na formação de conhecimentos específicos sobre realização da tarefa, sobre o trabalho e sobre os processos e os outros membros da equipe. Seus resultados vêm evidenciando de forma consistente, a vinculação das cognições compartilhadas à efetividade da equipe (Cannon-Bowers e Salas, 2001; Cooke et al., 2000; Hodgkinson & Healey, 2008; Koslowski & Ilgen, 2006; Marks et al., 2000, Mathieu et al., 2005; McComb, 2008).

Apesar do entusiasmo dos teóricos com os resultados das pesquisas, os pressupostos e teorizações que dão base à literatura da área ainda passam por refinamentos. Isto pode ser considerado um reflexo das características próprias de construtos como as cognições compartilhadas. Ou seja, muito subjetivos, de difícil acesso e mensuração, sem delimitações claras, ou sistematização nos esforços de pesquisa. Tais características serão detalhadas a seguir.

O desenvolvimento de cognições compartilhadas depende da formação de uma intersubjetividade entre os membros do grupo. Segundo Levine et al. (1993), esta pode ser definida como a compreensão subjetiva e compartilhada do que está sendo trabalhado ou discutido. Segundo estes autores, sua presença é evidência de um bom funcionamento de uma dupla ou um grupo.

O que torna as cognições um construto do nível grupal é o seu compartilhamento entre os membros. Segundo Mathieu et al. (2005), ele ocorre à medida que os membros interagem para a realização das tarefas, ao longo do tempo. Os modelos mentais construídos pelos membros, que são tipos de cognições a serem explicadas com mais profundidade ao longo desta seção, passam a ser compartilhados entre as pessoas, tornam-se então, mais congruentes, guardando similaridades, complementaridades ou sobrepondo-se, o que permite a coordenação de ações e a antecipação expectativas mútuas sobre diversos conteúdos.

Dentro de tal perspectiva, os modelos mentais e as cognições compartilhadas de modo geral, se apresentam como estados emergentes das equipes (Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001). Deste modo, conclui-se então, que a interação entre os membros, bem como o compartilhamento de conhecimentos, atitudes, afetos, crenças e normas, são basilares para a formação das cognições compartilhadas.

No caso da Potência, os membros compartilham a crença de que a equipe pode ser efetiva em qualquer tarefa que lhe seja apresentada. Esta crença é constituída a partir das cognições criadas ao longo das interações entre os membros, avaliações realizadas por eles durante as experiências de trabalho, sobre a capacidade da equipe como um todo.

Autores de relevância na área (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Klimoski & Mohammed, 1994) comentam a existência de não menos que vinte rótulos para descrever tipos distintos de cognições compartilhadas, sendo alguns deles: cognições coletivas, conhecimento de equipe, memória transacional, cognição social, modelo mental de equipe e modelo mental compartilhado, entre outros. Comentam, inclusive, que não são possíveis definições claras e bem delimitadas do que são as cognições compartilhadas, ou de como elas operam, por ser um trabalho ainda em evolução. Na tentativa de condensar tamanho espectro, Swaab, Postmes, van Beest e Spears (2007) identificam três formas de cognições compartilhadas: sistemas de memória transacional, representações mentais compartilhadas e modelos mentais compartilhados.

Os sistemas de memória transacional poderiam ser definidos como estruturas de conhecimento que se formam no nível da equipe. Sua função é prover aos membros do grupo a consciência das especialidades, das necessidades e das habilidades dos demais. Dando a eles uma capacidade de antecipação em relação aos outros componentes do grupo, aumentando sua coordenação e o desempenho em ambientes colaborativos (Swaab et al., 2007).

O segundo tipo de cognição compartilhada apontada pelos autores, as representações mentais compartilhadas, por vezes são referenciadas como representações sociais (Moscovici, 1984, como citado em Swaab et al., 2007). Seriam sutilmente distintas dos modelos mentais compartilhados, visto que não são tão focadas na homogeneidade, na sobreposição ou na precisão do compartilhamento das cognições entre os indivíduos, mas sim em relação às crenças prevalecentes dentro do grupo, ou seja, um entendimento de que os membros compartilhariam e concordam em uma percepção sobre um determinado ponto. Seriam de grande relevância para a cooperação efetiva dentro de um grupo.

Por fim, os modelos mentais compartilhados, construto mais intensamente explorado na literatura, brevemente mencionados em passagem anterior, surgem a partir do compartilhamento de modelos mentais individuais. Estes são cognições formadas pelos membros, que lhes permitem criar representações psicológicas do ambiente e dos seus comportamentos (Holyoak, 1984, como citado em Klimoski & Mohammed, 1994). Neste sentido, os modelos mentais se referem a uma classe geral de construtos cognitivos que são utilizados para explicar como o conhecimento e a informação são representados na mente (Rouse & Morris, 1986, como citado em Klimoski & Mohamed, 1994). Segundo Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993), os modelos mentais compartilhados são estruturas de conhecimento dos membros de uma equipe que os permite formar explicações e expectativas precisas sobre uma tarefa, conseqüentemente, coordenam suas ações e adaptam seu comportamento para melhor atender às necessidades da tarefa e dos outros membros da equipe.

Swaab et al. (2007) defendem que apesar das diferenças teóricas e empíricas, há pontos centrais comuns entre os três tipos de cognições compartilhadas, uma vez que todas se desenvolvem como um resultado das interações dentro do grupo. Seu desenvolvimento ocorre à medida que os membros se comunicam, trocam percepções, pensamentos,

experiências relevantes. Ao longo de sua interação, aumentam sua percepção de compartilhamento de cognições entre si. Estas cognições compartilhadas vêm sendo correlacionadas de forma consistente com a efetividade e o desempenho de equipes (Klimoski e Mohamed, 1994; Marks et al., 2000; Mathieu et al., 2005). Contudo, há uma grande complexidade na definição e distinção entre os tipos específicos de cognições compartilhadas.

A fim de sistematizar pontos centrais, no que tange a operacionalização do construto “cognição compartilhada”, Cannon-Bowers e Salas (2001), apresentam em seu trabalho duas categorizações de grande relevância sobre, “o que” é compartilhado entre os membros e “de que forma” esse compartilhamento se dá. A seguir serão apresentadas as duas classificações.

Primeiramente, será esclarecido “o que” pode ser compartilhado pelos membros de uma equipe, ou seja, os conteúdos das cognições. Os autores apontam, especificamente, quatro categorias amplas: 1) conhecimento voltado para uma tarefa específica, que permite aos membros da equipe a realização de ações coordenadas. Envolve procedimentos específicos, seqüências, ações e estratégias necessárias para a realização da tarefa; 2) conhecimento relacionado com o trabalho, mais amplo, contribui para a capacidade da equipe de realizar suas tarefas em geral, o seu papel, mas não uma tarefa específica; 3) conhecimento pessoal entre os membros, envolvendo o fato dos membros se conhecerem, em suas forças, fraquezas e tendências comportamentais. Compartilhar este tipo de conteúdo favorece a criação de uma memória transacional; por fim, 4) compartilhamento de crenças e atitudes referentes a como as questões são trabalhadas dentro da equipe. O fato dos membros terem percepções semelhantes, em termos de suas atitudes e crenças, tornará mais compatíveis as suas interpretações sobre o contexto e a tarefa. Certas atitudes e crenças

devem ser similares entre os membros para que se orientem à um desempenho efetivo . É neste último tipo de conteúdo que se situam cognições compartilhadas similares à Potência.

Conforme já manifestado, o segundo ponto de interesse diz respeito ao significado atribuído à palavra compartilhado, Cannon-Bowers e Salas (2001) apresentam quatro categorias de possíveis formas de compartilhamento de cognições entre as pessoas: 1) pode haver compartilhamento, ou sobreposição das cognições. Esta forma ocorre quando dois, ou mais indivíduos em uma equipe precisam ter conhecimentos comuns, de modo que cada um compreenda não só a sua parcela do trabalho, mas como ela interage com a de outro membro; 2) a segunda categoria envolve a similaridade, ou conhecimento idêntico. Se aplica mais a atitudes e crenças compartilhadas. Se houver tal compartilhamento, os membros terão percepções e interpretações similares. No caso da Potência, deve haver conhecimento similar sobre a capacidade da equipe de ser efetiva na realização das tarefas. Os autores ainda alertam que, em ambientes onde não há compartilhamento de atitudes, a tendência é que haja frustração e confusão que, certamente, trarão impactos negativos para o desempenho. Neste caso específico, não se trata de compartilhamento de conhecimento técnico; 3) na terceira categoria os conhecimentos compartilhados são complementares, ou compatíveis. Neste tipo de compartilhamento, não há similaridade, ou sobreposição de conhecimentos, mas sim uma complementaridade, a fim de levar a equipe a um resultado efetivo. O exemplo dado pelos autores é o de equipes multidisciplinares, nos quais cada membro agrega ao grupo um tipo especializado e distinto de conhecimento ou habilidade; 4) no último tipo, o conhecimento deve estar distribuído de forma efetiva entre os membros, de modo a viabilizar execução da tarefa. Aplica-se ao contexto de grande complexidade, em que é impossível para um único indivíduo concentrar todo o conhecimento necessário à sua realização.

As principais teorizações sobre as cognições compartilhadas e os modelos mentais os associam à efetividade e ao desempenho. Aprofundando esta afirmação, Cannon-Bowers e Salas (2001) defendem que as cognições compartilhadas levam a um melhor desempenho na tarefa, além de resultados motivacionais, como coesão, identificação grupal, confiança, moral, eficácia coletiva e satisfação com a equipe (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Swaab et al, 2007). Suas influências sobre o desempenho, de acordo com os resultados que vêm sendo obtidos, se dão de forma direta e indireta. Quando ocorre de forma indireta, a influência dos modelos mentais compartilhados se dá por meio do aprimoramento dos processos da equipe (Kennedy et al., 2009). Corroborando tais resultados, Mathieu et al. (2008), em sua meta análise sobre efetividade e modelos mentais compartilhados, apontam que a Potência é uma das cognições compartilhadas que exercem impacto direto sobre a efetividade.

Como Cannon-Bowers e Salas (2001) mencionam que os resultados de pesquisas na área vêm evidenciando, as cognições compartilhadas não são um construto único. Sua ocorrência é tão variada quanto os tipos de conteúdo e as formas como podem ser compartilhados; assim, um membro de uma equipe criará diversos modelos mentais sobre os membros de sua equipe, as características de suas tarefas e do seu trabalho como um todo e das possibilidades de sucesso da equipe.

Um ponto no qual os autores demonstram entrar em consenso (Cooke et al., 2000; Cannon-Bowers e Salas, 2001; Swaab et al., 2007) é que os tipos de cognições representam construtos distintos, com seus próprios antecedentes, conseqüentes e covariantes. Cada tipo operaria de forma distinta, sendo mais aplicável em contextos distintos, sua forma de mensuração também diferiria de um para o outro. Da mesma forma, sua força para impactar o desempenho da equipe. Contudo, analisando a diversidade dos estudos realizados, são freqüentes as inconsistências quanto às definições, ou rótulos dos tipos de cognições existentes. Apesar de haver avanços, a ainda é verdadeira a percepção de Cannon-Bowers e

Salas (2001), de que ainda não são possíveis definições claras e precisas sobre as cognições compartilhadas. Tal falta de consistência causa problemas à área e dificulta classificações, definições e operacionalização dos diversos tipos de cognições compartilhadas.

Atualmente, não se verifica na literatura um esforço para a classificação da Potência como um tipo específico de cognição compartilhada, a exemplo dos três apontados anteriormente por Swaab et al. (2007). Em sua meta análise, Mathieu et al. (2008) a apresenta como cognição grupal. Contudo, isto não a distingue nem teórica e nem operacionalmente, de um tipo de cognição compartilhada como os modelos mentais. Dado que a Potência é uma crença compartilhada entre os membros, que se forma com base em diversas cognições e modelos mentais estruturados a partir dos modos como a equipe e seus membros realizam suas tarefas de forma efetiva, ela se apresenta como uma cognição compartilhada com características próprias. Como apontado por Cannon-Bowers e Salas (2001), tem próprios antecedentes, e conseqüentes, apresentando resultados que a relacionam, de forma consistente, com a efetividade e o desempenho da equipe.

Em suma, uma vez evidenciados os atributos e as características das cognições compartilhadas, bem como a contextualização da Potência enquanto uma delas, o presente trabalho irá se furtar à tarefa de estabelecer vinculação entre a sua principal variável independente e um dos tipos de cognição compartilhada. Uma tarefa de tamanha complexidade demandaria investigação e aprofundamento muito maiores do que se mostra oportuno realizar nesta seção.

Dentre os seus diversos atributos, a Potência de equipes, além de uma cognição compartilhada, é teorizada como um construto do nível da equipe. Os estudos realizados com variáveis neste nível guardam algumas peculiaridades em relação a aqueles realizados com construtos no nível individual. Além da base teórica e das relações com as demais variáveis, a operacionalização de suas medidas ainda se mostram como um desafio. Gully et

al. (2002) reconhece que ainda há muito conhecimento a ser desenvolvido a cerca do estudo em diversos níveis de análise. É a fim de apresentar este conteúdo, sobre o qual ainda há tanto a desvendar, que se dedica a próxima sessão.

2.4. Níveis de análise e principais métodos de investigação

Como estabelecido anteriormente, a Potência de equipe é uma variável do nível meso de análise. Vem, portanto, contribuir para a criação de um arcabouço teórico voltado para o desenvolvimento do conhecimento no nível das equipes de trabalho.

Argumentando sobre níveis de análise, Klein e Koslowski (2000) apontam a disseminada percepção de que as organizações são sistemas compostos por níveis distintos, que interagem de forma orgânica. Discorrem sobre uma ciência organizacional ainda fragmentada, segmentada em função dos focos tradicionalmente adotados nas pesquisas da área. Aquelas no nível macro, realizadas com base nos pressupostos da sociologia, antropologia e administração, passam por metáforas antropomorfizadas, como "a organização que aprende", pecando também por negligenciar particularidades do nível individual. No outro extremo, as pesquisas no nível micro, mais características da área da psicologia, sendo possível destacar aquelas voltadas para o comportamento micro-organizacional, que segundo os autores, perdem em amplitude, pois ao estreitar seu foco, deixam de contemplar as dimensões contextuais, que podem exercer influências sobre as ações dos indivíduos, podendo ser, portanto, determinantes para os resultados obtidos.

O modelo IMOI, proposto por Ilgen et al. (2005), representa esta perspectiva de forma clara, como apresentado no capítulo anterior, onde são hipotetizadas influências entre os níveis organizacional, grupal e individual, bem como do contexto no qual estas unidades estão inseridas. Este modelo mostrou-se de grande valia para o avanço das pesquisas em múltiplos níveis de análise, pois suscita uma maior complexidade nas teorizações sobre as

relações entre as variáveis de entrada, os mediadores e os resultados da equipe (Koslowski & Ilgen, 2006).

A discussão sobre níveis de análise perpassa por diversos desafios teóricos e práticos. Klein, Tosi e Canella Jr (1999) resgatam que no início dos anos 90 iniciou-se um lento, mas consistente movimento para a compreensão e superação destes desafios. Ressaltam que a consistência se dá em função da percepção dos ganhos reais em compreender as dinâmicas entre as variáveis de níveis distintos. Contudo, a lentidão desse avanço evidencia a existência de barreiras, obstáculos reais. Neste campo, contudo, especialmente no que diz respeito às cognições compartilhadas, as teorizações encontram-se em estágio mais avançado do que criação de métodos e medidas para pesquisas com variáveis em múltiplos níveis (Hodgkinson & Healey, 2008). Dentre os temas mais amplamente discutidos está a maneira mais adequada de coletar e analisar dados em um nível para que estes sejam representativos em um nível superior (Chan, 1998; Klein, Dansereau & Hall, 1994; Klein & Koslowski, 2000).

A seguir, será discutida a complexidade que cerca esta questão, que é um desafio a ser enfrentados, também, na construção deste trabalho. Antes, porém, é preciso ressaltar um ponto consensual entre os autores da área. As medidas, métodos para análise e agregação dos dados devem estar vinculadas a teorizações consistentes, que estabeleçam as relações entre o construto do nível superior, seus antecedentes e conseqüentes, até mesmo construtos dentro de um mesmo domínio de conteúdo, mas em diferente nível de análise. Portanto, o aspecto de interesse central é explicar o fenômeno, as suas características e sua natureza teórica. Assim, à luz dessas premissas, deve ser discutido o mecanismo que permite defender a sua ocorrência em níveis superiores.

Recapitulando, no caso da Potencia, iniciamos a discussão descrevendo uma perspectiva teórica, a sua natureza e ocorrência para situá-lo, em seguida, como um atributo

compartilhado. Somente após essa explanação é legítimo discorrer a respeito das estratégias metodológicas que atendam às peculiaridades de um fenômeno desta natureza, que no seu cerne demanda a identificação de compartilhamento em um coletivo social para que possa ser legitimamente denominado como Potência.

Contemplando o desafio da mensuração de construtos nem níveis superiores ao individual, torna-se imprescindível a observação às exigências estabelecidas por Bar-Tal (1990, como citado em Quigley et al., 2007) para instrumentos com o objetivo de mensurar construtos no nível da equipe: 1) a medida do construto deve refletir a equipe como um todo e não membros da equipe como unidades distintas; 2) É preciso demonstrar que existe concordância dentro do grupo no que diz respeito ao construto; 3) De forma oposta e complementar, é preciso que exista divergências, ou seja, variância das percepções coletivas entre as equipes analisadas; e 4) O processo de interação que acontece dentro da equipe deve estar refletido na origem do construto.

Diante destas exigências, reconhecidamente importantes, existem dois métodos de coleta de dados que predominam na literatura: há autores que defendem o emprego do método de consenso para acessar os dados da equipe (Kirkman, Tesluk, & Rosen, 2001) por refletirem melhor a dinâmica interna da equipe, atendendo aos critérios de Bar-tal (1990). Outros defendem a agregação de dados do nível individual para o nível grupal, mais efetivo em diversos contextos de pesquisa, mas que, segundo críticos, pecam em refletir nos seus resultados a interação que ocorre dentro da equipe (Quigley et al., 2007).

A base do método do consenso se dá na interação dos membros da equipe a fim de obter um julgamento coletivo sobre construtos no nível grupal. Ou seja, os membros se reúnem a fim de responder a questionamentos na busca de uma resposta que represente toda a equipe. Deste modo, combinando as percepções e cognições dos membros, o resultado

obtido seria um retrato único da equipe. De acordo com Guzzo et al. (1993), o consenso seria o método mais adequado para mensurar a efetividade da equipe.

Na direção oposta, os resultados apresentados por Quigley et al. (2007), apontam que a acuidade do método de consenso pode ser significativamente influenciada pelo grau de conflito existente dentro da equipe, sendo menos preciso à medida que o grau de conflito se eleva. Tal dinâmica pode ser traduzida na dificuldade dos membros em discutir de forma aberta as questões da equipe em um ambiente conflituoso ou de desigualdade, à exemplo da presença de membros hierarquicamente superiores. Levine, Resnick e Higgins (1993) em seu estudo sobre cognições sociais, salientam que grupos de referência influenciam as opiniões de seus membros, de modo que as pessoas se sentem compelidas a realizar o que é aceito e a fugir do que não é aceito pelo seu grupo identitário, no caso, a equipe. Quigley et al. (2007) destacam ainda que esses processos podem reduzir a capacidade dos membros de avaliar de forma precisa os atributos de sua unidade de trabalho. Além destas, os autores apontam as limitações práticas de reunir as pessoas, mobilizar toda a equipe, dispor das suas horas de trabalho, havendo também, restrições quanto a um número viável de participantes da pesquisa, dado que grupos demasiadamente numerosos dificultariam a obtenção do consenso.

Outro método utilizado para o estudo de variáveis do nível meso é a agregação de dados. Os dados geralmente são obtidos por meio de questionários auto-respondidos, que obtém informações baseadas em percepções individuais sobre um determinado fenômeno. Bandura (2000) sugere que este seja a melhor maneira de acessar a eficácia coletiva, visto que evita a influência social e a influência grupal, tão presentes no método do consenso. Além disto, o autor defende que, mesmo o construto pertencendo ao nível grupal, as percepções que compõem crenças sobre a eficácia coletiva, residem na mente dos indivíduos, sendo legítimo, portanto, utilizar percepções individuais para acessar construtos

do nível grupal. Tal asserção também pode ser estendida para o contexto da formação da Potência.

Apesar dos questionamentos sobre sua adequação, Stajkovic et al. (2009) verificaram a predominância da utilização do método de agregação nos estudos de eficácia coletiva, que atingem 82% do total. Dentre os 32 estudos de Potência contemplados em sua meta análise, estes autores identificaram 31 utilizando a agregação, somente 1 utilizou puramente o método de consenso e 1 utilizou as duas medidas. Os próprios autores reportam que, ao analisarem comparativamente os resultados obtidos com ambos os métodos nos artigos sobre Potência, não constataram médias significativamente distintas na mensuração da correlação entre este construto e o desempenho da equipe. Da mesma forma, Quigley et al. (2003) não verificaram evidências de influência do método na relação estabelecida entre coesão e efetividade. Concluem que, para algumas variáveis, contextos e perguntas de pesquisa, o método da agregação é tão efetivo quanto o do consenso, vencendo pela praticidade.

A medida da Potência de equipes, desde que foi originalmente proposta por Guzzo e Shea (1987b) é baseada na agregação de dados obtidos com base em questionários auto-respondidos pelos indivíduos. Contudo, sua caracterização e operacionalização serão realizadas no próximo capítulo, quando será feita uma análise mais aprofundada sobre estas questões, visto que as variáveis moderadoras do estudo também passarão por um processo de emersão mais complexo que a Potência, visto que são originalmente teorizados no nível individual.

