



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Escala de Desempenho de Equipes: um estudo exploratório

Flávia Lucena Barbosa

**Brasília, DF
2009**

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Escala de Desempenho de Equipes: um estudo exploratório

Flávia Lucena Barbosa

Brasília, DF
2009

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Escala de Desempenho de Equipes: um estudo exploratório

Flávia Lucena Barbosa

Dissertação apresentada ao Programa de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Trabalho parcialmente financiado pela Capes.
Bolsa de estudo – Nível Mestrado

Orientadora: Profa. Dra. Katia Elizabeth Puente-Palacios

Brasília, DF
Dezembro de 2009

Escala de Desempenho de Equipes: um estudo exploratório

Dissertação defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva (Presidente)
Universidade de Brasília

Profa. Dra. Gardenia da Silva Abbad (Membro Titular)
Universidade de Brasília

Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto (Membro Titular)
Universidade de Brasília

Profa. Dra. Maria das Graças Torres da Paz (Membro Suplente)
Universidade de Brasília

*Dedico este trabalho à minha irmã Fernanda:
não há palavra em nenhum idioma que possa
expressar o que sinto por ela.*

AGRADECIMENTOS

Essa seção, embora preceda o trabalho que será relatado em seguida, marca o término de uma jornada que, no mínimo, foi surpreendente. Isto porque além do aspecto acadêmico, essa experiência ainda exerceu grande impacto no crescimento desta que vos fala, proporcionando descobertas e ocasionando mudanças em opiniões pessoais que antes eram vistas como “certezas absolutas”. Porém, cabe destacar que tudo esse processo envolveu várias pessoas, direta ou indiretamente, às quais tecerei agora os merecidos agradecimentos.

Primeiro, devo agradecer profundamente à minha orientadora, Profa. Dra. Katia Puente-Palacios, pelo apoio incondicional durante todo o curso do mestrado. Só nos conhecemos quando ingressei no programa de pós-graduação, portanto não sei que tipo de expectativas ela tinha a meu respeito no início. Espero que eu tenha sido uma surpresa agradável. Quanto a minha opinião, posso garantir que ela “saiu melhor que a encomenda”. Até hoje (e acredito nisso desde o dia em que a conheci), tenho certeza que foi a melhor escolha por orientador que eu poderia ter feito, não só por ser uma profissional competente e inteligente, mas por ser um ser humano incrível, que mesmo à distância sempre se esforçou para estar próxima e me ajudar em tudo que precisei.

A toda minha família, por me apoiar e encorajar durante toda essa jornada. Sem sua paciência (quase sempre necessária), seria impossível conciliar o mundo real com o mundo acadêmico. Em especial, agradeço a minha irmã Fernanda, por sempre estar ao meu lado e ter confiança em mim mesmo quando eu mesma já não tinha forças para tal.

Agradeço as minhas colegas Narla Ismail e Beth Hirata: trilhamos juntas o caminho do mestrado, e a presença delas tornou o percurso bem mais agradável.

A todos os membros do DEQUI, pelo auxílio ao meu projeto. Sem dúvida, a participação deles enriqueceu profundamente este trabalho.

Agradeço às professoras Elaine Rabelo, Gardenia Abbad, Juliana Porto e Maria das Graças Torres por terem aceitado gentilmente participar da banca de defesa desta dissertação. Todos os comentários e contribuições foram de extrema relevância para tornar este trabalho cada vez melhor.

A organização na qual os dados deste trabalho foram coletados, em especial a Cristiane, gerente de Recursos Humanos, e aos participantes da pesquisa. Sem eles, não consigo (nem quero) imaginar como seria a etapa final do mestrado.

Agradeço a CAPES pela bolsa de estudos, que garantiu minha dedicação exclusiva ao mestrado pelos últimos dois anos.

Por fim, agradeço a você, leitor, por escolher este trabalho entre tantos. Espero que o mesmo lhe seja útil. Embora nem sempre a parte de agradecimentos de dissertações e teses ressalte, cabe a você a parte mais importante: dar continuidade as pesquisas (com um novo ponto de vista), conseguindo resultados úteis dentro e fora do mundo acadêmico e impedindo que este seja mais um trabalho empoeirado em uma biblioteca.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
APRESENTAÇÃO.....	1
INTRODUÇÃO.....	4
Equipes de Trabalho.....	4
Conceitos Relacionados à Efetividade de Equipes.....	12
Definições no Nível Organizacional.....	13
Definições no Nível de Equipes.....	16
Principais Modelos de Efetividade de Equipes.....	21
Modelo de Efetividade Baseado na Tarefa do Grupo.....	22
Modelo Normativo de Efetividade do Grupo.....	27
Modelo Parcimonioso de Efetividade de Equipes.....	29
Modelo Ecológico de Efetividade de Equipes de Trabalho.....	31
Aspectos de convergência e divergência entre os modelos revisados.....	33
Desempenho de Equipes.....	35
Ferramentas de Mensuração da Efetividade de Equipes.....	45
Relação Entre Indicadores Financeiros e Julgamentais de Desempenho.....	51
Delimitação do Problema e Objetivos da Pesquisa.....	61
MÉTODO.....	63
Caracterização da Organização Escolhida.....	63
Descrição da Amostra.....	64
Procedimentos de Coleta de Dados.....	66
Instrumentos de Coleta.....	67
Análise de Dados.....	74

RESULTADOS	77
Análises Fatorial Exploratória e de Confiabilidade Interna	77
Comparações entre Gestores e Membros das Equipes	84
Correlações entre os Resultados do Instrumento e Relatórios Financeiros da Empresa	86
DISCUSSÃO	89
CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS	102
ANEXO A – Carta de apresentação da pesquisa	115
ANEXO B – Instrumento utilizado na pesquisa	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Características da amostra.....	65
Tabela 2. Descrições, Cargas Fatoriais e Comunalidades dos Itens da Escala de Desempenho de Equipes.....	81
Tabela 3. Coeficientes Alfa dos Fatores da Escala de Efetividade de Equipes.....	82
Tabela 4. Comparação das Auto e Hetero-Avaliações da Efetividade da Equipe.....	85
Tabela 5. Matriz das Correlações entre Resultados do Instrumento e Indicadores Financeiros.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de efetividade baseado na tarefa do grupo.....	24
Figura 2. Modelo normativo de efetividade do grupo.....	29
Figura 3. Modelo de efetividade de equipes adaptado de Guzzo e Shea.....	30
Figura 4. Modelo ecológico de efetividade de equipes de trabalho.....	33
Figura 5. Diferenças entre desempenho de tarefa e desempenho contextual.....	39
Figura 6. Categorias da análise de conteúdo das entrevistas com as equipes.....	70
Figura 7. Número de componentes.....	79

RESUMO

As equipes de trabalho são cada vez mais freqüentes no cenário organizacional. Porém, ainda são poucas as ferramentas adequadas para avaliar o comportamento dos seus membros ou os resultados do seu desempenho. Assim, o presente estudo teve por objetivo construir e validar uma escala de desempenho de equipes, visto que não existe um instrumento como esse no Brasil. Participaram da pesquisa