CAPÍTULO 3

Variáveis Moderadoras e Emersão para o Nível Meso

A relação entre Potência e desempenho vem sendo exaustivamente investigada, como evidenciado no capítulo anterior. Contudo, permanece a curiosidade sobre as variáveis que tenham influência sobre essa relação que é dada como direta no modelo original e em estudos recentes (de Jong et al., 2005, Kennedy et al., 2009), mas para a qual também já foram encontradas evidências de moderação e mediação por outras variáveis (Gully et al., 2002, Stajkovic et al., 2009). A este respeito deve ser destacado que na revisão realizada para o presente trabalho, não foram encontrados estudos tenham identificado construtos que exerçam influência moderadora sobre esta relação. Portanto, uma investigação dessa natureza, além de ampliar a visão sobre o modelo de Shea e Guzzo (1987a), atenderia ao objetivo de localizar elementos que fortaleçam a relação entre a Potência e o desempenho, a fim de favorecer a compreensão do papel desempenhado por outras variáveis na predição da efetividade de equipes de trabalho.

No presente estudo, a escolha das variáveis que, hipoteticamente, podem exercer esta influência moderadora foi feita com base em 3 critérios: 1) a variável deveria ter relação bem estabelecida, direta ou indiretamente, com a efetividade ou desempenho da equipe, fosse na dimensão subjetiva ou objetiva; 2) a variável deveria focar em diferentes atributos do ambiente de trabalho em que a equipe realiza suas tarefas. Portanto, deveriam ser variáveis representativas do contexto interno e do contexto externo da equipe, uma vez que ambos têm impacto reconhecido sobre a formação da percepção de Potência; 3) as variáveis deveriam ser construtos com literatura própria bastante consolidada, visto que seria necessário conhecer os construtos para que houvesse segurança de que se manteriam

estáveis, teórica e empiricamente, no processo emersão para o nível da equipe, tendo de passar por uma agregação dos dados obtidos no nível individual. Para tanto, foram escolhidos o Comprometimento Afetivo com a Equipe, como variável do contexto interno da equipe e a Percepção de Suporte Organizacional, do contexto externo.

3.1. Comprometimento

Dentro da vasta literatura desenvolvida sobre o comprometimento organizacional, sua concepção enquanto construto multidimensional, com bases e focos diversos, bem como sua relação com a efetividade da equipe. Portanto, serão apresentadas a relação do comprometimento com a efetividade e o desempenho e suas bases teóricas como um todo. Em seguida, serão evidenciadas as peculiaridades do comprometimento afetivo com a equipe e suas possíveis relações com a Potência, vez que esta é a dimensão do construto a ser contemplada no presente estudo.

Segundo Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004), vínculos como o comprometimento são benéficos para a organização, visto que permitem que os membros empreendam esforços, dediquem-se ao desempenho de suas tarefas, apresentem comportamentos de cidadania organizacional, entre outros comportamentos positivos. Allen (1996) acrescenta, ainda que há maior probabilidade dos trabalhadores apresentarem comportamentos orientados para o alcance das metas do grupo de trabalho, se tiverem atitudes positivas em relação a ele, ou seja, se estiverem comprometidos com sua unidade. Mathieu et al. (2008), em sua revisão sobre efetividade em equipes, apontam que os estudos sobre afetos e a viabilidade da equipe evidenciaram que satisfação e comprometimento ocupam posições centrais nesse campo. Meyer, Becker e Vandenberghe (2004), todavia, identificaram que o comprometimento é visto como uma das várias fontes que fortalecem o comportamento motivado. Brief e Weiss (2002), em sua extensa revisão sobre o estudo de

afetos e comportamento organizacional, ressaltam a importância dos afetos positivos para o desempenho geral da equipe.

Nesta mesma linha, Borges-Andrade e Pilati (2001) defendem que o comprometimento é um forte preditor de vários produtos dentro contexto do trabalho, âmbito humano, a exemplo da rotatividade, do absenteísmo e do desempenho. Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) encontraram correlações positivas entre comprometimento organizacional com a carreira e alguns indicadores objetivos de desempenho de pesquisadores brasileiros. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), a busca pela compreensão das relações entre empregados e organizações, e dos vínculos estabelecidos entre eles, tornou-se de grande interesse para os pesquisadores da área, visto que tais vínculos exerciam claro papel no desempenho organizacional.

Diante das evidências da relação do comprometimento com o desempenho e a efetividade, faz-se necessário apresentar suas bases teóricas e empíricas, de modo a reconhecer as possíveis formas de relação desse construto com outras variáveis, assim como o efeito que pode vir a exercer na relação entre a Potência e a efetividade da equipe. Ao longo do desenvolvimento do construto, os estudos focaram, predominantemente, no comprometimento organizacional, de modo que prevalecem as definições deste tipo de vínculo e, conseqüentemente, destas derivam a compreensão para a gama de “comprometimentos” estudados na literatura. De forma ampla, Bastos (1994), afirma que o comprometimento envolve uma propensão à “ação de se comportar”, associado a sentimentos e reações afetivas, como a lealdade, em relação a um objeto. Neste sentido, Bastos, Brandão e Pinho (1997) argumentam que o comprometimento tem uma dimensão atitudinal (baseada em crenças, valores e afetos) e outra comportamental (evidenciada por fatores como a qualidade adicional no desempenho de tarefas, assiduidade e tempo de permanência no emprego). Esses autores, ao explorar , qualitativamente, o significado leigo

do comprometimento apontaram que o consenso sobre o termo reside em torno de "algo que amarra, ou que une" o indivíduo a algo. Para não carecer de uma definição, será utilizada a seguinte definição clássica:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização (Mowday, Steers e Porter, 1979, como citado em Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2003, p.226).

O forte vínculo que se forma entre pessoas e a organização, que promove o envolvimento e a identificação dos empregados, com a organização como um todo, mas também pode ter focos e naturezas distintas. É a esta possibilidade de formação de diversos tipos de vínculo à que se deve a pluralidade de “comprometimentos” investigados na literatura do construto. A seguir serão apresentadas as origens e as características dessa multiplicidade.

Aglutinando estudos de grande relevância, o modelo mais utilizado é o de Meyer e Allen (1991), que pressupõe um construto multidimensional, considerando bases de natureza, afetiva, normativa e calculativa/instrumental. Medeiros et al. (2003) utilizam definições e argumentos de outros autores para caracterizar as três bases. O comprometimento afetivo envolve o apego psicológico, mais largamente enfatizado, associa-se à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e doar energia para a organização, como no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982, como citado em Rhoades & Eisenberger, 2002). Já o comprometimento calculativo, ou

instrumental, é uma forma de relação que reflete o grau em que o indivíduo se sente preso a um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo. O conceito se apóia na teoria dos *side bets* de Becker (1960, como citado em Medeiros et al. (2003), ou seja, a avaliação da permanência em uma organização é sempre planejada diante das perspectivas oferecidas por outras organizações. Por fim, o comprometimento normativo reflete um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém não é, necessariamente, um apego emocional. Neste caso permanecer seria o que é moralmente correto fazer. Essas dimensões são teoricamente independentes e, frequentemente, são estudadas de forma também independente, como é o caso deste trabalho, onde será contemplada somente a base afetiva do comprometimento.

Reforçando o cenário de diversidade da literatura, estão os focos do comprometimento, os objetos desses vínculos. Ou seja, dentro de uma organização, os indivíduos podem estabelecer vínculos distintos com a organização como um todo, o seu grupo de trabalho, ou a sua própria carreira, entre outros focos. No Brasil, foram encontradas pesquisas sobre comprometimento com a organização, a carreira e o sindicato (Bastos & Borges-Andrade, 2002), somente com a carreira (Magalhães & Gomes, 2007) e com a equipe (Guimarães & Martins, 2008), entre outras. Apesar de existirem em quantidades significativas, as pesquisas considerando focos distintos em um mesmo estudo também não ocupam parte privilegiada dos trabalhos. Bastos, Brandão e Pinho (1997) realizaram um estudo qualitativo sobre o comprometimento a fim de investigar a formação dos vínculos com diversos focos ou objetos dentro de uma organização. Identificaram quatro possíveis focos: grupo, trabalho, organização e carreira. Cabe destacar então, que estes focos possam ser objetos de comprometimento das três bases apresentadas anteriormente, possibilitando diversas combinações.

Bastos et al. (1997) discutem que tamanha diversidade do construto demandaria igual variabilidade de técnicas e ajustes nos instrumentos de medida do comprometimento. Contudo, predominam as pesquisas tipo *survey* com análises quantitativas, utilizando questionários com escalas de resposta do tipo Likert, baseados em auto-relato (Medeiros et al., 2003). Apesar de haver algumas exceções, em que são utilizadas observações, análise documental e entrevistas (Flauzino & Borges-Andrade, 2008; Kramer & Faria, 2008; Lima & Queiroz, 2003), de modo geral, a literatura do comprometimento apresenta uma forte tendência à concentrar esforços sobre uma estratégia metodológica.

Deparando-se com a questão da diversidade do construto e a ressalva de Bastos et al. (1997) de que era necessário ampliar o leque de instrumentos para estudar o comprometimento, Puente-Palácios e Vieira (2010) buscam aprofundar, no Brasil, os estudos sobre um foco particular do comprometimento afetivo, que já têm resultados gerados na literatura internacional (Bishop & Scott, 2000; Ellemers, Gilder, Van den Heuvel, 1998; Van der Vegt, Emmans & Van de Vliert, 1998, 2000; Vandenberghe et al., 2004). Para tanto, constroem e apresentam evidências de validade de uma escala para mensurar um comprometimento de base afetiva com foco na equipe, adaptada da escala de comprometimento organizacional de Bastos (1992).

Uma possível definição para esta dimensão particular do comprometimento com a equipe foi cunhada por Bishop e Scott (2000), para os quais o comprometimento com a equipe é “uma forte crença do indivíduo e aceitação dos valores e metas da equipe, disponibilidade para exercer grandes esforços em favor dessa unidade de desempenho e ainda, um forte desejo de se manter como parte dela” (p.439). Nem todos os estudos sobre comprometimento com a equipe encontraram relação entre ele e o desempenho. O primeiro trabalho, realizado por Vandenberghe et al. (2004), não evidenciou relações significativas entre comprometimento com a equipe de trabalho e desempenho. Já no estudo realizado por

Bishop, Scott e Burroughs (2000), essas relações puderam ser identificadas por meio do método da modelagem por equações estruturais. Segundo os autores, os resultados obtidos sugerem que o comprometimento exerce seu efeito sobre o desempenho decorrente de um vínculo afetivo estabelecido com um contexto mais imediato, mais próximo ao sujeito (a equipe) que é anterior àquele que o vincula à organização. É essa dimensão do comprometimento que traz o referencial do sujeito para o vínculo formado com sua unidade de trabalho, que será adotada no presente estudo.

Adiante, serão delimitadas as variáveis que antecedem o comprometimento e a sua relação com a efetividade e o desempenho. Deste modo, poderão ser traçadas as possíveis influências que o comprometimento afetivo com a equipe pode exercer sobre a relação entre Potência e efetividade como um todo e o desempenho, em particular.

A relação do comprometimento com o desempenho é amplamente estudada na literatura da área, inclusive no Brasil. Quanto ao foco das publicações em relação aos conseqüentes do comprometimento, figuram o desempenho organizacional (Medeiros e Albuquerque, 2005) e a efetividade do processo de mudança (Lima & Queiroz, 2003). Medeiros et al. (2003), apontaram o desempenho como o maior foco dos estudos sobre os conseqüentes do comprometimento, e destacaram a importância de diversificar as investigações sobre o construto. Medeiros e Albuquerque (2005) pesquisaram em uma rede hoteleira o papel do comprometimento, na relação entre as características organizacionais e o desempenho da organização, com base em critérios duros (número de quartos ocupados). Por meio de equações estruturais, mostraram, entre outras coisas, que a dimensão afetiva do comprometimento, é explicada pelos sistemas de recursos humanos e tem impacto no desempenho da organização. Medeiros et al. (2003) destacaram a importância de relacionar o comprometimento das pessoas com o desempenho das organizações. Fonseca e Bastos (2003) evidenciaram a existência de relação entre a criatividade, o comprometimento e seu

impacto sobre o desempenho no trabalho. Rhoades e Eisenberger (2002) ressaltam que empregadores valorizam a dedicação e a lealdade dos empregados. Aqueles que estão emocionalmente comprometidos com a organização têm melhor desempenho, baixo absenteísmo e menor tendência de evadir da organização (Lee, Carswell & Allen, 2000; Mathieu e Zajac, 1990). Aselage e Eisenberger (2005) apontam ainda que sentimentos de obrigação, comprometimento afetivo e expectativa irão contribuir para a demonstração de comportamentos dos empregados que sejam benéficos para a organização.

Apesar de a literatura apresentar um leque relativamente estreito no que diz respeito ao estudo dos conseqüentes de comprometimento, o cenário é bastante distinto quando se trata de seus antecedentes. É notável quanto o foco dos estudos se centrou na busca por variáveis que apresentassem poder preditivo sobre o construto. Em artigos recentemente publicados no Brasil foram identificados como preditores do comprometimento: políticas de recursos humanos e características organizacionais (Medeiros & Albuquerque, 2005), características do trabalho e da tarefa (Fonseca & Bastos, 2003), trajetória de carreira e características profissionais (Bastos & Borges-Andrade, 2002), percepção de justiça (Filenga & Siqueira, 2006), cultura organizacional (Naves & Coleta, 2003) e conflitos intra-grupais (Guimarães e Martins, 2008).

Medeiros et al. (2003) salientaram a importância de produção de conhecimento relativo ao impacto das estruturas organizacionais, políticas e sistemas de recursos humanos sobre o comprometimento. Tal objetivo foi bem contemplado pela literatura nacional contemporânea desse campo, sendo que três artigos merecem destaque: Bastos e Borges-Andrade (2002) contemplaram, em seu estudo, variáveis pessoais, da trajetória ocupacional, da natureza do trabalho e das políticas organizacionais de gestão de pessoas. Fonseca e Bastos (2003) investigam a relação entre incentivos ou barreiras à criatividade no ambiente organizacional e seu impacto no comprometimento e no desempenho das equipes. Medeiros

e Albuquerque (2005) declaram, contemplar a estrutura organizacional, o sistema de recursos humanos, a filosofia e os valores organizacionais, a exemplo dos sistemas de recrutamento e seleção, T&D e programas de retenção.

De maneira diferenciada, sem utilizar o desempenho como justificativa para seu estudo, Siqueira (2005) realizou uma pesquisa sobre o vínculo entre indivíduo e organização, a fim de estudar a composição de um modelo mental de reciprocidade entre o sujeito e sua organização. Tal estudo se mostra de grande relevância, visto que hipotetiza que o comprometimento normativo, a percepção de suporte e a norma de reciprocidade compõem um modelo mental de reciprocidade que pode ser uma das bases da maneira como se estabelece o relacionamento de troca entre a organização e seus empregados. Os resultados obtidos no estudo, além de evidenciarem uma estrutura tri-componente (comprometimento normativo, percepção de suporte e norma de reciprocidade) do modelo mental de reciprocidade, também revelam sua influência sobre o indivíduo e sobre as vivências afetivas das pessoas no trabalho, como a satisfação e o comprometimento afetivo, formados dentro dessa relação. No escopo, das vivências afetivas, pode-se estender este resultado para a relação que se estabelece com os outros membros da organização onde trabalha. De forma pertinente e mais específica, o referido modelo mental influencia a interação entre os membros de uma equipe. Os resultados do estudo de Siqueira (2005) evidenciam a formação de uma cognição compartilhada, baseada na interação entre um tipo de comprometimento e a maneira como os indivíduos realizam suas tarefas e estabelecem uma relação de reciprocidade com a organização. Tal vínculo poderia vir a ocasionar comportamentos conduzissem para um desempenho efetivo. Torna-se pertinente a investigação da possibilidade de existência de relações entre as cognições compartilhadas, a efetividade e o comprometimento, em sua multiplicidade de formas.

Após a precedente exposição relativa à amplitude do construto comprometimento, suas bases, focos, antecedentes e conseqüentes, faz-se pertinente retornar à sua essência. Justamente nesse sentimento de pertencimento, na ligação afetiva do indivíduo com sua equipe, e no seu potencial de gerar comportamentos voltados para o seu sucesso e o alcance de suas metas, é onde reside o hipotético poder do comprometimento para afetar a relação entre a Potência desta unidade e o seu desempenho. A seguir, com a mesma finalidade de demonstrar a pertinência da escolha do Suporte Organizacional como variável moderadora do modelo hipotético proposto, serão apresentadas suas características teóricas, antecedentes e conseqüentes.

3.2. Suporte Organizacional

A segunda variável moderadora proposta no modelo do presente estudo é a percepção de suporte organizacional. Ela é formada a partir de avaliações realizadas pelos membros de uma organização com base em elementos do contexto externo àquele grupo de trabalho, esta percepção é apresentada na literatura, reiteradamente, como um antecedente de efetividade (Rhoades & Eisenberger, 2002). Além disso, tem impacto nas dinâmicas internas de relacionamento da equipe. A seguir, serão esclarecidas as relações deste construto com o desempenho e a efetividade, suas bases teóricas, seus antecedentes e conseqüentes, bem como sua possível influência na relação entre Potência e efetividade.

A literatura aponta que a percepção de suporte é um antecedente da efetividade (Rhoades & Eisenberger, 2002; Shanock & Eisenberger, 2006; Siqueira e Gomide Jr, 2004). Kennedy et al. (2009) apresentam resultados evidenciando a percepção de suporte como mediadora da relação entre a Potência e a efetividade da equipe. Neste estudo a influência da variável sobre a Potência se daria por meio da organização efetiva dos processos internos da equipe. Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) destacam que a literatura da área tem considerado a percepção de suporte como um construto de grande relevância na

compreensão do desempenho no trabalho, do comprometimento, de comportamentos de cidadania, criatividade e inovação. Siqueira e Gomide Jr. (2004) relatam os resultados encontrados na literatura, sobre os efeitos da percepção de suporte em reduzir o absenteísmo, a intenção de evasão, o aumento do desempenho, da satisfação, do envolvimento e do comprometimento com o trabalho, além dos comportamentos de cidadania organizacional. Rhoades e Eisenberger (2002), em sua meta análise das publicações sobre esta temática, identificaram que esta variável estava positivamente relacionada com desempenho dentro e fora da tarefa e estava negativamente relacionada com comportamentos de retirada a exemplo do absenteísmo, dos atrasos e da rotatividade.

Ao estabelecer bases para a percepção de suporte organizacional, Eisenberger, Huntington, Hutchinson e Sowa (1986), buscaram por elementos que fornecessem maiores informações sobre fatores que pudessem influenciar na estabilidade e intensidade da relação entre as pessoas e as organizações. As teorias de troca social (Blau, 1964, como citado em Eisenberger et al., 1986) e da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960, como citado em Eisenberger et al., 1986), deram subsídios para conceituar a forma como ocorriam as trocas dentro dessa relação. A norma da reciprocidade estabelece que quando somos bem tratados, devemos retribuir o tratamento que nos foi dado, devendo ser aplicada ao relacionamento entre organização e empregado. Dentro da teoria da troca social, se estabeleceria uma relação de troca entre os atores, visto que como retorno por sua lealdade e esforço de trabalho, o empregado ganharia reconhecimento da organização e recompensas materiais.

A percepção de suporte tem base na troca entre os atores, mais especificamente, na avaliação da reciprocidade desta relação. Ou seja, na mesma medida em que o comprometimento revela o envolvimento emocional e a disposição do indivíduo em despender esforços para que a organização atinja seus objetivos, a percepção de suporte organizacional avalia o quanto a organização se mostra comprometida com as pessoas.

Refere-se às percepções que o empregado forma em relação à qualidade do tratamento que recebe da organização, a prontidão desta em retribuir o esforço realizado no trabalho e a preocupação com seu bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002). Para estes autores, a formação dessa percepção é perpassada pela avaliação da garantia de que a ajuda estará disponível quando houver necessidade de lidar com situações de estresse e para realização do trabalho de forma efetiva.

A intensidade, a sinceridade e a frequência com que as pessoas percebem os esforços organizacionais para retribuir o seu empenho compõem as bases para a formação destas percepções (Oliveira-Castro et al., 1999). Se houver uma percepção de que há um posicionamento genuíno da organização, este terá impacto positivo sobre a percepção de suporte. Os autores ressaltam ainda que uma percepção positiva do suporte provido pela organização favorece uma melhor expectativa sobre a relação entre o esforço e o desempenho dos indivíduos, bem como seu envolvimento afetivo com a organização. Comprometidos, os empregados teriam uma maior tendência de realizar esforços para garantir o alcance dos objetivos organizacionais, sendo esta uma forma da percepção de suporte exercer seu impacto distal sobre o desempenho.

Torna-se claro o argumento de Eisenberger et al. (1986) de que os empregados têm a tendência de atribuir traços antropomórficos às organizações, avaliando seus traços disposicionais, dentre os quais são considerados aspectos de sua responsabilidade legal, moral e financeira sobre as ações de seus agentes. Tal imputabilidade é tamanha, que as ações de gestores e supervisores tendem a ser atribuídas diretamente à organização. Também são componentes dessas características atribuídas à organização, as tradições e os precedentes estabelecidos por ela na descrição de papéis e comportamentos aceitos que favorecem a sua continuidade. Ao formar tal visão personificada, as pessoas desenvolvem crenças globais sobre a organização, como as formariam em relação a outro ente. Segundo

Eisenberger et al. (1986) o suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador sobre a qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço despendido por ele no trabalho.

A concepção de uma crença global é reforçada na configuração da Escala de Percepção Organizacional proposta por Eisenberger et al. (1986), um instrumento unidimensional com 36 itens. Apesar de destacarem a importância do relacionamento da gestão com os empregados, das políticas de recompensa e reconhecimento, da preocupação com o bem-estar, das condições materiais de realização do trabalho e da estrutura organizacionais específicas, entre outros elementos, não os mensuram separadamente. Compartilhando desta visão, Siqueira (1995) valida no Brasil, um instrumento unifatorial, a Escala de Percepção de Suporte Organizacional, com 9 itens, classificada por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) como uma “honrosa exceção” em um cenário nacional carente de medidas sobre suporte organizacional. Estes mesmos autores, Oliveira-Castro et al. (1999) desenvolveram uma nova medida que é composta por quatro sub-escalas: 1) gestão de desempenho; 2) carga de trabalho; 3) suporte material ao desempenho; e 4) ascensão promoção e salários. O instrumento obteve elevados índices de confiabilidade. Contudo, ainda que tenham sido identificados quatro fatores, os resultados obtidos na pesquisa também indicam a possibilidade de uma conformação unifatorial, como teorizado originalmente. Torna-se importante então, diante da possibilidade de visões distintas sobre o fenômeno do suporte organizacional, estabelecer que o presente trabalho se propõe a investigar o construto a partir da visão da percepção de suporte organizacional como variável unifatorial. Para tal, utilizará o instrumento desenvolvido por Siqueira (1995).

Retomando os esclarecimentos sobre os processos que influenciam a formação das percepções de suporte dos empregados, teoriza-se que para as ações organizacionais de retribuição, como um todo, realmente impactarem de maneira positiva percepção de suporte

dos membros, elas passam por uma espécie de crivo relacional, por meio do qual são ponderadas as retribuições recebidas ou as tendências de retribuição futuras, pelo esforço de trabalho dos empregados (Eisenberger et al., 1986). Sendo necessário que se perceba a iniciativa da organização em retribuir e prover recursos. De acordo com a teoria da troca social, os recursos recebidos de outros são mais valorizados, se forem doados de forma intencional, não em função de elementos que estejam fora do controle do doador.

Recompensas materiais e palpáveis, como aumento no pagamento, enriquecimento do trabalho, ou de maior influência sobre as políticas da organização aumentariam a percepção de suporte. Neste sentido, é preciso que exista legitimidade, já que recompensas genéricas, dadas de forma indistinta a todos os funcionários, podem baixar as percepções dos funcionários. Em suma, é preciso que a organização se posicione de maneira transparente e proativa, já que mesmo que existam ações fim de prover suporte aos seus membros, se estas forem atribuídas exclusivamente a fatores externos, como pressões do sindicato ou a ameaças funcionais, as mesmas ações poderão ocasionar uma redução na percepção de suporte (Eisenberger et al., 1986). Cabe salientar que na avaliação realizada pelos empregados são considerados os elogios, as manifestações de aprovação e retribuição, tanto material, quanto social, com base nos mesmos critérios de frequência, autenticidade e intensidade (Oliveira-Castro et al., 1999). Uma vez apresentados os processos subjacentes que influenciam a formação das crenças que cercam a percepção de suporte, é preciso identificar a forma como o construto interage com outras variáveis, a fim de compreender como pode exercer sua influência sobre a relação entre Potência e efetividade.

Na literatura da área, quatro variáveis figuram como os mais fortes antecedentes da percepção de suporte, são elas: a justiça de procedimentos, as recompensas organizacionais, as condições de trabalho, as percepções de suporte por parte dos supervisores (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dentre os antecedentes apontados, os autores ressaltam a importância

de que exista percepção de justiça de procedimento nas políticas organizacionais formais, assim como a distribuição de recursos. Também é preciso que haja justiça distributiva, no que diz respeito aos critérios utilizados para aumentos e promoções. Rhoades e Eisenberger (2002), ressaltam que uma forma de prover um tratamento justo, reforçando a justiça de procedimento, seria dar voz às idéias das pessoas e justiça no tratamento e nas interações. Tais práticas apresentaram as relações positivas mais fortes com a percepção de suporte organizacional, sendo seguidas pelo suporte gerencial e, por fim, pelas condições de trabalho.

Em relação aos demais antecedentes, outros autores ressaltam a importância de experiências que permitam aos empregados expandir suas habilidades, que propiciem autonomia na forma de executar o trabalho e, que ofereçam visibilidade e reconhecimento diante de gerentes e supervisores (Wayne, Shore & Liden, 1997). Já em relação aos supervisores, é preciso que estes atuem como representantes da equipe e que demonstrem o quanto se importam e reconhecem as contribuições do grupo e de seus membros. Além disto, espera-se que comuniquem as metas da organização e da equipe de maneira clara e também avaliem o desempenho da unidade com igual clareza (Anselage & Eisenberger, 2003).

Rhoades e Eisenberger (2002) resumem seus resultados defendendo a importância da organização prover oportunidades que as pessoas sejam ouvidas, sendo tratadas pelos gestores e supervisores com dignidade e respeito na criação de políticas. Isto traria a elas uma forte impressão de que a organização se importa com suas contribuições das pessoas e com seu bem-estar.

Uma vez delimitados os possíveis antecedentes da percepção de suporte, Rhoades e Eisenberger (2002), em sua meta-análise, listam variáveis que são reconhecidas na literatura como suas conseqüentes: comprometimento organizacional (Eisenberger, Armeli,

Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001), afetos e humor positivo no trabalho, envolvimento com o trabalho, desempenho, vontade de permanecer e redução do comportamento de evasão. Brandão e Borges-Andrade (2007) apontam o suporte organizacional como antecedente para o desenvolvimento e a expressão de competências no trabalho. Prado (2005), afirma haver relação entre percepção de suporte e satisfação no trabalho.

Dadas as bases teóricas, a definição da percepção de suporte, suas interações não só com a efetividade e o desempenho, mas com suas variáveis antecedentes e conseqüentes, torna-se mais claro que esta variável seja componente do contexto externo da equipe, uma vez que tem base em avaliações sobre a justiça nas políticas de recompensas e reconhecimento, no suporte gerencial e nas condições de trabalho oferecidas pela organização.

Juntamente com as pesquisas sobre justiça, a teoria do suporte organizacional sugere que relações favoráveis à troca entre os funcionários e a organização podem resultar em melhor relacionamento interpessoal do membro da equipe com seus supervisores, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes, dependendo do nível hierárquico do empregado na organização e do tipo de trabalho realizado por ele. Empregados podem retribuir o suporte recebido na forma de ajuda para seus colegas de trabalho, independente do seu nível na organização (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999; Wayne, Shore & Liden, 1997). Moorman, Blakely e Niehoff (1998) afirmam que no estudo realizado por eles, a percepção de suporte mediou completamente a relação entre justiça de procedimento e comportamentos que se apresentam como desempenho extra papel, a exemplo de comportamentos de ajuda, iniciativa individual, promoção pessoal e lealdade. Estes autores observam que a percepção de suporte é ferramenta pela qual a justiça dentro da organização pode contribuir para o desempenho do empregado, evidenciando mais uma vez, a influência distal desta variável sobre a efetividade.

Tais dados revelam a influência da percepção do suporte organizacional sobre as vivências internas na equipe e na formação das relações entre os membros. Estas relações remetem à interdependência, à forma como o trabalho é realizado dentro da equipe e, estas experiências de trabalho em conjunto, acabam por favorecer a formação da crença sobre a capacidade da equipe de ser efetiva. Além de atuar junto aos membros da equipe, também a percepção de suporte tem efeito indireto, mas positivo sobre o desempenho, como evidenciado anteriormente. Desta forma, hipotetiza-se que possa ter papel moderador na relação entre a Potência e a efetividade da equipe.

Uma vez apresentadas as definições, os pressupostos teóricos e empíricos das variáveis moderadoras do estudo em seu nível de análise original, o individual, é preciso esclarecer o processo de emersão destes construtos para o nível das equipes. Tais esclarecimentos serão de grande relevância para proporcionar ao leitor, a compreensão sobre os pressupostos que embasam e justificam e os processos aos quais foram submetidas, as moderadoras e o desempenho percebido da equipe uma vez que as relações hipotetizadas no modelo são entre variáveis do nível de análise das equipes.

3.3. Emersão de construtos e operacionalização de medidas

A apresentação das especificações e exigências do trabalho com construtos de níveis superiores ao individual foi iniciada no capítulo anterior, quando foram abordadas as peculiaridades do estudo de variáveis no nível das equipes, como é o caso da Potência. Nesta seção, porém, serão abordados temas no tocante à passagem de construtos, originalmente teorizados e operacionalizados no nível individual, para o nível da equipe. Inicialmente trataremos do embasamento e da operacionalização dos processos pelos quais passaram o comprometimento afetivo com a equipe e a percepção de suporte organizacional. Segundo, de forma integrada, mas com menor ênfase, será esclarecido, também, o processo pelo qual é

operacionalizada a medida de Potência, visto que a discussão pormenorizada das características do construto se deu no capítulo anterior.

É preciso reforçar o esclarecimento de que as relações hipotetizadas neste estudo são entre variáveis do nível das equipes, não se tratando, portanto, de um estudo multinível. Para tal, se faz necessário explicitar que as variáveis moderadoras, cujas teorizações as entendem como atributos do nível individual, deverão ser elevadas para o nível da equipe por um processo de emersão (Klein & Koslowski, 2000), passando a representar o comprometimento afetivo com a equipe compartilhado entre os membros e a percepção compartilhada de suporte organizacional.

Neste caso, o construto do nível grupal, comprometimento afetivo com a equipe compartilhado entre os membros, é uma variável que representa a existência de um comprometimento homogêneo entre os membros, podendo este ser baixo ou elevado. Ou seja, são unidades em que os membros compartilham de forma similar o nível de comprometimento afetivo que têm com a equipe. De maneira semelhante, a percepção compartilhada de suporte organizacional representa evidencia que os membros da equipe compartilham de percepções similares sobre o suporte organizacional recebido. Representa, portanto, uma característica da equipe no que diz respeito à percepção que esta tem, enquanto unidade, sobre o suporte organizacional recebido.

Para ambos os construtos do nível grupal pressupõe-se uma relação isomórfica com aqueles do nível individual. Ou seja, a natureza e as características do vínculo afetivo e das percepções de suporte permanecem as mesmas. Contudo, ao serem compartilhadas entre os membros de forma homogênea, passam a representar a forma como aqueles atributos anteriormente individuais, se manifestam na equipe como um todo (Klein & Koslowski, 2000). É importante frisar que não se pressupõe igualdade na manifestação desse atributo de

indivíduo para indivíduo, mas um grau mínimo de heterogeneidade, a fim de que ela possa ser representativa da unidade.

O presente estudo propõe a emersão para o nível grupal, de construtos extensamente estudados como variáveis do nível individual partindo dos mesmos pressupostos teóricos que sustentam suas relações com as variáveis naquele nível, a exemplo dos modelos mentais e do desempenho individual. Contemplando, contudo, as precauções necessárias para realizar pesquisas com variáveis pertencentes a níveis de análise distintos (Klein et al., 1999, Koslowki & Klein, 2000, Koslowski & Ilgen, 2006, Puente-Palacios & Laros, 2009), a fim de evitar asserções falaciosas sobre o efeito de tais variáveis sobre outras que pertencem a um nível superior, o estudo ora relatado fez-se a proposta de investigar o efeito moderador que variáveis, originalmente teorizadas no nível individual, sobre a relação entre duas variáveis do nível das equipes. Para tanto, foi necessária a sua elevação para o nível da equipe. Este processo é denominado por Klein e Koslowski (2000), como processo de emersão.

Dado que não foram encontradas teorizações sobre a elevação dos construtos de comprometimento e percepção de suporte organizacional para o nível da equipe, faz-se necessária a proposta de uma relação operacional entre as variáveis dos dois níveis. Argüindo sob um ponto de vista inicialmente prático, o comprometimento afetivo de um membro com sua equipe, ou a percepção de suporte organizacional de um único indivíduo não seriam suficientes para impactar relações entre a Potência da equipe e o desempenho da unidade. Contudo, em equipes onde houver compartilhamento desses atributos com um grau de homogeneidade suficiente para que sejam características da equipe, o comprometimento compartilhado e a percepção de suporte compartilhada, obtém poder para afetar a relação entre a Potência da equipe e o seu desempenho. Desta forma, justifica-se a elevação dos construtos, originalmente teorizados no nível individual, para o nível grupal, sem que se

verifiquem mudanças em seus pressupostos teóricos originais. Portanto, os construtos no nível da equipe devem ser como medida basilar o comprometimento e nas percepções de suporte dos indivíduos. Quando estes guardarem similaridade suficiente, poder-se-ia agrupá-los de modo que esse agrupamento viesse a representar a equipe.

Uma vez estabelecida a natureza das variáveis moderadoras no nível grupal, é necessário compreender o processo de emersão proposto, enquanto fenômeno teórico, esclarecer como é operacionalizado e os cuidados que devem ser tomados para garantir sua validade. Conforme já manifestado, Klein e Koslowski (2000) denominam de “emersão” o processo de “transformar” uma variável do nível de análise individual, para o nível grupal, atribuindo um sentido de que o construto e os dados que o representam irão ascender a um nível mais elevado que o individual. Segundo estes autores, a emersão ao nível grupal pode ocorrer com base em dois processos distintos: a compilação e a composição.

A compilação baseia-se em asserções de descontinuidade, onde os construtos nos diferentes níveis residem em um domínio comum, mas são sensivelmente distintos de um nível para o outro. Apesar de haver equivalência conceitual entre os construtos, ou seja, apesar de ocuparem os mesmos papéis em modelos de níveis distintos, eles não são idênticos. Segundo Koslowski et al. (1999), nos modelos de compilação, o fenômeno do nível mais elevado é uma combinação complexa de diversas contribuições do atributo no nível individual. Em níveis distintos também se pressupõem antecedentes e processos distintos. Koslowski e Klein (2000) citam como exemplo o desempenho, em níveis diversos. O desempenho individual é o resultado de conhecimentos específicos e habilidades dos indivíduos. Já o desempenho de uma díade perpassa por trocas coordenadas entre os papéis dos membros. Na equipe, torna-se uma complexa combinação de contribuições interconectadas de indivíduos e díades. Como se observa, a elevação deriva de diversas combinações que são organizadas de maneira complexa focando na sua complementaridade.

O desempenho do indivíduo, não é, neste caso, similar ao desempenho da equipe, nem em seus antecedentes, ou na medida do resultado final. Porém, representa, em níveis distintos, um mesmo domínio de conteúdo, um fenômeno decorrente do trabalho realizado. Segundo estes autores, a compilação, como forma de emergência de construtos, ainda não é amplamente reconhecida e tem sido pouco explorada em estudos multinível, mas apontam ser pertinente para construtos como aprendizagem, normas, poder, conflito e efetividade, entre outros.

Já o processo de composição assume que há um isomorfismo do construto em ambos os níveis. Isto é, fica estabelecido que o fenômeno permaneça, essencialmente, o mesmo quando emerge entre os níveis. O processo de composição pressupõe uma mescla ou agrupamento dos dados de modo que este aglutinado seja representativo do grupo como um todo, com propriedades idênticas às daquelas do nível individual. A convergência, ou o compartilhamento de percepções, ou características similares entre os indivíduos, atribui a aquele núcleo compartilhado, a característica de atributo daquele grupo. E por meio do processo de composição que é hipotetizada a emergência do comprometimento afetivo com a equipe e do suporte organizacional, do nível individual para o nível da equipe.

Klein e Koslowski (2000) salientam que a agregação, sem critério, dos dados coletados no nível individual, pode comprometer a representatividade dos dados no nível da equipe, conseqüentemente, impactam negativamente a validade de construto. Deste modo, é preciso tomar precauções para que os dados, uma vez agregados, de fato representem um construto do nível grupal.

Compartilhando dos pressupostos defendidos por Cohen e Baley (1997), de que as equipes são sistemas dinâmicos, com uma inerente natureza de múltiplos níveis Chan (1998), salienta a importância da sistematização de processos para a teorização de construtos em níveis distintos do individual. Propôs uma tipologia especificando relações funcionais entre os construtos em múltiplos níveis de análise. Segundo ele, mapear as relações proveria

uma maior precisão às teorizações e teste de hipóteses, resguardando a validade dos construtos. Nesta tipologia, voltada prioritariamente para modelos de composição, a formação dos construtos de nível superior é construída, ou derivada, da coleção, ou agregação, que evidenciem uma forma de relação funcional com unidades menores. Foram propostos cinco modelos, contudo, serão detalhados apenas dois, sustentados de fato em processos de composição, pois são aqueles que contemplam os construtos deste estudo: o modelo de consenso direto e o de consenso com mudança de referencial.

O modelo de consenso direto é, provavelmente, o mais utilizado em pesquisas contemplando variáveis de múltiplos níveis. Chan (1998) ao propor o modelo, estabelece que este tenha dois componentes que devem ser contemplados: a definição conceitual e de medida do fenômeno e, a operacionalização das propostas teóricas feitas. Quanto ao primeiro, é preciso estabelecer uma definição e uma medida para cada um dos construtos, em seus respectivos níveis. É preciso também determinar uma relação funcional entre eles. Contudo, no consenso direto, pressupõe-se uma relação isomórfica entre os construtos do nível individual e da equipe (Chan, 1998; Klein e Koslowski, 2000). Ou seja, apesar de tratar-se de construtos distintos, ao emergir, o construto mantém os pressupostos teóricos do nível individual, entretanto, passa a representar uma nova unidade de análise. Sua emergência para o nível da equipe se dá em função da existência um elevado grau de consenso e compartilhamento de uma determinada percepção entre os indivíduos que compõem aquele grupo. Esta estaria disseminada de tal forma entre as pessoas, que aquele atributo antes pertencente ao indivíduo para a ser um atributo que representa a equipe. A título de exemplo, no presente trabalho, o comprometimento afetivo com a equipe, variável originalmente teorizada no nível individual, volta-se para a investigação do vínculo afetivo do indivíduo com a sua equipe. O comprometimento afetivo com a equipe compartilhado entre os membros diz respeito ao mesmo vínculo afetivo, contudo trata-se de um atributo da

equipe como um todo, visto que só se configura quando os membros da equipe compartilham deste vínculo de maneira homogênea.

O segundo componente do modelo de consenso direto que será explicado mais a diante, também serve de critério para a viabilização do modelo do consenso com mudança de referencial. Entretanto, faz-se oportuna, neste momento, a apresentação do segundo modelo de composição proposto por Chan (1998) a ser contemplado neste trabalho. Isto porque o segundo componente acima mencionado, é um critério metodológico a ser atendido em ambos os modelos.

O segundo modelo de composição apresentado por Chan (1998) é o de consenso com mudança de referencial. Este se assemelha, em diversos aspectos, ao modelo de consenso direto. Em ambos, os dados são coletados no nível individual havendo a necessidade de passar pelos mesmos procedimentos e critérios de agregação para que ocorra a emergência do construto ao nível da equipe, como apresentado anteriormente, no segundo componente do modelo de consenso direto. Contudo, anterior a esta etapa, deve ocorrer uma mudança de referencial a fim de estabelecer que se trata de um construto já no nível superior. Ou seja, diferente do modelo de consenso direto, a variável sendo avaliada não pertence ao nível individual, mas sim ao nível da equipe. Sua definição, as teorizações, os antecedentes e os conseqüentes daquela variável são peculiares a ela, podendo esta se assemelhar, ou não, a uma variável do nível individual. O que ocorre contudo, é que a sua medida é aferida no nível individual. Porém, o estímulo dado para o respondente deixa de ter foco na investigação das percepções do próprio sujeito e passaria a fazer com que ele se voltasse para a avaliação das percepções dos outros, ou da equipe, sobre aquele mesmo conteúdo. Sobre a operacionalização de medidas do nível da equipe com base na mudança de referencial, Klein e Koslowski (2000) ponderam que é preciso construir itens que sejam

representativos do referido nível de análise, de modo que estabeleçam claramente para o respondente, qual o referencial que deve ser considerado.

Quanto ao segundo componente para o modelo de consenso direto e componente central do modelo de composição por consenso e mudança de referencial, ele pressupõe o estabelecimento de formas e condições para combinar as medidas do nível individual, a fim de que representem, de fato, uma medida do nível da equipe. Neste caso, a operacionalização se dá com base na similaridade dos escores dos membros da equipe obtidos ao responderem o questionário no nível individual. Quando a homogeneidade nas percepções individuais, atinge um critério pré-estabelecido, com base em um índice matemático, verifica-se um consenso intra-grupal, justificando a agregação dos dados. Uma vez agregados, os dados passam a representar um atributo da equipe. No caso do presente estudo, esta condição para a agregação foi estabelecida com base no índice de máximo de heterogeneidade mensurado por meio da Análise de Desvios médios com base na mediana (AD_{Md}) (Burke, Finkelstein & Dusig, 1999)

O índice AD_{Md} , proposto por Burke e Dunlap (2002) que afirmam que a medida se mostra menos suscetível à influências de *outliers*, por ser baseado na mediana. No que tange os atributos estatísticos dos métodos de agregação dos dados, de um nível para o outro, Stajkovic et al. (2009) criticam o métodos de agregação baseados exclusivamente na extração média dos escores individuais. Tal afirmação se encontra em consonância com Cooke, Salas e Cannon-Bowers (2000) que já abordavam tal discussão em seu trabalho, afirmando que os resultados obtidos com agregação dos dados por meio da média pode não ser representativo da opinião dos indivíduos membros da equipe. A literatura defende que tal método acaba por mascarar variância dos escores individuais (Stajkovic et al., 2009; Burke, Finkelstein & Dusig, 1999). Portanto, para a investigação de construtos que pressupõe em sua base teórica a existência de homogeneidade entre os indivíduos, como a Potência, outros

indicadores de mais sofisticados de que a média e o desvio padrão foram desenvolvidos.

Dentre eles, a AD_{Md} e o r_{wg} .

Outro atributo que faz da AD_{Md} um bom índice parametrizador, é que os seus escores estabelecem ligação direta com a escala sendo utilizada no questionário, permitindo uma leitura direta dos resultados apresentados pelo índice, sendo de interpretação mais simples que outros utilizados com o mesmo objetivo de estabelecer limiares de homogeneidade e heterogeneidade, como o r_{wg} (Burke & Dunlap, 2002). A AD_{Md} será utilizada para estabelecer o índice utilizado no presente trabalho para verificar a homogeneidade das percepções entre os membros do grupo, ou intra-grupo, cumprindo o segundo critério estabelecido por Chan (1998).

O autor afirma que atentando para esses dois componentes, da definição conceitual dos construtos e dos critérios e procedimentos para a agregação dos dados, se estabelecem a significância e a validade da operacionalização do construto em um nível superior.

Um caso específico que pode ser utilizado como exemplo prático para a teorização e operacionalização do modelo de consenso e mudança de referencial, é a distinção entre a auto-eficácia e a eficácia coletiva, brevemente discutida no capítulo anterior ao longo da apresentação das bases teóricas da Potência. A distinção entre os dois construtos se inicia na mudança de referencial, visto que na auto-eficácia o sujeito pensa em na sua própria capacidade de realizar uma determinada tarefa. Já na eficácia coletiva ele é levado a pensar sobre a capacidade da equipe de realizar aquela tarefa. Contudo, apesar da mudança de referencial, nesta etapa, o nível de análise continua sendo o individual, dada a forma de mensuração da variável. Portanto, é o consenso e a agregação dos dados que torna a eficácia coletiva uma variável no nível da equipe.

O mesmo ocorre com a Potência, visto que o foco da avaliação das pessoas não são as crenças do indivíduo sobre sua efetividade, mas as crenças dos membros sobre a

efetividade da equipe como um todo. Contudo, os dados foram coletados por meio de questionários respondidos individualmente, sendo, portanto, a agregação dos dados que torna a Potência uma variável no nível da equipe, que representa a crença compartilhada entre os membros sobre a capacidade da equipe de ser efetiva.

Uma vez apresentadas as bases teóricas e operacionais para os modelos de composição, Chan (1998) alerta para mais um atributo das variáveis do nível das equipes, que deve ser levado em consideração pelos pesquisadores. Uma vez agrupados, os escores médios, é preciso assegurar que as equipes guardem diferenças entre elas. Estas distinções evidenciam que existe variabilidade no fenômeno estudado naquele nível de análise. Ocorre que, quando os dados são coletados no nível individual, assegura-se a variabilidade naquele nível. Porém, quando os dados são agregados, uma nova unidade emerge e certificar-se da variabilidade entre as equipes é critério *sene qua-non* que atesta, junto com a verificação de homogeneidade intra-unidade, a sua existência enquanto atributo coletivo. Isto porque, é possível que as hipotéticas diferenças entre as equipes, ou para aquele construto naquele nível, não existam. Uma constatação dessa natureza colocaria em risco, inclusive, a validade da própria medida no nível superior. Isto é um aspecto determinante para a definição da amostra a ser estudada, visto que esta deve ser pensada pelo pesquisador de modo a garantir variabilidade nos níveis aos quais pertencem as variáveis do estudo. Neste caso, no nível da equipe.

A agregação dos dados para representar o construto em um nível superior ainda é uma questão bastante discutida. Como evidenciado na seção sobre crenças compartilhadas, o método de agregação é utilizada em 82% dos estudos verificados na meta análise realizada por Stajkovic et al. (2008). O trabalho realizado por Walumbwa et al. (2004) é um exemplo de pesquisa que adota a perspectiva oferecida por Chan (1998) em sua investigação sobre a eficácia coletiva, que é um construto do nível grupal. Neste ponto, o presente trabalho se

encontra inserido junto à maioria das pesquisas realizadas com variáveis que pressupõe em sua operacionalização, o compartilhamento de percepções entre os construtos.

Ao longo deste capítulo foram apresentadas as especificidades teóricas que caracterizam o comprometimento e o suporte enquanto construtos teóricos que podem desempenhar o papel de moderadores da relação entre a Potencia e o desempenho. Ao fazer esse percurso ambos foram caracterizados enquanto atributos do nível individual. Contudo, na última seção apresentaram-se justificativas que explicam a pertinência teórica de considerá-los atributos do nível das equipes. Por fim encerrou-se tal apresentação destacando as demandas empíricas relativas à operacionalização da emersão teórica antes defendida. Finda essa discussão, a seguir será realizada a contextualização do trabalho ora relatado, apresentando o modelo teórico proposto, bem como as hipóteses norteadoras do estudo.

CAPÍTULO 4

Modelo Teórico e Hipóteses

4.1 Contextualização

Os estudos sobre equipes de trabalho vêm avançando de forma consistente, desenvolvendo conhecimento sobre estas unidades que ao longo desse período, tornaram-se símbolos da forma como se trabalha nas organizações contemporâneas. Apesar do grande leque de pesquisas realizadas nas últimas décadas, a busca pela compreensão efetividade ainda predomina na literatura (Gully et al., 2002; Mathieu et al., 2008). Tal busca se mostra coerente com parte do que define uma equipe de trabalho, que é executar uma tarefa significativa para a organização, que seja demasiadamente complexa para ser realizada por um único indivíduo e ser efetiva na realização deste trabalho (Koslowski & Ilgen, 2006). Essa efetividade poderia ser traduzida de formas diversas, como o alcance de suas metas e objetivos, atendendo, também, às necessidades dos seus membros, proporcionando-lhes satisfação, realização pessoal e ganhos materiais, por fim, mantendo-os com intenção de permanecer na equipe garantindo sua viabilidade (Cohen & Baley, 1997).

Para diversos autores, as teorizações sobre a efetividade da equipe se encontram em um cenário de complexificação (Ilgen et al., 2005; Klein & Koslowski, 2000; Koslowski & Ilgen, 2006). A linearidade de relação entre as variáveis, segundo eles, influenciada pelo modelo I-P-O, proposto por McGrath (1964, como citado em Cohen & Baley, 1997), é complementada pelo modelo IMOI de Ilgen et al. (2005). Neste, ganham espaço as relações cíclicas entre as variáveis, valorizando a importância do tempo sobre o amadurecimento do trabalho em uma equipe. As variáveis intermediárias passam a ser vistas como mediadoras, contemplando processos e estados emergentes. Tais estados emergem da interação entre os

membros exaltando a importância do contato entre as pessoas como característica do trabalho em equipe. Por fim, o modelo contempla explicitamente a questão multinível, demandando dos pesquisadores a articulação teórica e a operacionalização das relações entre as variáveis pertencentes aos diversos níveis de análise, de forma sistematizada.

Há variáveis que condensam essa complexificação de maneira peculiar e as cognições compartilhadas são um exemplo delas. Caracterizadas como processos emergentes, surgem a partir da interação e compartilhamento de conteúdos diversos entre os membros da equipe. Há o reconhecimento de que são construtos que capturam aspectos chave das interações entre as variáveis subjacentes ao trabalho dos membros nas equipes (Koslowski & Ilgen, 2006). Além disso, vem sendo relacionadas de forma consistente à efetividade e o desempenho de equipes de trabalho (Hodgkinson & Healey, 2007; Mathieu et al., 2000). Por se originarem de cognições formadas pelos indivíduos, emergem para o nível do grupo à medida que existe um alto grau de compartilhamento dela entre os membros, passando assim a representar um atributo da equipe como um todo.

Os pressupostos teóricos e metodológicos que cercam a relação entre as variáveis de diversos níveis e que demandam a operacionalização da emergência de construtos de um para o outro, estão em voga na literatura da área e fazem parte desta visão mais complexa que vem se sendo lançada sobre as equipes. Portanto, explorar um construto como a Potência, que é uma cognição compartilhada, pertencente ao nível grupal, que tem confirmado sua influência teórica e empírica sobre a efetividade da equipe, posiciona o presente trabalho nesse contexto.

Originalmente proposto no modelo de efetividade de Shea e Guzzo (1987a) que em sua parcimônia, não pressupunha a influência de outras variáveis sobre a relação entre a Potência e a efetividade da equipe. À medida que os consequentes do construto eram evidenciados nos resultados de pesquisa, seus antecedentes começaram a ser investigados de

forma recorrente pela literatura (Gully et al., 2002; Kennedy et al., 2009). Porém havia pouca atenção aos fatores que poderiam influenciar a essa relação. Ao evidenciar que a eficácia coletiva tem papel mediador entre a Potência e a efetividade da equipe, Stajkovic et al. (2009) abriram os olhos dos pesquisadores de forma definitiva, para a possibilidade da existência de maior complexidade na relação entre as duas variáveis.

Outro ponto tangenciado por este trabalho, que vem sendo considerado um desafio para os pesquisadores da área das equipes, envolve a investigação das relações entre variáveis de níveis de análise distintos. A falta de alinhamento entre o nível teórico em que se encontra o construto, a operacionalização da medida e dos critérios teóricos e empíricos que devem ser atendidos para que os dados sejam representativos de níveis de análise superiores ao individual, tem sido amplamente discutida (Klein & Koslowski, 2000). No caso do presente trabalho, a atenção aos critérios de emersão dos construtos é essencial para as variáveis moderadoras do modelo preditivo proposto. Isto porque, foram originalmente teorizadas no nível individual, mas que terão de passar por emersão para se ajustarem ao modelo teórico proposto. A operacionalização desta passagem para um nível mais elevado é relevante também para a Potência, que apesar de ser teorizada no nível da equipe, é mensurada, como os outros construtos, no nível individual.

Com o objetivo de investigar o efeito moderador do comprometimento afetivo com a equipe compartilhado entre seus membros e da percepção compartilhada de suporte organizacional sobre a relação entre a Potência de equipe e o seu desempenho, o presente trabalho se lança ao desafio de contemplar, por meio do modelo preditivo proposto, graficamente representado na Figura 3, estas questões que têm se destacado dentro da literatura de equipes.

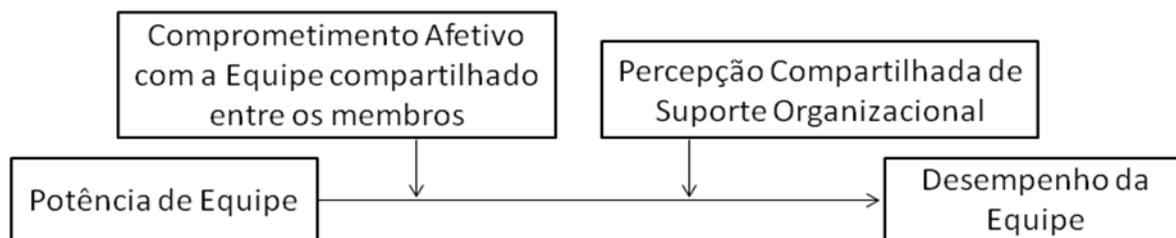


Figura 3. Modelo preditivo proposto na pesquisa.

Nos capítulos anteriores, foi realizado um esforço para delimitar a forma como o comprometimento afetivo com a equipe e o suporte organizacional enquanto variáveis do nível individual, se relacionariam com a Potência e com o desempenho da equipe. Também foram apresentadas as características destes construtos no nível grupal, bem como os processos aos quais seriam submetidos durante o processo de emersão. Contudo, dado que não foram encontradas teorizações sobre relações de moderação em outros trabalhos na literatura de Potência, cabe explicitar a maneira como é hipotetizada a influência destas variáveis, sobre a relação entre a Potência e o desempenho da equipe.

Primeiramente, é preciso esclarecer que, apesar de se encontrarem em um nível de análise distinto, as variáveis moderadoras propostas mantêm-se em um mesmo domínio de conteúdo, dada a relação isomórfica que mantém com os construtos do nível individual (Chan, 1998). Isto significa dizer que são funcionalmente equivalentes, ou seja, na maneira como se hipotetiza a emersão das variáveis moderadoras, composição por consenso direto, a variável do nível da equipe é essencialmente a mesma que seus elementos constituintes do nível individual (Klein & Koslowski, 2000).

Deste modo, da mesma forma que o comprometimento afetivo com a equipe no nível individual, envolve uma forte crença do indivíduo na aceitação dos valores e metas da equipe, disponibilidade para realizar grandes esforços em favor da unidade de desempenho e vontade de manter-se parte dela (Bishop & Scott, 2000). A variável no nível grupal se baseia

na similaridade do comprometimento afetivo dos membros daquele grupo com a sua equipe, e representa uma crença compartilhada entre os membros, de modo que estes, como um conjunto, manifestem as mesmas características de indivíduos afetivamente comprometidos com a equipe. No presente trabalho, hipotetiza-se que este comprometimento no nível grupal, em função dos comportamentos decorrentes deste do vínculo compartilhado, seja capaz de influenciar a relação entre a Potência e o desempenho da equipe, fortalecendo-a, quando houver elevado comprometimento.

Quanto à influência moderadora da percepção compartilhada de suporte organizacional, trata-se de uma hipótese ainda não investigada na literatura. O que confere pertinência teórica à tal relação de moderação é a já investigada e documentada influência do suporte organizacional tanto sobre a efetividade e o desempenho da equipe (Rhoades & Eisenberger, 2002), quanto sobre a Potência (Kennedy et al., 2009; Shelton et al., 2010).

Diante das evidências apresentadas nos capítulos anteriores torna-se pertinente hipotetizar que as crenças globais que o indivíduo forma sobre o comprometimento da organização com ele (Eisenberger et al., 1986) ou o suporte recebido exerça influência na relação entre a Potência da equipe e o desempenho desta unidade.

Guzzo et al. (1993) argumentam que a segurança compartilhada entre os membros de sobre o sucesso da sua unidade na realização de uma tarefa tem grande impacto sobre o seu desempenho. A organização pode realizar esforços para prover os meios e o contexto necessários de maneira que sejam percebidos de forma homogênea pelos membros, aumentando essa confiança da equipe. Se a relação entre a Potência e o desempenho reside na confiança de que a equipe será bem sucedida, faz-se crível que a criação de um contexto em que os indivíduos percebam, homogeneamente, o suporte da organização onde a equipe está inserida, possa fortalecer não só a crença de que esta será efetiva, mas na força desta

crença em prever como a equipe percebe o seu desempenho e os resultados financeiros produzidos por ela.

Shelton et al. (2010) exaltam a importância de compreender as relações entre o suporte e a Potência como uma forma de conferir às organizações e seus sistemas de gestão de pessoas uma maneira de influenciar uma variável que tem influência direta e amplamente documentada sobre o desempenho e a efetividade da equipe por meio de ações de desenvolvimento e políticas de gestão de pessoas. Justificando-se portanto, a hipótese de que quando os membros compartilham uma percepção homogênea do suporte organizacional, esta cognição compartilhada pode influenciar não somente a Potência da equipe, mas a relação entre esta e o desempenho.

Do ponto de vista metodológico, a moderação envolve a participação de, pelo menos, três variáveis (A = Potência, B = comprometimento, ou suporte; e C= desempenho da equipe). Para testar a moderação, o pesquisador observa se A é um bom preditor de C. Caso positivo, verifica se A e B predizem C e se a interação entre elas (AxB) também prediz C. Caso a interação seja preditor estatisticamente significativo de C, diz-se que B é uma variável moderadora (Abbad & Torres, 2002). Caso sejam encontradas tais evidências em uma regressão múltipla linear, as características da moderação serão detalhadas por meio do cálculo do *slope* simples (Aiken & West, 1991).

Por fim, há dois pontos de atenção que devem ser destacados novamente sobre o modelo preditivo proposto para o presente estudo. Primeiramente, cabe lembrar que, pela primeira vez, a estrutura bi-dimensional de Potência de equipe proposta por Portmann (2007) será testada empiricamente. Deste modo, as hipóteses do estudo se destinam a delimitar o comportamento de ambas as dimensões: Desempenho Produtivo, que contempla a agilidade, alcance de metas e outros critérios voltados para o desempenho da equipe; e

Relacionamento Social, que tem por base a cooperação, a harmonia e a formação de laços de amizade entre os membros da equipe.

Serão também considerados dois parâmetros distintos de desempenho, de modo a oferecer uma perspectiva ampla sobre este construto tão visado na literatura, além de resguardar o estudo de possíveis vieses metodológicos. A influência da Potência sobre critérios julgamentais de desempenho vem sendo evidenciada com resultados consistentes. Contudo a relação entre a Potência e o desempenho financeiro da equipe não tem sido tão explorada pela literatura, visto que ainda há divergências encontradas entre os autores. Os resultados comumente evidenciados apontam correlações fracas, ou mesmo negativas (Guzzo et al., 1993; de Jong et al. 2005), é preciso por tanto, empreender esforços para investigar esta relação.

4.2 Hipóteses de Pesquisa

Tendo como base as relações ora descritas e amparadas na literatura científica da área, a seguir são apresentadas as hipóteses propostas pelo estudo, com seus respectivos recortes do modelo preditivo. Primeiramente, as variáveis que contemplam o desempenho percebido da equipe:

Hipótese 1: A Potência de Equipes irá exercer impacto direto e positivo sobre o desempenho percebido da equipe, como proposto na teoria.

Hipótese 2: O Comprometimento Afetivo com a Equipe compartilhado entre os membros irá exercer efeito moderador sobre a relação entre a Potência de Equipe, dimensão desempenho produtivo (H.2A), dimensão relacionamento social (H.2B) e o desempenho percebido da equipe.

Hipótese 3: A Percepção Compartilhada de Suporte Organizacional irá exercer efeito moderador sobre a relação entre a Potência de Equipe, dimensão desempenho produtivo (H.3A), dimensão relacionamento social (H.3B) e o desempenho percebido da equipe.

As hipóteses que contemplam as variáveis moderadoras se apresentarão de acordo com Figura 4.

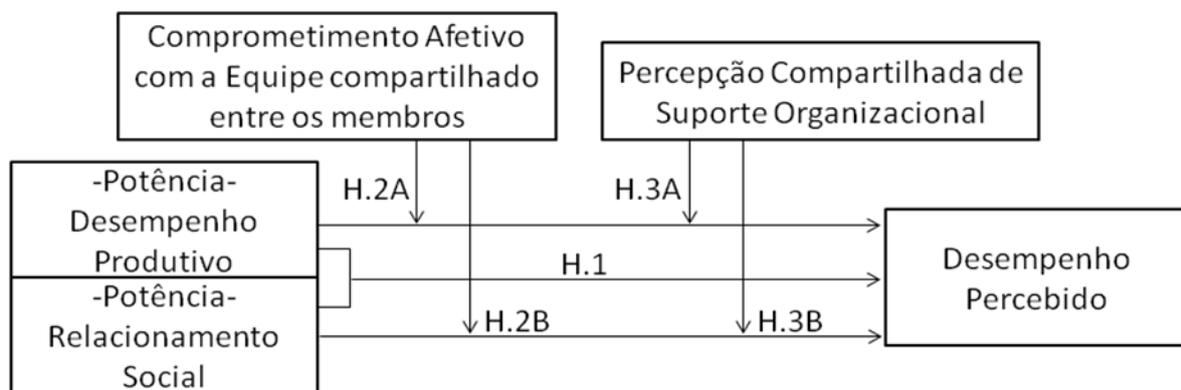


Figura 4. Hipóteses de moderação sobre a relação entre a Potência e o desempenho percebido da equipe.

As hipóteses que seguem dizem respeito ao desempenho financeiro da equipe.

Hipótese 4: A Potência de Equipe terá impacto significativo, positivo e direto sobre o desempenho financeiro da equipe.

Hipótese 5: O Comprometimento Afetivo com a Equipe compartilhado entre membros irá exercer efeito moderador sobre a relação entre a Potência de Equipe, dimensão desempenho produtivo (H.5A), dimensão relacionamento social (H.5B) e o seu desempenho financeiro.

Hipótese 6: A Percepção Compartilhada de Suporte Organizacional irá exercer efeito moderador sobre a relação entre a Potência de Equipe, dimensão desempenho

produtivo (H.6A), dimensão relacionamento social (H.6B) e o seu desempenho financeiro

Representadas na Figura 5, as hipóteses de moderação sobre esta medida de desempenho da equipe

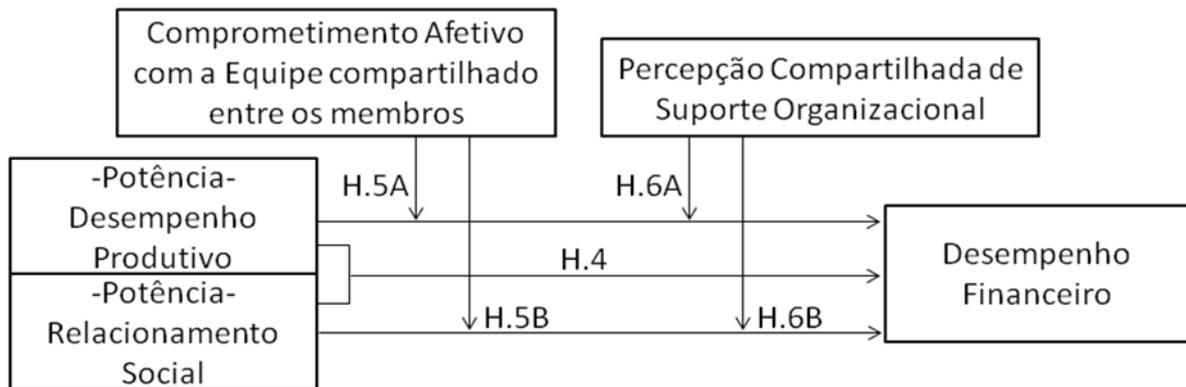


Figura 5. Hipóteses de moderação sobre a relação entre a Potência e o desempenho financeiro da equipe.

Considerando a pertinência teórica das hipóteses propostas, o próximo capítulo tratará do detalhamento do método utilizado na realização da pesquisa.

CAPÍTULO 05

Método

O presente capítulo tem por objetivo caracterizar a amostra a partir da qual foram obtidos os dados; descrever as características dos instrumentos que compõem o questionário de pesquisa, bem como os procedimentos adotados para a realização da coleta de dados, assim como suas etapas e pressupostos da análise de dados.

5.1 Caracterização da amostra:

A amostra foi obtida por meio das respostas de membros de uma organização financeira de economia mista, presente em todo o território nacional. Dentre suas diversas dependências, foram selecionadas, aleatoriamente, 1.200 agências. O convite para a participação na pesquisa, criado pelos pesquisadores, foi encaminhado aos membros das equipes selecionadas pela própria organização. Estas unidades se caracterizam enquanto equipes, pois atendem aos critérios teóricos estabelecidos inicialmente, visto que: desempenham uma tarefa significativa para a organização, sendo sua função lidar diretamente com o cliente realizando vendas e prestando atendimento. Verifica-se a existência de interdependência de resultados, à medida que as metas da unidade são compostas por diversos indicadores, que tomam por base os produtos do trabalho de todos os membros e são claramente estabelecidas em termos financeiros. Os critérios de desempenho financeiro são vinculados às estratégias operacionais da organização e definidos anualmente. Sua mensuração ocorre semestralmente e está relacionada às políticas de recompensas e de recursos humanos da organização, sendo utilizados para parametrizar o provimento de remuneração variável aos funcionários. Cada membro desempenha funções delimitadas pelos cargos que ocupam, porém os processos iniciados em uma etapa por um funcionário são concluídos por outro em um momento posterior.

As equipes que compõem a amostra têm tamanhos variados, todas contando com mais de três integrantes. Seu tamanho é determinado pela população e o volume de negócios da região onde a unidade se localiza. A amostra selecionada conta com equipes distribuídas geograficamente ao longo de todo o território nacional.

A amostra foi composta por um total de 2.256 respondentes, sendo 61,3% de homens, com idade média de 38,85 anos, DP=9,29. Quanto à escolaridade, 39,7% possuem curso superior completo e outros 38,8% têm pós-graduação. O tempo médio de permanência na equipe foi de 4 anos e 3 meses, DP= 6 anos e 10 meses, contudo, pode-se observar a incidência, mesmo que pequena, de funcionários com mais de 28 anos na instituição, mas esses compõem apenas 1% da amostra. Os gestores das unidades compuseram 33,8% da amostra, sendo 417 gerentes.

5.2 Instrumentos Utilizados:

A fim de verificar o ajuste das unidades de trabalho selecionadas para a amostra aos critérios estabelecidos na definição de equipe adotada no presente estudo, foram aplicadas duas escalas: uma de interdependência de tarefas (Van der Vegt et al., 2000) e outra de resultados (Van der Vegt et al., 1998), traduzidas e validadas para a língua portuguesa (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005). Evidenciar a presença de interdependência no trabalho das unidades estudadas se faz necessário, vez que, tanto para a definição de equipe quanto para o modelo proposto por Guzzo e Shea (1987a) a interdependência de ambos os tipos ocupam papel de grande relevância. Contudo, tais variáveis não fazem parte do modelo preditivo proposto, portanto, os resultados obtidos não serão utilizados nas análises para teste do modelo. A seguir serão apresentadas as escalas utilizadas para coletar os dados das principais variáveis do modelo preditivo proposto. Escalas estas que apresentaram evidências de validade consistentes em aplicações anteriores.

Escala de Potência

Escala construída e validada por Portmann (2007), com 24 itens, composta por dois fatores: “desempenho produtivo”, com 17 itens; e “relacionamento social” composto de 7 itens. Na pesquisa de validação, o Alfa de Cronbach para o fator desempenho produtivo foi de 0,92 e 0,87 para relacionamento social. A correlação entre os fatores é de 0,69 ($p < 0,01$). A média aritmética da correlação item-total do primeiro fator é de 0,61, para o segundo, 0,65. Os 24 itens do questionário são respondidos em uma escala tipo likert de 7 pontos (1 - discordo totalmente; 7 - concordo totalmente).

Escala de Comprometimento com a Equipe

A Escala de Comprometimento com a Equipe, validada por Puente-Palacios e Vieira (2010), baseada na escala de Bastos (1992), se volta para a base afetiva do comprometimento do indivíduo com a equipe de trabalho à qual pertencem. É uma escala unifatorial, que em sua validação apresentou Alfa de Cronbach de 0,92 e uma média aritmética da correlação item-total de 0,72. Os nove itens do instrumento são respondidos por meio de uma escala tipo likert de 7 pontos (1 - discordo totalmente; 7 - concordo totalmente).

Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)

Composta por 9 itens, com uma escala do tipo Likert, de 7 pontos (1 – Discordo totalmente; 7 – Concordo totalmente) e foi desenvolvida por Siqueira (1995) como uma versão reduzida da escala original de Eisenberger et al. (1986). Em estudos anteriores apresentou média de correlação item-total superiores a 0,40, Alfa de Cronbach de 0,86. Apesar da existência da versão reduzida com 6 itens, optou-se pela escala original sabendo que as evidências de validade das medidas podem mudar conforme a especificidade do contexto em que são aplicadas, o que poderia originar perda de itens. Assim, buscando

preservar as possibilidades de permanência da variável no estudo ora relatado, foi efetivamente aplicada a escala composta por 9 itens.

Escala de Percepção de Desempenho

A fim de capturar o desempenho percebido da equipe, foi utilizada a escala de Palumbo (manuscrito não publicado). O instrumento é unifatorial e tem um *alfa de Cronbach* de 0,88, que foi identificado em pesquisa realizada com uma amostra de respondentes brasileiros. Composta por 9 itens, a medida é respondida por meio de uma escala likert de 7 pontos (1 – Discordo totalmente/ 7 – Concordo totalmente).

Medidas de desempenho quantificáveis

Os dados referentes ao desempenho quantificável da equipe, captados por meio de indicadores “duros” foram extraídos do acordo de metas e resultados de cada equipe. Trata-se de dado de fonte secundária fornecido pela empresa, portanto, sem participação do pesquisador. Esse dado tem por base de cálculo a análise da venda de produtos e resultados financeiros envolvendo o volume de negócios gerados por cada unidade. Este acordo de metas e resultados é atualizado e avaliado semestralmente pela organização, com fins de remuneração variável obtidos na mensuração semestral dos resultados quantitativos das unidades produtivas.

O uso de dados obtidos de fonte secundária, de natureza objetiva e quantificável, tem por objetivo resguardar, em parte, o presente estudo em relação à possíveis correlações espúrias entre as variáveis do estudo, como alerta Spector (1994), decorrentes do uso de medidas de auto-relato para coletar dados relativos às variáveis antecedentes e critério do estudo. Segundo o autor, acredita-se que as relações entre variáveis aferidas com um mesmo método podem ser infladas em função de uma variância por uso de um método comum. Tais

correlações espúrias podem ocorrer em função da natureza similar dos construtos sendo mensurados de forma conjunta e por pela semelhança metodológica na obtenção dos dados.

5.3 Procedimento

A fim de realizar um ajuste das escalas para aplicação na amostra, julgou-se pertinente realizar uma validação semântica. De acordo com Pasquali (1999), a validação semântica tem o objetivo de verificar se o instrumento, suas instruções e seus itens, estão redigidos e dispostos de forma compreensível para a população de participantes do estudo. Portanto, o conjunto de escalas a ser utilizado foi submetido a tal procedimento na busca de ajustes finos com o jargão próprio da cultura da organização. Participou desta etapa uma turma de funcionários de diversas agências que se encontravam em treinamento corporativo, fora do seu ambiente de trabalho. Atendendo aos resultados obtidos nesta etapa, foram feitas modificações menores no questionário, sobre a forma de fazer referência aos funcionários e às unidades. Nenhum item foi julgado impertinente à rotina e aos procedimentos da organização.

Para a coleta dos dados, todos os funcionários pertencentes às equipes selecionadas para o estudo foram convidados a participar da pesquisa pela diretoria. Para tal, foi enviada correspondência direta e pessoal, via intranet, contendo a carta convite com uma breve descrição da procedência e dos objetivos da pesquisa, seguidos do link para o formulário disponível na internet.

A diagramação no formato eletrônico foi feita utilizando o software de pesquisa eletrônica privado que possibilita a criação de questionários eletrônicos, bem como gestão do banco e exportação de dados. Importante ressaltar que a primeira página do questionário visualizada pelo respondente era uma carta de consentimento, demandada pelo comitê de ética, informando o respondente sobre a natureza da pesquisa, o sigilo e a participação voluntária.

Os questionários ficaram disponíveis na internet por um período de 3 meses, de modo que os respondentes poderiam acessá-los dentro e fora do seu ambiente de trabalho. Conferindo a ele, a possibilidade de responder ao questionário em um ambiente que lhe fosse mais propício, evitando a obrigatoriedade do preenchimento sob a pressão da rotina e dos colegas de trabalho.

5.4 Análise de Dados:

Os dados foram analisados utilizando o software estatístico PASW Statistics 18.0. A tarefa de análise de dados foi segmentada em 4 etapas distintas. A primeira consistiu na limpeza do banco de dados; na segunda etapa realizou-se uma análise fatorial exploratória das escalas utilizadas a fim de verificar evidências de validade nesta amostra, por meio de suas características psicométricas; na terceira etapa, fizeram-se cumprir os critérios de agregação dos dados no nível das equipes; na quarta e última etapa, foi realizada a testagem do modelo preditivo proposto.

Ao longo da etapa de limpeza do banco de dados, não foram encontrados erros de resposta e a incidência de casos omissos foi mitigada pelo processo de coleta eletrônica, que impedia o avanço do respondente sem que todos os itens de uma determinada página fossem respondidos. As omissões ocorreram somente quando o respondente abandonava o preenchimento do questionário sem concluir todas as escalas. Nesta etapa, foram eliminados da amostra 43 os sujeitos que deixaram de responder mais de 50% das escalas e os dados demográficos.

5.4.1 Análises Fatoriais

Nesta etapa, foram realizadas análises a fim de verificar as evidências de validade das escalas utilizadas, uma vez que as escalas de Potência e desempenho percebido estão passando pela primeira aplicação após sua validação. Este cuidado, como preconizado pela literatura, foi tomado de modo a confirmar a pertinência do uso de tais medidas, bem como a

fidedignidade dos dados obtidos na aplicação destes instrumentos no presente estudo.

Primeiramente, verificou-se que o número de sujeitos da amostra se mostrava adequado à realização das análises fatoriais, de acordo com os critérios estabelecidos por Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) que estabelecem a necessidade de um número maior de 10 sujeitos por item de escala. A amostra atende também o número mínimo de 300 sujeitos, estabelecidos por Tabachnik e Fidell (2001) e por Pasquali (2008), que indica a presença de mais de 100 sujeitos por fator contido na matriz.

Verificou-se a normalidade da amostra, a fim de garantir que a amostra respeitasse os pressupostos da análise pretendida. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001) a normalidade da distribuição das variáveis, pode ser verificada utilizando os valores de assimetria dos escores das respostas dadas a cada item. A este respeito Miles e Shevlin (2001) defendem que valores absolutos menores do que 1,0, não apresentam problemas de assimetria; aqueles entre 1,0 e 2,0, demandam algum tipo de ajuste.

Os itens das escalas com teor negativo, tiveram seus escores invertidos de modo a se comportarem como os demais itens das escalas.

Após essas verificações iniciais foram realizadas as análises fatoriais exploratórias de todas as escalas utilizadas e após a extração dos fatores, por meio da análise de componentes principais, a confiabilidade interna dos mesmos foi investigada mediante o cálculo do Alfa de Cronbach e da magnitude da correlação item-total.

Os resultados dessas análises exploratórias serão exibidos na sessão de resultados desta dissertação a fim de subsidiar verificações e pesquisas futuras que vierem a utilizar as escalas em questão, valorizando os esforços nacionais de produção de novas escalas ajustadas ao contexto organizacional brasileiro.

5.4.2 Agregação dos dados para o nível das equipes.

Para prosseguir com as análises no nível grupal, 12 sujeitos que não se reconheciam como parte de uma equipe foram eliminados do banco de dados. Tal medida fez-se necessária uma vez que estes sujeitos violam a definição de equipes adotada no presente trabalho, que pressupõe “reconhecer-se como membro de uma equipe”. O sentimento de pertença é essencial (Machado, 1998) para que a equipe se constitua como uma unidade homogênea e que haja um compartilhamento de cognições e percepções, entre os membros, sobre esta forma particular de grupo.

Em seguida, foram excluídas da amostra de 874 equipes que possuíam ao menos um membro participante da pesquisa, aquelas equipes representadas por menos de três respondentes. A literatura sobre cognições compartilhadas vem utilizando duplas, ou equipes com mais membros em suas investigações (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Mathieu et al., 2005), não estabelecendo restrições diretas quanto ao número mínimo de sujeitos que devem compartilhar daquela cognição, seja sobre a tarefa, seja sobre os outros membros, ou sobre a equipe como um todo. Uma vez que o parâmetro mínimo para o estudo do compartilhamento é a existência de dois indivíduos em uma equipe, optou-se por selecionar equipes com mais de dois respondentes, apenas buscando maior representatividade das cognições compartilhadas entre os membros da equipe.

É importante frisar que todas as equipes da amostra são compostas por mais de três componentes, de modo que superam a discussão presente na literatura de equipes sobre o número mínimo de membros para que uma equipe se caracterize como tal. Apesar de haver ampla discussão sobre a pertinência de adotar, ou não, as díades também como equipes, não faz parte do escopo do presente trabalho.

Após a realização de tais procedimentos, a amostra composta por 1.324 sujeitos, foi ser dividida em 316 unidades de trabalho. Por se tratar de um estudo sobre equipes, cujos dados foram obtidos no nível individual, fez-se necessário o estabelecimento de critérios,

bem como os métodos de agregação dos dados para utilizar as informações coletadas e investigar variáveis de nível superior, com base em dados individuais

Para atender aos parâmetros de agregação dos dados para o nível das equipes, fez-se necessário observar os critérios de obtenção de dados em níveis superiores, estabelecidos por Bar-Tal (1990). Para tal, tomaremos por base as orientações de Chan (1998), que sugere métodos de agregação que envolvem a verificação da existência de um consenso entre os membros. Isso justifica a agregação dos dados e atesta sua representatividade enquanto conteúdo compartilhado pelo grupo. Em seguida, é preciso certificar que exista variabilidade significativa do construto no nível das equipes, para que se possa considerá-las variáveis legítimas deste nível de análise.

Para mensurar o consenso entre os membros e justificar a agregação foi realizada uma Análise de Desvios médios com base na mediana (AD_{Md}) para cada item de todas as escalas, considerando as similaridades e o compartilhamento de percepções entre os membros do grupo.

Burke et al. (1999) apontam a Análise de Desvios Médios, com base na mediana (AD_{Md}), como a medida de agregação mais sensível, superando medidas mais tradicionais, como o r_{wg} e as medidas que consideram o desvio padrão. A AD_{Md} ainda agrega a facilidade de ser mais facilmente interpretada pois seus resultados são dados na mesma métrica da escala original de respostas, o que se constitui em vantagem se comparada como r_{wg} (Burke & Dunlap, 2002), cujos índices gerados são pouco intuitivo, que não podem ser referenciados a partir de outra medida.

A base analítica do AD_{Md} consiste no cálculo da distância média dos escores individuais em relação à mediana do grupo para cada item da escala e a posterior verificação do desvio médio em relação ao conjunto de itens da medida ou do fator. Segundo Burke e Dunlap (2002), o uso da mediana reflete melhor a tendência central do grupo e não sofre

tanta influência de disparidades dentro da amostra, como sofre a média aritmética. Portanto, este foi o índice adotado para verificação da homogeneidade intra-grupo no presente estudo.

Dado que é um método de análise pouco utilizado, em atenção a um possível interesse do leitor, serão esclarecidos, a seguir, os passos para a realização da AD_{Md} . Apesar de estar disponível em outras versões, a análise foi realizada no PASW 18.

O índice proposto pelo AD_{Md} estabelece um grau máximo de heterogeneidade dentro de um grupo de respondentes. Essa discrepância dá-se diante do espectro de respostas possíveis aos participantes por meio do número de pontos das escalas de resposta do instrumento. No caso do presente estudo, todas elas são do tipo Likert de sete pontos. A fórmula que estabelece o índice é $c/6$ (Burke & Dunlap, 2002), ficando determinado então, para uma escala de sete pontos, um índice máximo de discrepância de 1,17. Ou seja, aquelas equipes cujos respondentes variarem mais de 1,17 pontos em relação à mediana do grupo apresentam um grau de heterogeneidade grande demais para que os dados representem as percepções daquele grupo como um dado único, uma vez que o próprio grupo não é, ou não compartilha de forma homogênea, as suas percepções sobre um determinado construto. A análise de desvios (AD) é um índice que determina heterogeneidade para os grupos que extrapolam o limite estabelecido. O sentido de utilizá-la como referência de homogeneidade consiste na aceitação daquelas equipes que obtiveram índices inferiores ao fixado na AD_{Md} , de modo que, somente aquelas que apresentaram homogeneidade intra-grupo, permaneceram na amostra.

Aplicando esse procedimento a todas as variáveis / fatores do estudo, foram eliminadas 112 equipes que extrapolaram o índice de heterogeneidade estabelecido pela AD_{Md} , restando um total de 208 equipes. Uma vez cumprida essa exigência, procedeu-se à comparação das equipes restantes visando identificar a existência de variância suficiente (estatisticamente significativa) entre elas, de sorte a justificar a composição de um escore

representativo de cada equipe, atendendo, desta forma, ao último critério estabelecido por Chan (1998), para que fosse evidenciada justificativa suficiente para proceder à emersão dos dados obtidos no nível individual para o nível do grupo.

A heterogeneidade entre grupos é aferida a partir de uma ANOVA, que busca verificar a variância entre as respostas dadas para cada equipe, para cada um dos construtos estudados. A variância obtida pela amostra apresentou diferenças de magnitude significativa para todas as unidades e fatores. Deste modo, os dados obtidos com base nos relatos individuais dos membros de cada equipe podem ser agrupados e tratados como um dado único, representativo da percepção da homogênea e compartilhada pela equipe como um todo.

5.4.3 Regressão Linear Múltipla

Para a realização da regressão e teste do modelo preditivo proposto, foi preciso antes, atender aos critérios exigidos por tal método de análise. Primeiramente verificou-se a colinearidade, entre os fatores da Potência, o comprometimento afetivo com a equipe compartilhado entre os membros e a percepção compartilhada de suporte; em seguida, buscou-se pela incidência de casos *outliers* uni e multivariados.

A análise da colinearidade, ou multicolinearidade, destina-se à verificação do grau de correlação existente entre as variáveis independentes do estudo. Foi verificada por meio da análise dos índices de tolerância e do VIF (fator de inflação de variância, em inglês). Foram obtidas tolerâncias distantes de 0 e VIF inferiores a 4, de modo que são considerados aceitáveis, de acordo com os critérios estabelecidos por Miles e Shevlin (2001).

Os outliers univariados foram verificados com base na análise dos escores “z” e pelos índices de assimetria da amostra. Não foram encontradas equipes nesta condição. Já os *outliers* multivariados foram encontrados por meio do cálculo da Distância Mahalanobis. Os

casos *outliers* são aqueles cujos escores estão fora do intervalo de normalidade e podem influenciar as medidas de tendência central.

Por fim, cumpridos atendidos os pressupostos estabelecidos para a realização da regressão múltipla linear, esta foi realizada em três passos, utilizando o método *Enter* no *software* estatístico PASW *Statistics* 18.0 . No primeiro passo foram incluídas as variáveis de controle: tamanho da equipe e tempo na equipe; no segundo passo, entraram as VI do estudo, no terceiro passo, as interações entre elas representando as relações de moderação hipotetizadas no modelo preditivo. Deste modo este conjunto de variáveis foi acessado de acordo com a sua contribuição à equação a partir de sua inserção (Tabachnick & Fidell, 2001).

Tendo descrito os procedimentos analíticos adotados para o teste empírico do modelo de pesquisa proposto, o capítulo a seguir relata, em detalhe, os resultados obtidos em cada etapa de análise, descrevendo as estratégias metodológicas adotadas.

CAPÍTULO 6

Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados nesta pesquisa. O conteúdo se organiza em três partes: 1) apresentação dos resultados das análises fatoriais exploratórias realizadas para avaliar as propriedades psicométricas das escalas utilizadas; 2) apresentação dos índices encontrados para justificar a emergência dos dados obtidos para o nível da equipe; e 3) resultados obtidos nos testes das hipóteses do modelo preditivo proposto.

6.1 Propriedades psicométricas das escalas

Primeiro, como descrito no capítulo anterior, foram realizados os passos de análise e tratamento do banco de dados para a realização da análise fatorial exploratória, como a incidência de itens omissos, os critérios de normalidade e tamanho da amostra. Segundo, foram analisados os pressupostos estatísticos que estabelecem os critérios de pertinência para a realização das análises fatoriais.

Primeiramente, quanto ao tamanho da amostra, verificou-se que totalizava 1.326 respondentes válidos, obtidos após os procedimentos de limpeza do banco.

Verificou-se a normalidade da amostra, a fim de garantir que a amostra respeitasse os pressupostos de assimetria estabelecidos para a análise pretendida. Apenas 4 itens do instrumento apresentaram assimetria acima de 1,4, portanto demandavam atenção pois revelam falta de normalidade. Os itens que apresentaram tendências assimétricas foram: item 14 da escala de potência e itens 6, 8 e 9 da escala de comprometimento. O curso de ação adotado para reduzir tais efeitos, foi a transformação das respostas mais discrepantes

pela média aritmética das respostas ao item. Atentando para que tais modificações não representassem mais de 1,5% da amostra. O procedimento foi efetivo na correção das distorções presentes. Os valores de assimetria após as alterações foram reduzidos para 1,1 para o item 14 de Potência; 1,1 no item 6 de Comprometimento; 1,5 item 8 de Comprometimento; e 1,2 para o item 9 da escala de Comprometimento. As correlações entre os itens originais e os transformados estiveram entre 0,9 e 1, revelando que as alterações realizadas não modificaram substancialmente os dados.

Todas as escalas apresentaram evidências de validade para sua aplicação no contexto investigado pelo trabalho, o que torna seu uso pertinente.

Finalmente, diante da anuência dos pressupostos, realizaram-se as referidas análises. Por terem sido verificados de forma padronizada para todas as escalas, a seguir serão apresentados os pressupostos e os parâmetros adotados para as análises fatoriais das escalas de Potência de Equipes, Comprometimento Afetivo com a Equipe, Percepção de Desempenho e Percepção de Suporte Organizacional.

Para cada escala, foram inspecionadas as matrizes de correlação e realizados testes de verificação do determinante da matriz de correlações; da fatorabilidade da matriz de dados, com base no KMO; e o teste de esfericidade de Bartlett.

Já nas análises fatoriais, o método *pairwise* foi adotado para a exclusão de itens omissos, sendo utilizado o método de extração *Principal Axis Factoring* (PAF) para todas as escalas.

Em seguida, serão apresentados de forma sistemática e explicativa os resultados de todos estes procedimentos, organizados por instrumento, iniciando com a escala de Potência, seguida das escalas de Comprometimento Afetivo com a Equipe, depois de Percepção de Desempenho, por fim, a escala de Percepção de Suporte Organizacional.

6.1.1 Escala de Potência de equipes

Como informado, anterior à realização da análise fatorial do instrumento de Potência de Equipes, alguns critérios foram considerados. Verificando a matriz de correlações, foram observadas correlações significativas entre os itens. O determinante da matriz era de 2,37 E – 10 tendo baixa magnitude, ainda, diferente de zero. O teste de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) indicou a fatorabilidade da matriz de correlações, com valor de 0,97, tendo valor significativo também, no teste de Esfericidade de Bartlett. A opção pela análise dos eixos principais (PAF), com rotação oblíqua PROMAX, mesma escolha realizada por Portmann (2007), apresentou-se como a mais satisfatória. A estrutura bifatorial foi evidenciada pela análise do Scree Plot, também pelos critérios dos Eigenvalues superiores a 1,0 (Guttman, 1954, como citado em Hair et al., 2005) e o de Harman (1967, citado por Pasquali, 2008), que estabelece ao menos 3% da variância da matriz de correlação devem ser explicados por cada fator. Os itens, para os dois fatores, apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,40. O total da variância explicada atingiu 66,66%. A magnitude da correlação entre os dois fatores foi de 0,77 ($p < 0,01$) evidenciando uma correlação forte, segundo Pasquali (2008).

A análise fatorial exploratória confirmou a estrutura apresentada por Portmann (2007). Entre os 24 itens, houve a ocorrência de apenas um item complexo, o de número 03. Este apresentava carga fatorial 0,46, junto ao fator Desempenho Produtivo e 0,41, junto ao fator Relacionamento Social. Dada a maior carga fatorial e verificada a pertinência teórica, optou-se pela permanência do item junto ao primeiro fator. Entretanto, reconhece-se a arbitrariedade desta decisão, razão pela qual recomenda-se cautela em futuras aplicações deste instrumento, especificamente no que diz respeito ao comportamento do item 03.

A distribuição dos itens entre os dois fatores corrobora a estrutura estabelecida na pesquisa de validação da escala. Na Anexo I, pode-se verificar a estrutura relatada.

6.1.2 Escala de Comprometimento com a equipe

A escala, construída para estudar especificamente o comprometimento afetivo com foco em equipes de trabalho, apresentou correlações significativas entre todos seus itens e o determinante teve valor igual a zero. O KMO foi de 0,94, e observou-se valor significativo no teste de esfericidade de Bartlett. Os itens da escala têm cargas fatoriais que variam entre 0,50 e 0,93. O *Alfa de Cronbach* da escala é de 0,94, e a média aritmética da correlação item-total foi 0,77, conforme pode ser observado no Anexo II.

6.1.3 Escala de Percepção de desempenho

A estrutura unifatorial da Escala foi identificada como previsto. A matriz apresentou correlações significativas entre os itens, com determinante de 0,002. O KMO de 0,92 e valor significativo obtido no teste de esfericidade de Bartlett. Todos os seus nove itens têm cargas fatoriais superiores a 0,70, atingindo elevado índice de confiabilidade com base no Alfa de Cronbach de 0,94, com uma média de correlação item-total, de 0,78. Com esta solução a medida alcançou 66,37% de variância explicada. Estes dados podem ser verificados no Anexo III.

6.1.4 Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)

A Escala de Percepção de Suporte Organizacional apresentou uma matriz com correlações significativas entre seus itens e determinante 0,002. Seu KMO é de 0,92 e valor significativo no teste de esfericidade de Bartlett. O Alfa de Cronbach de 0,92 e a média de correlação item-total de 0,72. A solução unifatorial alcançou 62,5% da variância explicada, inclui os 9 itens, com cargas fatoriais variando entre 0,62 e 0,89, conforme mostra a tabela no Anexo IV.

Uma vez apresentadas as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, que evidenciam a pertinência de sua aplicação no presente estudo, faz-se necessário relatar os resultados das etapas do processo de emersão dos dados do nível individual, no qual foram coletados, para o nível das equipes, ao qual teoricamente pertencem as variáveis do modelo proposto para este estudo.

Como descrito nos capítulos anteriores, os critérios estabelecidos por Chan (1998) estabelecem que, para que os dados coletados no nível individual representem a equipe como um todo, é preciso que os escores obtidos atinjam determinado grau de homogeneidade entre os membros e evidenciem heterogeneidade entre equipes. A seguir serão apresentados os dados de homogeneidade intra-grupo, obtidos pro meio da Análise de Desvios (AD_{Md}) e de heterogeneidade inter-grupos, avaliados utilizando a ANOVA.

6.2 Agregação dos dados

Ao serem submetidos ao crivo da AD_{Md} , aquelas equipes cuja média de respostas se distanciasse, ou desviasse, mais de 1,17 pontos da mediana do grupo, era considerada heterogênea e excluída da amostra.

Para a escala de Potência, na dimensão Desempenho Produtivo, dentre as 322 equipes da amostra, 9 foram apontadas como heterogêneas. Entre as homogêneas, a média de desvio dos membros foi de 0,69 pontos. Na dimensão Relacionamento Social, todas as equipes se mostraram homogêneas em sua percepção, apresentando desvio médio de 0,75 pontos, entre os membros sendo, portanto, inferior ao valor máximo de discordância tolerado para escalas desta amplitude.

Já em relação ao comprometimento afetivo com a equipe e a percepção de suporte organizacional, variáveis moderadoras do modelo, houve maior heterogeneidade. No que tange a Percepção de Suporte Organizacional, 81 equipes não apresentaram homogeneidade

suficiente na sua avaliação, devendo ser excluídas da amostra. Dentre aquelas que foram homogêneas, o grau de desvio médio foi de 0,83 pontos. O comprometimento apresentou maior coesão perceptual entre os membros que o evidenciado em relação ao suporte. Contudo, 48 equipes apresentaram heterogeneidade além do limite tolerado. Dentre as que permaneceram na amostra, o desvio médio foi de 0,72.

Por fim, 17 equipes se mostraram heterogêneas sobre a sua percepção a respeito do Desempenho da Equipe. Dentre as que apresentaram homogeneidade, o desvio médio foi de 0,66 pontos. A Tabela 6 apresenta um sumário dos resultados ora relatados sobre as análises de desvios médios e o número de equipes heterogêneas para cada fator.

É necessário, contudo, ressaltar que a exclusão das equipes não acontece de forma cumulativa, vez que há equipes que se mostraram heterogêneas para mais de um fator. Ao final desta etapa foram excluídas da amostra um total de 115 equipes, permanecendo 207. Nestas, os membros apresentavam homogeneidade em suas percepções e crenças sobre a capacidade de desempenho da equipe, sobre o comprometimento afetivo dos membros da equipe e o suporte oferecido pela organização.

Uma vez estabelecidas as equipes que possuíam percepções suficientemente homogêneas, foi realizada para verificar a existência de variabilidade significativa entre as equipes. Para realizar tal avaliação lançou-se mão da ANOVA, que compara a variância das equipes, atestando a existência de diferenças significativas entre elas. Os resultados mostraram distinções estatisticamente significativas ($p < 0,001$) para todas as variáveis do estudo, como mostra a Tabela 1.

Esta tabela evidencia que as diferenças entre as percepções das equipes, em todos os construtos, são significativas, ($p < 0,01$) com F variando entre 1,85 para a dimensão de Desempenho Produtivo de Potência e 2,61 para o Desempenho Percebido das equipes.

Tabela 1.

Resumo AD_{Md} e ANOVA

| Fator/ Variável | Média AD _{Md} | DP | ANOVA(F) |
|--------------------------------------|------------------------|------|----------|
| Potência: Desempenho Produtivo | 0,69 | 0,21 | 1,853** |
| Potência: Relacionamento Social | 0,75 | 0,32 | 2,214** |
| Comprometimento Afetivo com a Equipe | 0,72 | 0,25 | 2,091** |
| Percepção de Suporte Organizacional | 0,83 | 0,21 | 2,591** |
| Desempenho Percebido | 0,66 | 0,23 | 2,615** |

** p < 0,01

Para testar o modelo de pesquisa proposto e verificar as relações entre as suas variáveis, ainda se faziam necessárias mais precauções a fim de atender aos rigores do método da regressão linear múltipla, ferramenta escolhida para as análises de predição, uma vez que permite identificar a magnitude da contribuição dos preditores em relação à variável critério definida para este estudo.

6.3 Teste do modelo preditivo

Após atender as exigências para a agregação dos dados, das 322 equipes originais, permaneceram 207. Agora, os dados, que passam a ser tratados de forma agrupada, logo, no nível das equipes, ou nível meso, devem ser submetidos aos rigores dos pressupostos psicométricos estabelecidos para a realização da regressão linear.

Primeiramente, cabe destacar que não houve ocorrência de assimetria na amostra de equipes, de modo que todos os índices de *skewness* e *curtose* estavam dentro dos parâmetros estabelecidos por Miles e Shevlin (2001). Em seguida, fez-se necessário atentar para a magnitude das correlações entre as variáveis independentes do modelo, a fim identificar possíveis sobreposições entre elas. Foi evidenciada a existência de correlações fortes entre

as variáveis de magnitudes superiores a 0,5 ($p < 0,01$), somente uma correlação mediana, entre o fator Relacionamento Social e a Percepção de Suporte Organizacional, $r=0,48$. Apesar de fortes, as variáveis do modelo preditivo, não são de magnitude suficiente para comprometer as relações hipotetizadas no modelo, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2.

Correlações entre as variáveis do modelo

| | V.2 | V.3 | V.4 | V.5 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| V.1 Potência – Desempenho Produtivo | 0,83** | 0,84** | 0,53** | 0,82** |
| V.2 Potência – Relacionamento Social | | 0,85** | 0,48** | 0,72** |
| V.3 Comprometimento Afetivo com a Equipe | | | 0,53** | 0,79** |
| V.4 Percepção de Suporte Organizacional | | | | 0,56** |
| V.5 Desempenho percebido | | | | |

** Correlação significativa $p < 0,01$

O segundo critério atendido foi a verificação da presença de *outliers* univariados. Segundo o critério apontado por Field (2009), investigou-se a incidência de valores padronizados ou escore z maiores ou iguais a 3,0. Para nenhuma das três Variáveis Independentes foram encontrados *outliers* univariados.

Em seguida foi determinado o grau de colinearidade existente entre as variáveis do modelo preditivo. Segundo os critérios de Miles e Shevlin (2001) a tolerância deve se afastar de 0, apontando pouca colinearidade e o valor de VIF deve ser inferior a 4. Foram obtidas tolerâncias distantes de zero e valores dos VIF menores que 4, de modo que são considerados aceitáveis, de acordo com os critérios estabelecidos. O maior índice de colinearidade encontrado foi entre a dimensão de Relacionamento Social da potência e o Comprometimento com a Equipe, com Tolerância de 0,25 e VIF 3,89. Os dados evidenciam, portanto, que não há incidência de colinearidade, ou multicolinearidade entre as variáveis.

O próximo passo consistiu na investigação da presença de *outliers* multivariados foi investigada a partir do cálculo da Distância Mahalanobis. Foram encontradas 19 equipes nesta condição, que representam 9,1% da amostra. Contudo, a única variável que representa o seu comportamento é a percepção de suporte organizacional. Como característica mais evidente, as equipes *outliers* faziam avaliações mais negativas do que os demais componentes da amostra em relação à sua percepção do suporte

Em função do exíguo tamanho da amostra no nível das equipes, foram feitas tentativas de teste do modelo preditivo com e sem a presença das equipes que se apresentaram como *outliers* multivariados. Contudo, sua presença ocasionou mudanças inferiores a 0,05 no R^2 ajustado das relações hipotetizadas no modelo. Evidenciando que a manutenção destas equipes na amostra teria influência pouco representativa sobre a capacidade preditiva do modelo. Deste modo, optou-se pela retirada dos *outliers* multivariados da amostra, permanecendo na amostra final, um total de 188 equipes. Uma vez cumpridos os critérios estabelecidos pelo método a ser adotado, seguiu o teste do modelo preditivo por meio da regressão linear múltipla.

Os resultados obtidos nas regressões de teste das hipóteses do modelo serão apresentados da seguinte maneira: primeiramente, as influências das variáveis de controle sobre o critério escolhido para representar a VD do estudo. Segundo, o teste das hipóteses referentes ao poder preditivo do modelo em relação ao desempenho percebido da equipe. Na terceira etapa, apresentados os resultados dos testes das mesmas relações hipotetizadas no modelo, mas tendo como variável dependente predita o indicador “duro” do desempenho da equipe, o seu resultado financeiro. A seguir encontram-se descritas todas as hipóteses do presente estudo, que haviam sido apresentadas no capítulo correspondente:

Hipótese 1: A Potência de Equipes irá exercer impacto direto e positivo sobre o desempenho percebido da equipe.

Hipótese 2: O Comprometimento Afetivo com a Equipe, Compartilhado entre os membros, irá exercer efeito moderador sobre a relação entre a Potência de Equipe, dimensão desempenho produtivo (H.2A), dimensão relacionamento social (H.2B) e o desempenho percebido da equipe.

Hipótese 3: A Percepção Compartilhada de Suporte Organizacional irá exercer efeito moderador sobre a relação entre a Potência de Equipe, dimensão desempenho produtivo (H.3A), dimensão relacionamento social (H.3B) e o desempenho percebido da equipe.

Hipótese 4: A Potência de Equipe terá impacto significativo, positivo e direto sobre o desempenho financeiro da equipe.

Hipótese 5: O Comprometimento Afetivo com a Equipe, compartilhado entre membros da equipe, irá exercer efeito moderador sobre a relação entre a Potência de Equipe, dimensão desempenho produtivo (H.5A), dimensão relacionamento social (H.5B) e o seu desempenho financeiro.

Hipótese 6: A Percepção Compartilhada de Suporte Organizacional irá exercer efeito moderador sobre a relação entre a Potência de Equipe, dimensão desempenho produtivo (H.6A), dimensão relacionamento social (H.6B) e o seu desempenho financeiro.

A fim de simplificar a apresentação dos resultados dos testes das hipóteses, as variáveis moderadoras Comprometimento Afetivo com a Equipe Compartilhado entre os

membros e Percepção Compartilhada de Suporte Organizacional, serão tratadas, somente neste capítulo, como Comprometimento e Percepção de Suporte.

Na primeira etapa, para a averiguação da influência das variáveis de controle sobre as variáveis independentes do estudo, os controles, tamanho da equipe e antiguidade na equipe, foram inseridos no primeiro passo. No segundo, entraram as demais variáveis preditivas do modelo, utilizando o método *Enter*.

Os resultados da regressão linear não apontaram relação significativa das variáveis de controle sobre o desempenho percebido. Contudo, exercem participação estatisticamente significativa ($p < 0,01$), quando a variável dependente é o indicador “duro” da efetividade da equipe. Juntas, seu impacto sobre a variância explicada do fenômeno é de 4%. A antiguidade contribuiu individualmente de forma mais significativa apresentando uma relação inversa na predição do desempenho financeiro ($\beta = -0,23$, $p < 0,01$).

Uma vez relatada a influência das variáveis de controle sobre as variáveis conseqüentes, o desempenho percebido da equipe e o seu desempenho financeiro, a seguir, serão apresentados os resultados das regressões realizadas para testar as Hipóteses de 1 a 6.

A Potência, em suas duas dimensões, apresentou uma relação significativa e direta com o desempenho percebido da equipe, ($p < 0,01$); o R^2 ajustado dos dois fatores de Potência alcançou 68,8% de explicação da variância do fenômeno, confirmando a Hipótese 1, Tabela 3. Contudo, outro resultado notável se relaciona com a contribuição individual de cada dimensão de potência para a explicação do fenômeno.

É possível observar que a dimensão de Relacionamento Social não contribuiu de forma significativa e independente para a compreensão do desempenho percebido pela equipe. Já o fator Desempenho Produtivo, além de ter participação significativa ($p < 0,01$) na

compreensão do desempenho percebido, obteve Beta de 0,74, que indica uma elevada correlação positiva entre estas duas variáveis.

Tabela 3. Regressão – Teste da Hipótese 1

| Variável Antecedente | β |
|---------------------------------|---------|
| Potência: Desempenho Produtivo | 0,741** |
| Potência: Relacionamento Social | 0,106 |
| R ² | 0,691** |

** p <0,01

Para testar a Hipótese 2, que teoriza a respeito do o papel moderador desempenhado pelo Comprometimento sobre na relação entre a Potência e o desempenho percebido equipe, um modelo preditivo de dois passos foi construído. No primeiro passo, era inserida uma dimensão de Potência juntamente da variável Comprometimento. No segundo passo, foi adicionado um termo de interação, variável que representa a influência moderadora do Comprometimento sobre a relação entre as diferentes dimensões da Potência (desempenho produtivo H.2A; e relacionamento social H.2B) e o desempenho percebido.

Tabela 4. Regressão - Teste da Hipótese 2

| Variável Antecedente | Passo 1 | Passo2 |
|--------------------------------------|---------|---------|
| | β | β |
| Potência: Desempenho Produtivo | 0,672** | 0,678** |
| Comprometimento Afetivo com a Equipe | 0,279** | 0,265** |
| Interação | | -0,036 |
| R ² | 0,735 | 0,736 |
| ΔR^2 | | 0,001 |
| Potência: Relacionamento Social | 0,247* | 0,242* |
| Comprometimento Afetivo com a Equipe | 0,564** | 0,579** |
| Interação | | 0,028 |
| R ² | 0,620 | 0,621 |

ΔR^2 0,001

** p < 0,01

* p < 0,05

As Hipóteses 2A e 2B não foram confirmadas, como observado na Tabela 4. O comprometimento afetivo compartilhado com a equipe não exerceu qualquer papel de moderadora significativa nas relações entre a Potência, em ambas as dimensões, e o desempenho percebido da equipe, visto que a adição do termo de interação no modelo não provocou mudanças estatisticamente significativas.

Os testes das Hipóteses 3A e 3B seguiram a mesma estrutura utilizada no teste das hipóteses anteriores. Neles não foi identificado efeito moderador exercido pela Percepção de Suporte sobre a relação entre as dimensões de Potência da Equipe e o desempenho percebido da equipe.

Tabela 5. Regressão – Teste da Hipótese 3

| Variável Antecedente | Passo 1 β | Passo2 β |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|
| Potência: Desempenho Produtivo | 0,759** | 0,751** |
| Percepção de Suporte Organizacional | 0,159** | 0,161** |
| Interação | | -0,063 |
| R ² | 0,727 | 0,731 |
| ΔR^2 | | 0,004 |
| Potência: Relacionamento Social | 0,609** | 0,606** |
| Percepção de Suporte Organizacional | 0,263** | 0,264** |
| Interação | | -0,016 |
| R ² | 0,592 | 0,592 |
| ΔR^2 | | 0,000 |

** p < 0,01

* p < 0,05

Ao testar as hipóteses 3A e 3B, portanto, os resultados obtidos se mostraram similares aos das hipóteses anteriores (Tabela 5) revelando ausência de influência moderadora significativa por parte da Percepção de Suporte sobre a relação entre potência e desempenho percebido. Tal falta de influência se confirmou para ambas as dimensões de Potência. Deste modo, declara-se que as hipóteses 3A e 3B não foram confirmadas na amostra do presente estudo.

A Hipótese 4, buscava verificar a influência direta da Potência, sobre o desempenho financeiro da equipe. Os resultados encontrados estão resumidamente apresentados na Tabela 6.

Tabela 6. Regressão – Teste da Hipótese 4

| Variável Antecedente | β |
|---------------------------------|---------|
| Potência: Desempenho Produtivo | 0,505** |
| Potência: Relacionamento Social | -0,291* |
| R ² | 0,096* |

** p < 0,01

* p < 0,05

Neste caso, foi evidenciado impacto direto de ambas as dimensões da Potência sobre a variável dependente, com R² de 0,086. A variável independente explica 8,6% de da variância do resultado financeiro da equipe para toda a população da organização, confirmando a Hipótese 4.

De forma independente, os fatores de Potência também exercem influência diferenciada sobre o resultado financeiro. A dimensão Desempenho Produtivo obteve Beta de 0,50 (p < 0,01), e a dimensão Relacionamento Social, atingiu Beta negativo de -0,29 (p < 0,05), evidenciando uma relação inversa entre ela e a variável dependente. Apesar de ambas exercerem papel significativo, a dimensão de Desempenho Produtivo da Potência

ofereceu uma contribuição de maior magnitude para a explicação do desempenho financeiro da equipe. A Potência de Equipes como um todo, alcançou R^2 ajustado de 0,086, explicando 8,6% da variância do desempenho financeiro da equipe.

Na Hipótese 5, foi investigado o papel moderador desempenhado pelo Comprometimento na relação entre a Potência e o resultado financeiro da equipe. No primeiro passo foram inseridas uma das dimensões de Potência e o Comprometimento. No segundo passo foi inserido o termo de interação, representando a influência moderadora do comprometimento sobre as dimensões da Potência (desempenho produtivo 5A; e relacionamento social 5B) e sua relação com o desempenho financeiro.

Tabela 7. Regressão – Teste da Hipótese 5

| Variável Antecedente | Passo 1 β | Passo2 β |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------|
| Potência: Desempenho Produtivo | 0,112 | 0,172 |
| Comprometimento Afetivo com a Equipe | 0,169 | 0,125 |
| Interação | | 0,136* |
| R^2 | 0,073 | 0,090* |
| ΔR^2 | | 0,017 |
| Potência: Relacionamento Social | -0,322* | -0,340* |
| Comprometimento Afetivo com a Equipe | 0,529** | 0,578** |
| Interação | | 0,161* |
| R^2 ajustado | 0,093 | 0,118* |
| ΔR^2 | | 0,025 |

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

A Hipótese 5A não foi confirmada, pois, conforme preconizam Abbad e Torres (2002), a variável independente precisa estabelecer poder preditivo sobre a variável

dependente, antes que seja testada a influência de uma terceira variável sobre esta relação, o que não ocorreu.

A Hipótese 5B foi confirmada. O comprometimento afetivo com a equipe apresentou efeito moderador significativo, ($\beta = 0,16$, $p < 0,05$), sobre a relação entre a dimensão de Relacionamento Social de Potência e o desempenho financeiro da equipe. A com a inserção da relação de moderação, ocorre um incremento do poder explicativo, no modelo preditivo, evidenciado pela variação do R^2 em 2,5%, de modo que sobe para 11,8% o percentual da variância explicada da VD, pela variável critério, somada à influência da variável moderadora. O R^2 ajustado é de 0,104, ou seja, 10,4% da variância explicada ajustando a estimativa para a população do estudo. Neste caso, a inserção da variável moderadora agrega em 2% da explicação da variância. Observa-se na Tabela 8, que as duas variáveis predictoras têm relação independente e direta com o desempenho.

Com a confirmação das hipóteses anteriores e, a fim de compreender a relação existente entre as variáveis, realizou-se uma regressão adicional. Denominada coeficiente de inclinação simples, este tipo de análise investiga a natureza da relação entre a Potência (variável independente) e o desempenho financeiro (variável dependente) quando o comprometimento (variável moderadora) apresenta escores altos e baixos, seguindo técnica de análise apresentada por Aiken e West (1991). Estes autores defendem que o cálculo de valores que se afastam um desvio-padrão acima e abaixo da média aritmética (em escores padronizados ou Z) da variável moderadora representam níveis altos e baixos dessa variável. Os resultados podem ser vistos na Figura 6.

A representação gráfica do efeito moderador do comprometimento foi criada com base no cálculo do *slope* simples. A fim de tornar mais inteligíveis os dados apresentados na Figura 6, serão apresentados dados percentuais obtidos por meio da comparação

proporcional entre o intervalo representado na figura, que varia de 0 a 3,5 e a escala original de desempenho financeiro, que varia entre 0 e 500.

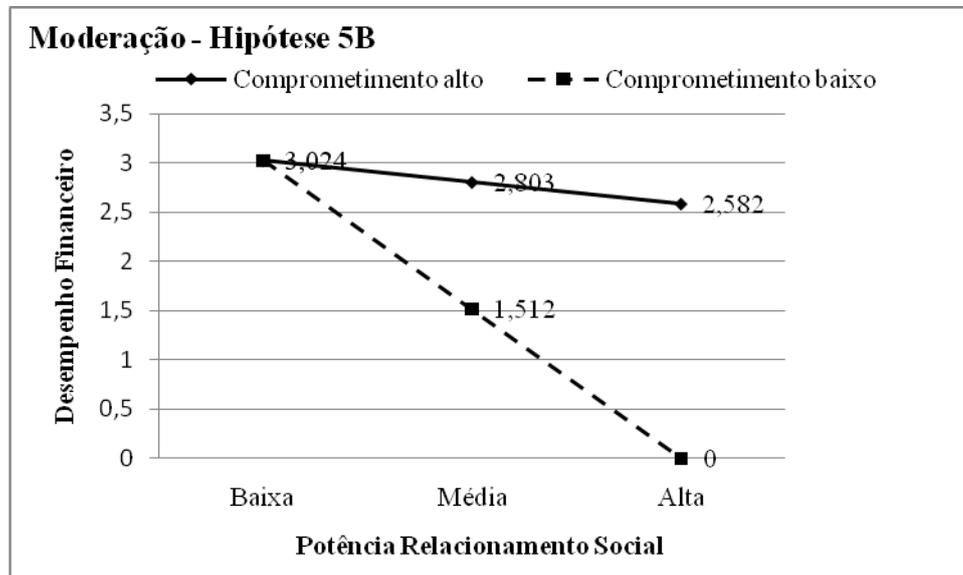


Figura 6: Hipótese 5B - efeito moderador do Comprometimento sobre a relação entre a dimensão de Potência: Relacionamento Social e o Desempenho Financeiro da equipe.

Ao detalhar o efeito moderador do comprometimento afetivo sobre a relação entre a dimensão de Relacionamento Social da Potência e o desempenho financeiro, contemplado na Hipótese 5B, observa-se pela inclinação da reta pontilhada que a relação negativa entre a variável independente e a variável dependente é de maior intensidade e significativa ($p < 0,05$), ocasionando uma redução no desempenho financeiro de aproximadamente 5,12%. Contudo, quando há um elevado comprometimento afetivo com a equipe, a força da variável moderadora ($\beta = 0,161$, $p < 0,05$) mitiga os efeitos da relação negativa existente entre a dimensão relacional da Potência e o desempenho financeiro da equipe, tornando-a não significativa, como se observa na Figura 6, evidenciada pela redução na inclinação da reta contígua.

Os testes das Hipóteses 6A e 6B seguiram a mesma estrutura utilizada nos testes das hipóteses anteriores. Neles foi investigada a influência exercida pela Percepção de Suporte

Organizacional enquanto moderadora da relação entre as dimensões de Potência da Equipe e o resultado financeiro dela.

Tabela 8. Regressão – Teste da Hipótese 6

| Variável Antecedente | Passo 1 β | Passo2 β |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|
| Potência: Desempenho Produtivo | 0,227** | 0,223** |
| Percepção de Suporte Organizacional | 0,068 | 0,067 |
| Interação | | 0,086 |
| R ² | 0,073 | 0,073 |
| ΔR^2 | | 0,080 |
| Potência: Relacionamento Social | 0,048 | 0,057 |
| Percepção de Suporte Organizacional | 0,164 | 0,149 |
| Interação | | 0,080 |
| R ² | 0,037 | 0,037 |
| ΔR^2 | | 0,043 |

** p < 0,01

* p < 0,05

Os dados encontrados, evidenciados na Tabela 8, apontaram resultados similares aos das hipóteses anteriores que consideraram a percepção de suporte organizacional, revelando ausência de um papel moderador significativo na relação entre a Potência e o resultado financeiro. Tal falta de influência se confirmou para ambas as dimensões de Potência. Deste modo, declara-se que as hipóteses 6A e 6B não foram confirmadas.

Os resultados apresentados com a confirmação das hipóteses 1 e 4, evidenciam a significativa importância da Potência como preditora do desempenho de equipes, tanto no aspecto da percepção dos indivíduos sobre o desempenho da equipe quanto de seu desempenho financeiro.

A confirmação das hipóteses 5A e 5B demonstram que o Comprometimento Afetivo com a Equipe, compartilhado entre os membros, é uma variável que exerce significativa influência na relação entre a Potência e o desempenho financeiro da equipe. Resultados que, até então, não haviam sido evidenciados na literatura.

No capítulo que segue estes achados serão confrontadas à luz dos pressupostos teóricos da literatura, de modo a discutir suas possíveis contribuições e implicações teóricas para o estudo da Potência e também, implicações práticas para o campo organizacional.

CAPÍTULO 7

Discussão

7.1 Relação direta entre Potência de equipe

Ao longo dos últimos cinquenta anos, as equipes vêm ganhando espaço no cotidiano das organizações e na a literatura da psicologia organizacional contemporânea. Nesta fase, nomeada por Salas et al. (2008) como “era de ouro” dos estudos sobre equipes, buscar conhecimento de variáveis do nível meso, que permitissem desvendar e prever o desempenho destas unidades de trabalho, tornou-se uma necessidade para este campo de pesquisa científica. Novas e mais complexas perspectivas teóricas tomam o campo, com isso, a presença de variáveis mediadoras subjacentes ao trabalho realizado pelos membros, que viabilizam a relação entre elementos preditivos e resultados, se mostra cada vez mais significativa para a compreensão do desempenho da equipe. Entre elas, os estados emergentes (Marks et al., 2001), em particular as cognições compartilhadas, têm atraído grande atenção dos pesquisadores. Segundo Klimoski e Mohammed (1994) conhecer as cognições de uma equipe é essencial para compreender o seu desempenho.

A Potência de equipes é uma dessas cognições compartilhadas que vêm sendo fortemente correlacionadas com a efetividade, a satisfação e o desempenho da equipe (Gully et al., 2002; Guzzo et al., 1997; de Jong et al., 2005; Jung & Sosik, 2003; Koslowski & Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008, Stajkovic et al., 2009). No presente estudo, a consistência da relação entre esse construto e o desempenho foi ratificada pela confirmação das hipóteses de predição direta. Na primeira delas, H.1, que testou a relação direta entre a Potência e o desempenho percebido da equipe, a variável independente alcançou 68% da variância explicada do fenômeno. Tal achado corrobora os resultados da influência da Potência sobre

avaliações julgamentais de desempenho (Campion et al., 1993, de Jong et al., 2005), embora nos estudos anteriores o critério predito tenha sido aferido por meio de hetero-avaliações. Neste trabalho, porém, a variável que se buscava explicar era o desempenho percebido da equipe, avaliado pelos próprios membros, com um instrumento baseado em auto-relato, no qual julgavam atributos da equipe referentes à qualidade do trabalho realizado pela equipe, sua capacidade de atingir metas e objetivos, agilidade, e taxa de sucesso.

Ao influenciar a forma como os membros percebem o desempenho da equipe, a Potência pode exercer o seu papel motivacional, como ressaltado por diversos autores (Gully et al., 2002; Lee et al., 2011; Lester et al., 2002). Isto, por exemplo, pode levar os membros a mobilizar habilidades e conhecimentos a fim de alcançar o melhor do seu desempenho pessoal, vez que, assim como os outros membros, acreditam fazer parte de um grupo que possui os atributos necessários para ser bem sucedido.

Uma vez que o presente estudo defende a proposta apresentada por Portmann (2007), que concebe a Potência enquanto um construto bi-dimensional faz-se pertinente argumentar sobre os resultados obtidos quanto à contribuição de cada dimensão da medida de Potencia. Sobre a relação junto ao desempenho percebido, há de se destacar o papel da dimensão de desempenho produtivo, que apresentou uma relação forte e significativa ($\beta=0,74$, $p<0,01$) com a variável critério. Cabe lembrar que esta dimensão envolve as características do construto que são tradicionalmente investigadas na literatura, a exemplo da escala de Guzzo et al. (1993). Nela, a crença dos membros sobre a efetividade da equipe se desenvolve com base em características da equipe como as suas competências, a produtividade e a capacidade da equipe de atingir metas e resultados.

Já a dimensão de relacionamento social não mostrou uma relação significativa com a variável dependente. Tais resultados dão indícios de que os aspectos voltados para a harmonia entre os membros, a cooperação e os laços de amizade que também compõem a

Potência, não contribuem, de forma significativa, para que esta influencie a forma como a equipe percebe seu desempenho. Deste modo, cabe problematizar que quanto mais fortemente a crença compartilhada sobre a efetividade da equipe for construída em com base em aspectos de competência e produtividade da equipe, melhor preditor do desempenho percebido será a Potência. Portanto, ainda que a equipe se encontre em um momento de turbulência, ou que os membros não se relacionem de forma harmônica, tais atributos não influenciarão significativamente na força preditora da Potência sobre a forma como a equipe percebe o seu desempenho. Desde que eles compartilhem de forma homogênea a crença de que a equipe é competente, produtiva e capaz de alcançar seus objetivos.

Apesar do resultado do presente estudo corroborar dados que a literatura já vinha evidenciando a respeito da influência positiva da Potência como preditora do desempenho avaliado com base em critérios julgamentais, cabe salientar que os trabalhos citados anteriormente tomaram por base as avaliações realizadas por indivíduos externos à equipe, como os gerentes, ou os clientes (Campion et al., 1993; de Jong et al., 2005; Shea & Guzzo, 1987b). No presente trabalho, contudo, lançou-se mão de uma medida de desempenho baseada em auto-relato. O uso de duas medidas deste tipo para aferir a variável antecedente e a variável critério poderia suscitar questionamentos quanto a um resultado enviesado para a relação entre a Potência e o julgamento dos próprios membros sobre o desempenho da equipe. Torna-se pertinente, portanto, discutir sobre os a possível influência de vieses metodológicos apontados por Spector (1994), dado que, tanto a Potência quanto o desempenho percebido foram investigados com base no mesmo tipo de medida e as respostas dadas pelos participantes poderiam ter sido influenciadas pela similaridade metodológica. Segundo o autor, as relações entre variáveis aferidas com um mesmo método podem ser infladas em função de uma variância sistemática das respostas aos instrumentos devido ao uso de um método comum. Tais correlações espúrias poderiam ocorrer também

em função da natureza similar dos construtos sendo mensurados de forma conjunta. Contudo, o próprio autor, em trabalho posterior (Spector, 2006) destaca que tais vieses são mais contundentes quando o conteúdo a ser avaliado pelos indivíduos se refere à variáveis de contexto, como o clima, ou a cultura organizacional. Ressalta que o uso da medida de autorrelato é legítimo quando as variáveis mensuradas por este tipo de instrumento objetivam conteúdos internos, relativos ao próprio sujeito, como as atitudes, as crenças e os comportamentos.

A fim de resguardar o estudo deste possível viés, zelando pela integridade do modelo proposto, lançou-se mão de uma medida secundária para o desempenho da equipe. O uso de um indicador duro, como o desempenho financeiro, variável obtida de fonte secundária, baseada nos resultados econômico-financeiros das equipes, originados de sua operação, confere a salvaguarda metodológica necessária. Contribui também como uma fonte de informação para preencher algumas lacunas na relação entre a Potência e o desempenho da equipe.

A confirmação da Hipótese 4, que versava sobre o impacto da Potência sobre o desempenho financeiro da equipe, reforça as perspectivas que apontam para a relevância do construto na predição dos resultados quantitativos da unidade. Achados anteriores evidenciavam em grande parte, relações não significativas entre os construtos. Quando significativas, as relações entre eles tinham baixa intensidade (Guzzo et al., 1993; de Jong et al., 2005). De Jong et al. (2005) evidenciaram, inclusive, que a relação entre a Potência de equipes de venda e os seus resultados financeiros era inversa.

O que se observa nos resultados da presente pesquisa é uma relação que atinge 8,6% (R^2 ajustado = 0,086) da variância explicada do desempenho financeiro da equipe. Dadas as condições apresentadas anteriormente sobre a relação entre a Potência e o resultado da equipe, tal achado mostra-se como um passo significativo para a consolidação da variável

como uma preditora consistente do desempenho das equipes. O resultado torna-se mais expressivo considerando que o resultado financeiro da equipe é influenciado por diversas variáveis tanto do contexto interno, quanto do contexto externo da equipe. É preciso ressaltar, portanto, que os gestores de equipe devem estar atentos à maneira como os membros vêem a unidade, o quanto acreditam que ela realmente possa ser efetiva na realização de suas tarefas. Contudo, não devem apenas reforçar tal crença, mas sim dar atenção às peculiaridades de sua formação.

O modelo bidimensional de Potência complementa a relevância do resultado obtido, vistas as distinções nas contribuições das duas dimensões do construto. A dimensão de desempenho produtivo, baseada na avaliação dos membros sobre atributos da capacidade produtiva da equipe estabeleceu uma correlação moderada com o desempenho financeiro, mas esta positiva e significativa ($\beta=0,50$, $p<0,01$).

Tal evidência indica que quando a Potência é mais fortemente baseada nestes tipos de atributos da equipe, ela estabelece uma relação preditiva moderada, mas significativa e positiva com o desempenho financeiro da equipe, de modo que, quanto mais a Potência tomar por base parâmetros voltados para o desempenho da equipe e quanto maior essa crença, maior será o desempenho da unidade. Ou seja, é importante exaltar tais atributos aos membros, de modo que eles os percebam ao interagirem uns com os outros à medida que realizam suas tarefas.

Os resultados obtidos pela dimensão de relacionamento social de Potência ($\beta=-0,29$, $p<0,05$), baseada nas avaliações dos membros sobre os laços de amizade, cooperação, integração e comportamentos de ajuda entre eles, apresenta uma relação também significativa com o desempenho financeiro da equipe, porém negativa. Por conseguinte, observa-se que quanto mais os membros da equipe acreditam na capacidade da unidade de ser efetiva, em função das relações sociais estabelecidas entre eles, mais baixo será o seu

desempenho financeiro. Tal resultado pode ser oriundo de um engajamento dos membros em comportamentos outros, que não aqueles voltados para a obtenção do resultado financeiro, lastreado pela quantidade de transações realizadas, receitas dos serviços prestados.

Diante dos resultados obtidos, cabe à gestão da equipe balancear a ênfase nas dimensões de desempenho produtivo, ou de relacionamento social para a formação da Potência da equipe. Dado que apesar do resultado financeiro ser de suma importância para a existência da equipe e da organização, focar esforços exclusivamente neste aspecto do trabalho já se mostrou pouco sustentável ao longo da história do mundo do trabalho (Borges & Yamamoto, 2004). É plausível hipotetizar que se os membros acreditarem que a sua equipe pode ser efetiva principalmente pelo fato de existirem relações harmoniosas, amizade e colaboração entre as pessoas, esta dimensão da Potência pode impactar positivamente em outras dimensões de efetividade, como a satisfação e a viabilidade da equipe. Contudo, tal hipótese restará como desafio para pesquisa futura.

Em seu primeiro teste empírico, a estrutura bi-dimensional proposta por Portmann (2007) obteve resultados que reforçaram a sua pertinência. Cada dimensão apresentou efeitos e contribuições complementares sobre a compreensão da relação entre a Potência e o desempenho da equipe.

Percebe-se uma grande distinção no poder preditivo da Potência de equipe sobre as duas medidas de desempenho. Considerados os possíveis riscos e vieses mencionados anteriormente, cabe argumentar sobre a sua pertinência, particularmente sobre a disparidade no poder preditivo da variável independente do estudo sobre cada uma das facetas do desempenho da equipe.

É legítimo que a Potência estabeleça relação de predição mais forte com o desempenho percebido. Primeiramente porque em uma unidade onde há o compartilhamento entre os membros de que ela possa ser efetiva, esta cognição foi formada com base nas

avaliações realizadas pelos indivíduos ao longo de sua interação junto aos seus pares, sobre os aspectos que cercam a capacidade produtiva da equipe e as relações sociais que são estabelecidas dentro dela. Desta forma, o processo de formação de ambas as variáveis é intrínseca ao indivíduo e à equipe. Sendo assim, a relação entre a crença compartilhada e da percepção compartilhada pode ocorrer de maneira mais direta, sendo menos influenciada por variáveis externas ao grupo.

Já em relação ao desempenho financeiro da equipe, verifica-se uma variância explicada ajustada para a população de 8,6%. A brusca queda na capacidade explicativa da Potência sobre este segundo fenômeno pode se dever ao fato da obtenção do resultado financeiro ser perpassada por diversas outras variáveis internas e externas à equipe, alcançando o contexto da organização e até do ambiente competitivo no qual ela está inserida. Estas variáveis também contribuem para a explicação do desempenho financeiro juntamente com a Potência.

7.2 Teste do modelo preditivo

Guzzo et al. (1993) ao revisitarem o construto Potência de equipes após o trabalho inicial (Guzzo e Shea, 1987a), reconhecem a relevância e influência de variáveis de contextos internos e externos à equipe, para compreensão das dinâmicas das relações previstas entre os construtos que compõem o modelo original, que vem se mostrando consistente desde que foi proposto. Desde então, diversos autores investigam fatores que possam contribuir a robustez do modelo original. Uma das relações mais exploradas pela literatura foi aquela estabelecida entre a Potência e a efetividade, ou o desempenho da equipe (Gully et al., 2002). Porém, poucos estudos se propuseram a investigar relações mais complexas, a exemplo daquelas que consideram a participação de mediadores ou

moderadores na relação entre a Potência e a efetividade da equipe (Gully et al., 2002; Stajkovic et al., 2009).

A confirmação da hipótese que contempla moderação (5B) reforça a relevância da busca por variáveis que afetem a relação entre a Potência e o desempenho, de modo que se esclareçam as nuances que são desconsideradas pelo modelo original. O resultado obtido evidencia que o comprometimento afetivo com a equipe, compartilhado entre os membros, exerceu efeito moderador sobre a relação da dimensão de relacionamento social de Potência com o desempenho financeiro da equipe. Ou seja, quando os membros de uma unidade apresentam um elevado grau de homogeneidade no seu comprometimento afetivo com a equipe, esse vínculo que se manifesta como um atributo grupal, é capaz de influenciar a relação entre a Potência de equipes e o seu resultado financeiro. A presença da variável moderadora contribui com 2,5% da variância explicada.

A fim de compreender a dinâmica do efeito moderador do comprometimento, é preciso ressaltar a existência da relação negativa e significativa entre a dimensão social de Potência e o desempenho financeiro ($\beta = -0,340$, $p < 0,05$). Observa-se que em unidades nas quais há um baixo grau de comprometimento afetivo com a equipe, à medida que se eleva a Potência, ocorre uma redução de até 5,12% no desempenho financeiro da equipe (do total explicado no modelo preditivo). Contudo, naquelas equipes onde há um elevado comprometimento afetivo, compartilhado de forma homogênea entre os membros, a força da variável moderadora ($\beta = 0,161$, $p < 0,05$) torna essa relação não significativa. Ou seja, a queda no desempenho financeiro esperada em função da relação negativa com a Potência, que já havia sido evidenciada na literatura (de Jong et al., 2005), pode ser neutralizada pelo fomento do comprometimento afetivo dos membros com sua equipe.

De um ponto de vista prático, pode-se argumentar que, quando a crença compartilhada na efetividade da equipe é baseada em critérios de relacionamento harmônico entre os membros do grupo, seus laços de amizade e ações cooperativas, a avaliação realizada por eles contemplando, em menor grau, os critérios de desempenho, a capacidade produtiva e as habilidades dos membros da equipe. Desta maneira, a formação da crença coletiva pode dar aos membros a crença em uma efetividade baseada em critérios afetivos (Cohen & Baley, 1997; Hackman, 1987), como a satisfação em pertencer àquele grupo. Esta dimensão de efetividade se distingue daquela voltada para o desempenho da equipe. Tal disparidade entre as bases relacional da Potência e a real preparação da equipe para realizar a tarefa, pode ocasionar essa relação negativa entre a Potência e o desempenho financeiro da equipe. Foi visto que os membros da amostra estudada crêem em uma equipe que lhes faz bem, mas pecam em avaliar se a unidade detém as competências necessárias para alcançar o resultado.

Contudo, quando há um nível elevado de comprometimento afetivo com a equipe compartilhado entre os seus componentes, este vínculo parece ser capaz de suscitar ações e esforços concretos, para superar as dificuldades e deficiências na busca pelo sucesso da equipe, neutralizando o efeito negativo desta crença embasada em critérios que miram apenas no aspecto relacional da equipe.

Um ponto positivo, sob a perspectiva da gestão organizacional, é que tal comprometimento no nível da equipe, pode ser influenciado pelos mesmos antecedentes do comprometimento afetivo no nível individual, dada a relação isomórfica na qual se baseia a construção do construto no nível superior (Koslowski & Klein, 2000), a exemplo de políticas de recursos humanos, oportunidades para a carreira, percepção de justiça, características e cultura organizacional, características do trabalho e da tarefa (Bastos &

Borges-Andrade, 2002; Filenga & Siqueira, 2006; Medeiros & Albuquerque, 2005; Naves & Coleta, 2003). Viabiliza, inclusive, ações organizacionais e de gestão, que possam influenciar esta relação cujo efeito é significativo sobre o desempenho financeiro de suas equipes.

Cabe destacar que a exploração de relações do comprometimento com variáveis de outros níveis de análise já havia sido sugerida por Medeiros et al. (2003), que alertava para a relevância de investigar o impacto do comprometimento sobre o desempenho organizacional, pressupondo um estudo multinível. O que ocorre no presente estudo atende em parte a demanda pela exploração do comportamento da variável em um contexto de construtos pertencentes a níveis de análise distintos. Foi verificada a influência de um vínculo afetivo de mesmo domínio de conteúdo que o comprometimento afetivo com a equipe; no entanto, este foi elevado para um nível de análise superior ao individual, para o qual não existiam até o momento teorizações anteriores.

Esta nova variável, porém, apresentou efeito moderador significativo sobre a relação entre a Potência e o desempenho financeiro da equipe. É importante reforçar, que o compartilhamento ou similaridade do grau de comprometimento afetivo dos membros com a equipe é uma condição para a existência da variável proposta neste estudo. Sem a existência de tal homogeneidade, este construto, que representa um vínculo afetivo do nível grupal, que se mostrou capaz de influenciar a relação entre variáveis do nível da equipe como a Potência e o desempenho financeiro de uma equipe, simplesmente não ocorre.

A não confirmação de qualquer uma das hipóteses de moderação exercida pelo suporte organizacional torna importante que se faça um adendo na argumentação sobre fatores que possam ter influenciado tal resultado. A relevância da influência do suporte organizacional sobre diversas variáveis estudadas na área da psicologia organizacional,

inclusive a efetividade, já é amplamente reconhecida (Rhoades & Eisenberger, 2002; Shannock & Eisenberger, 2006). Sobre a Potência especificamente, há estudos recentes que apontam o suporte organizacional como seu preditor (Kennedy et al., 2009; Shelton et al., 2010). Argumenta-se que a relação entre as duas variáveis se deve a características do contexto onde a equipe está inserida, no qual o apoio fornecido pela organização para que o trabalho seja realizado da maneira adequada serviria como base para a formação da crença da equipe na sua capacidade de ser bem sucedida. Tal suporte poderia se manifestar por meio das políticas de recursos humanos adotadas para recompensar o alcance das metas e objetivos, do aprimoramento e ajuste dos processos da equipe, da comunicação e da condução dos conflitos internos, bem como o suporte material

Uma vez embasada a pertinência de tal relação hipotetizada, cabe salientar que o contexto em que a pesquisa foi aplicada envolve a presença de outras variáveis intervenientes, não estudadas nem controladas, as quais podem ter resultado em vieses na percepção de suporte dos participantes da pesquisa. O estudo foi realizado nos meses que precediam o dissídio da classe trabalhadora. Esta é a época em que são negociados os termos dos acordos a serem firmados entre as duas partes, no tocante a aumentos salariais, regulação das metas estabelecidas, definição de critérios de desempenho a serem considerados, benefícios funcionais, entre outros temas. Durante este período, os funcionários, em geral, sofrem influência tanto de forças sindicais, quando corporativas. Neste cenário, a percepção de suporte organizacional dos membros fica influenciada por variáveis contextuais. Portanto, torna-se pertinente problematizar que as Hipóteses 3A e 3B, bem como as 6A e 6B, possam ter tido seus resultados enviesados, em maior ou menor dimensão, em função do contexto de aplicação da pesquisa.

Além das questões que foram elucidadas em função do teste do modelo preditivo proposto, outra contribuição do presente trabalho se concretiza na consistência teórica dos resultados apresentados visto que foram coletados por meio de dois instrumentos que foram testados empiricamente pela primeira vez após a sua validação. Nesta condição se encontram a escala de Potência de equipes, proposta por Portmann (2007), a escala de desempenho percebido de Palumbo (manuscrito não publicado). Tal consistência se evidencia pelo alinhamento dos resultados obtidos pela aplicação das escalas e sua convergência com os resultados que vêm sendo revelados na literatura de Potência. Desta forma, além dos resultados teóricos apresentados, a contribuição se estende ao endosso quanto à pertinência do uso destes novos instrumentos de medida, desenvolvidos no contexto organizacional brasileiro para mensurar construtos relevantes para a pesquisa em psicologia organizacional.

7.3 Limitações do estudo e considerações finais

O presente estudo apresenta limitações que devem ser consideradas para uma mais apurada compreensão dos resultados apresentados e discutidos. Primeiramente, apesar do tamanho da amostra com 188 equipes ter se mostrado adequado para a realização das análises de teste do modelo preditivo, é plausível problematizar que com um número maior de unidades presentes na amostra, os resultados obtidos para as relações entre os construtos poderiam ser mais fortes e significativas. A segunda limitação se deve ao fato da pesquisa ter sido realizada com equipes de uma mesma organização, o que facilita vieses da cultura e de práticas que podem ser peculiares a aquele contexto. A terceira limitação do estudo deu-se em função da impossibilidade de realizar uma pesquisa com corte longitudinal. A importância da variável tempo sobre os processos e os estados emergentes da equipe são evidenciados no modelo IMOI proposto por Ilgen et al. (2005). O chamado por estudos longitudinais ecoa por todas as áreas da psicologia organizacional, porém, não foi possível

atendê-lo dadas as limitações práticas da pesquisa na obtenção de dados em tempos diversos.

Os resultados obtidos no presente trabalho, bem como suas limitações podem servir de base para uma agenda de pesquisa futura. Primeiramente deve-se aprofundar na investigação da relação de predição entre a Potência e o desempenho financeiro da equipe, que ainda se mostra instável, com resultados conflitantes. Segundo, a estrutura bi-fatorial de Potência proposta por Portmann (2007) e testada empiricamente neste estudo, apresentou resultados significativos, que evidenciam o potencial desta perspectiva teórica lançada sobre o construto. Deste modo, testá-lo novamente pode ser um desafio interessante para pesquisa futura. A confirmação da hipótese de moderação pelo comprometimento afetivo no nível da equipe sobre a relação entre a Potência e o desempenho da equipe levanta boas perspectivas para esta variável do nível grupal que acaba de ser proposta. Por fim, sugere-se o empenho de esforços para a realização de uma pesquisa com corte longitudinal, a fim de investigar os efeitos do tempo sobre as relações entre a Potência, seus antecedentes e conseqüentes.

Concluindo, o trabalho ora relatado confirma o potencial que as cognições compartilhadas, em geral, têm de se estabelecer como preditores confiáveis da efetividade e do desempenho da equipe, tendo a Potência de equipes, como um exemplo particular. Testar novas escalas, desenvolvidas e validadas no contexto organizacional brasileiro mostrou-se interessante, visto que todas se mostraram fidedignas aos seus pressupostos teóricos subjacentes, comportando-se dentro da forma teorizada por seus autores. Da mesma forma, foram propostos novos níveis de teorização para variáveis tradicionais da literatura da psicologia organizacional. Aliás, indo além das propostas, foram obtidos resultados significativos da influência moderadora de uma delas. Logo, novos olhares sobre esta proposta teórica para o comprometimento afetivo com a equipe, compartilhado entre os

membros, e a percepção compartilhada do suporte organizacional, também seriam bem vindos.

Por fim, ao mesmo tempo em que o trabalho se debruça sobre temas que vêm sendo intensamente discutidos na literatura, focando um objeto estudado profundamente há décadas, também se propõe a contribuir apresentando novas ferramentas e uma visão distinta a fim de complementar a compreensão sobre a Potência de equipes e a sua relação com o desempenho. Do ponto de vista prático, os resultados encontrados permitem que gestores organizacionais possam realizar ações fomentando o comprometimento afetivo de forma homogênea entre os membros com equipe, o que já lhes é bastante familiar, sabendo, porém, que estarão influenciando estados emergentes da equipe, levando as pessoas, de múltiplas formas, para que tomem ação em busca direta de efetividade para a equipe e, indiretamente, atingindo a efetividade organizacional, dado que a organização é um sistema multinível, onde há influência mútua entre eles.

Referências

- Abbad, G., & Torres, C.V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e Soluções. *Estudos de Psicologia* (Natal), 7(ed. Especial), 19-29.
- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Albuquerque, F J. B. & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e equips de trabalho nas organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed.
- Allen, N. (1996). Affective reactions to the group and the organization. Em: M. West (Ed). *Handbook of work group psychology*, 371-396. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational, Behavior*, 24, 491-509.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (2000). Human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75-78.
- Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 31-41.
- Bastos, A. V. B. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, 24 (2), 30-48.

- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento Organizacional: Seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas de Psicologia*, 2 (1), 73-90.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A. & Pinho, A. P. M. 1997. Comprometimento Organizacional: Uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120.
- Bishop, J. W., Scott K. D., & Burroughs. S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26 (6), 1113-1132.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 439-450.
- Borges, L.O. & Yamamoto, O.H. (2004). O Mundo do Trabalho. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 24-62). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E. & Pilati, R. (2001) Comprometimento atitudinal e comportamental: Relações com suporte e imagem nas organizações. *RAC*, 5(3), 85-106.
- Brief, A. P. e Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Burke, M.J., & Dunlap, W.P (2002). Estimating interrater agreement with average deviation index: a user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Burke, M.J., Finkelshtein, L.M., & Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Campion, M., Papper, E., Medsker, G. (1996). Relation between work group characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology*, 49 (2), 429-689.

- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology, 46*, 823–850.
- Cannon-Bowers J. A., Salas E. 2001. Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 195–202.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Current issues in individual and group decision making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of compositions models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234-246.
- Cohen, S. G., & Baley, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop to the floor executive suite. *Journal of Management, 23*(3), 239-290.
- Cooke, N.J., Salas, E., Cannon-Bowers, J.A., & Stout, R.J. (2000). Measuring team knowledge. *Human Factors, 42*(1), 151-173.
- de Jong, A., Ruyter, K., & Wetzels, M. (2005). Antecedents and consequences of group potency: a study of self-managing service teams. *Management Science, 51*, 1610-1625.
- Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The salieri syndrome consequences of envy in groups. *Small Group Research, 31*, 3-23.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42–51.

- Ellemer, N., De Gilder, D., & Van Del Heuvelm, H. (1998). Carrer-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 717-730.
- Field, A. (2009). *Descobrimdo a Estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed
- Filenga, D. & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração da USP*, 41(4), 431-441.
- Flauzino, D. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 42 (2), 253-273.
- Fonseca, C. A., & Bastos, A.V.B. (2003). Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 3 (1), 61-88.
- Gevers, J. M. P., Van Eerde, W., & Rutte, C. R. (2001). Time pressure, potency, and progress in project group. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 205-221.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group-efficacy and group performance across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, C. P. (2000). Understanding group efficacy: an empirical test of multiple assessment methods, 25, 67-97.
- Guimarães, V.F. & Martins, M.C.F (2008). Bases do Poder do Supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *RPOT*, 8 (2), 54-78.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A., Beaubien, J.M. (2002). A meta-analysis of team efficacy, potency and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.

- Guzzo, R. A. & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. Em M. Dunnette & L. Houghs (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: articulating a construct. *British Journal of Psychology*, *32*, 87-106.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. IN J. LORSCH (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, 315-342. New York: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2005). Análise multivariada de dados (A.S. Sant'Anna, Trad. 5ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hirschfeld, R. R., Jordan, M. H., Field, H. S., Giles, W. F., & Armenakis, A. A. (2005). Teams' female representation and perceived potency as inputs to team outcomes in a predominantly male field setting. *Personnel Psychology*, *58*, 893-924.
- Hodgkinson, G., & Healey, M. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, *59*, 387-417.
- Horwitz, F., & Neville, M. A. (1996). Organization design for service excellence: A review of the literature. *Human Resource Management*, *35*(4), 471-492.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517-543.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2003) Group potency and collective efficacy: examining their predictive validity, level of analysis, and effect of performance feedback on future group performance. *Group and Organization Management*, *28* (3), 366-391.
- Katz-Navon, T.Y., & Erez, M. (2005). When collective and self-efficacy affect team performance: the role of task interdependence. *Small Group Research*, *36*, 437-465.

- Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P., & Beyerlein, M. M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams: The mediating role of team processes. *Small Group Research, 40*, 72-93.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology, 54*, 645-667.
- Klein, K. J., Dansereau, F., Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review, 19* (2) 195-229.
- Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella, A. A. (1999) Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review, 24* (2), 243-248.
- Klein, K.J., & Koslowski, S. W. J., (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*, 211-236.
- Klimoski, R., Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct of metaphor? *Journal of Management, 20*,403-437.
- Koslowki, S. W.J., & Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations (pp. 3-90), San Francisco: 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.
- Koslowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. Em W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial, and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). London: Wiley.
- Koslowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptative teams: A theory of compilation and performance across levels and time. Em D. R. Ilgen & E.

- D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, G. G. & Faria, J. H. (2007). Vínculos Organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 41 (1), 83-104.
- Lee, K., Carswell, J., & Allen, N. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 799-811.
- Lee, C., Farh, J. L., & Chen, Z. J. (2011). Promoting group potency in project teams: The importance of group identification. *Journal of Organizational Behavior*, doi: 10.1002741.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: a longitudinal investigation of newly formal group. *Academy of Management Journal*, 45, 352-368.
- Levine, J. M., & Resnick, L. B. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 585-612.
- Lima, M. C. R., & Queiroz, S. S. (2003). Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional da administração pública. *RPOT*, 3 (1), 89-110.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-Performance spirals: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20 (3), 645-678.
- Lynch, P., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.
- Machado, M. (1998) *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

- Magalhães, M. O. & Gomes, W. B. (2007) . Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta. *Estudos em Psicologia (Maringá)*, 12 (1), 95-103.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporal based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26 (3), 3-13.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (2005) Scaling the quality of teammates' mental models: equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 37-56.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Medeiros, C. A. F. & Albuquerque, L. G. (2005). Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *RPOT*, 5, 2: 15-34.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque; L. G., Siqueira, S., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: O estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 7 (4), 187-209.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer J. P., Becker T. E., & Vandenberghe C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351–357.
- Naves, E. M. R. & Coleta, M. F. D. 2003. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 205-222.
- Oliveira, M. A. P., Lima, S. M. V., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. *Revista de Administração*, 34 (3), 12-20.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51.
- Palumbo, S. (manuscrito não publicado). Influência do autoconceito e da competência de gestores de uma organização pública sobre a efetividade das equipes. Manuscrito não publicado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Pasquali, L. (1999). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. Em L. Pasquali, (Org.) *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: IBAPP.
- Pasquali, L. (2008). *Análise Fatorial para Pesquisadores*. 1 ed. Brasília: LabPAM, v. 1.
- Pearce, C. L., Gallagher, C. A. & Ensely, M. D. (2002). Confidence at the group level of analysis: a longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 115-119.

- Portman, A. C. (2007). *Potência em equipes: desenvolvimento de uma medida*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Prado, C. G. (2005). *Investigando a saúde mental de trabalhadores: As relações entre suporte organizacional, satisfação e sentimentos de prazer e sofrimento no trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Federal de Uberlândia, Uberlândia, Brasil.
- Prussia, G. E., A. J. Kinicki. 1996. A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 187–198.
- 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. & Laros, J. (2009). Análise Multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26, 349-361.
- Puente-Palacios, K. E. & Andrade-Vieira, R. (2010). Comprometimento com a equipe: Um questionário de avaliação. *RPOT*, 10 (1), 81-92.
- Puente-Palacios, K.E. & Borges-Andrade, J.B. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (3), 1-15.
- Quigley, N., Tekleab, A., & Tesluk, P. (2007). Comparing consensus- and Aggregation-Based Methods of Measuring Team-Level Variables. *Organizational Research Methods*, 10, 589-608.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Rousseau, D. M. (1997), Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 525-446.
- Salas, E., Cooke, N., & Rosen, M. (2008). On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 540-547.
- Shanock, S., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceive supervisor support, perceive organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689-695.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987a) Groups as human resources: In K.M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 323-356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987b). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28, 25-31.
- Shelton, P. M., Waite, A. M., & Makela, C. J. (2010). Highly effective teams: A relational analysis of group potency and perceived organizational support. *Advances in Developing Human Resources*, 12(91), 93-114.
- Siqueira, M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Siqueira, M. M. M (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 10 (1), 83-93.
- Siqueira, M. M. M & Gomide, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385-392.

- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 814-828.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Swaab, R., Postmes, T., Van Beest, I., & Spears, R. (2007). Shared cognitions as a product of, and precursor to, shared identity in negotiations. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 33, 187-199.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5th edition. Boston: Pearson.
- Van der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group and Organizational Management*, 23 (2), 124-143.
- Van der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26 (4), 633-655.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47-71.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden., R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.

ANEXO I

Tabela 09.

Cargas Fatoriais para Análise Fatorial Exploratória com Rotação PROMAX da Escala de Potência de Equipes

| | Fatores | |
|---|---------|------|
| | 1 | 2 |
| 24) ... são competentes para realizar trabalhos de alta qualidade. | 0,76 | |
| 22) ... podem ser muito produtivos. | 0,75 | |
| 16) ... são capazes de superar os desafios técnicos existentes (...). | 0,75 | |
| 19) ... são capazes de resolver qualquer problema de trabalho (...). | 0,74 | |
| 12) ... são capazes de superar resultados obtidos anteriormente. | 0,73 | |
| 18) ... podem confiar em sua capacidade para realizar o trabalho. | 0,72 | |
| 21) ... são capazes de realizar muitas tarefas quando trabalham intensamente. | 0,72 | |
| 9) ... possuem potencial técnico para obter bons resultados. | 0,71 | |
| 7) ... são capazes de alcançar suas metas de trabalho. | 0,69 | |
| 10) ... conseguem superar suas metas de trabalho. | 0,68 | |
| 23) ... não existem tarefas que sejam difíceis demais para eles, no trabalho. | 0,67 | |
| 20) ... serão conhecidos como uma unidade competente (...). | 0,66 | |
| 1) ... possuem competências para realizar suas tarefas. | 0,60 | |
| 5) ... conseguem executar com sucesso todas as suas tarefas. | 0,59 | |
| 14) ... seu desempenho merece ser valorizado pela organização. | 0,53 | |
| 13) ... o trabalho da equipe será reconhecido por seus clientes. | 0,52 | |
| 3) ... podem exercer muita influência em seu setor. | 0,46 | |
| 15) ... existe harmonia nas relações sociais estabelecidas entre eles. | | 0,82 |
| 8) ... existe integração entre eles. | | 0,82 |
| 2) ... há um bom relacionamento social entre eles. | | 0,80 |
| 17) ... existe amizade entre eles. | | 0,80 |
| 4) ... existe cooperação entre eles. | | 0,79 |
| 11) ... existe confiança nas relações sociais estabelecidas entre eles (...). | | 0,77 |

| | | |
|---|------|------|
| 6) ... podem contar com a ajuda uns dos outros quando necessário. | | 0,76 |
| Nº itens: | 17 | 7 |
| Alfa de Cronbach: | 0,95 | 0,96 |
| Média correlação item-total: | 0,85 | 0,86 |

ANEXO II

Tabela 10.

Cargas Fatoriais para Análise Fatorial Exploratória da Escala de Comprometimento Afetivo com a Equipe

| | Cargas Fatoriais |
|---|------------------|
| 3) Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho. | 0,93 |
| 4) A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho das minhas atividades. | 0,92 |
| 5) Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com outras que conheço. | 0,91 |
| 1) Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha equipe de trabalho como uma grande unidade na qual é ótimo trabalho. | 0,90 |
| 7) A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar. | 0,87 |
| 2) Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a qual pertenço. | 0,83 |
| 6) Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a qual pertenço. | 0,68 |
| 8) Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro de minha parte. | 0,64 |
| 9) Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho. | 0,52 |
| % Variância explicada: | 66,49 |
| Nº de Itens: | 09 |
| Alfa de Cronbach: | 0,94 |
| Média correlação item-total: | 0,77 |

ANEXO III

Tabela 11.

Cargas Fatoriais para Análise Fatorial Exploratória da Escala de Percepção de Desempenho

| | Cargas Fatoriais |
|---|------------------|
| 8) As metas estabelecidas são cumpridas pela equipe. | 0,86 |
| 5) Minha equipe responde com agilidade a novas demandas. | 0,86 |
| 3) Esta equipe cumpre suas metas de trabalho com sucesso. | 0,85 |
| 7) A equipe da qual faço parte é produtiva. | 0,85 |
| 6) Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos pela minha equipe. | 0,84 |
| 9) Outras equipes da organização reconhecem o bom desempenho da minha equipe. | 0,78 |
| 4) Esta equipe é reconhecida pelos gerentes superiores por seu bom desempenho. | 0,78 |
| 2) Os produtos e/ou serviços desta equipe são de ótima qualidade. | 0,75 |
| 1) Os produtos e/ou serviços entregues por esta equipe são considerados satisfatórios pelas pessoas que os recebem. | 0,71 |
| % Variância explicada: | 63,67 |
| Nº itens: | 09 |
| Alfa de Cronbach: | 0,94 |
| Média correlação item-total: | 0,78 |

ANEXO IV

Tabela 12.

Cargas Fatoriais para Análise Fatorial Exploratória da Escala de Percepção de Suporte Organizacional

| | Cargas Fatoriais |
|--|------------------|
| 4) Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar. | 0,89 |
| 7) Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho. | 0,89 |
| 9) Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível. | 0,78 |
| 6) Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial. | 0,78 |
| 3) É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema. | 0,75 |
| 5) Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho. | 0,72 |
| 2) Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam. | 0,70 |
| 1) Esta empresa ignoraria qualquer reclamação da minha parte. | 0,63 |
| 8) Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo. | 0,63 |
| % Variância explicada: | 62,5 |
| Nº de Itens: | 09 |
| Alfa de Cronbach: | 0,92 |
| Média correlação Item-total: | 0,72 |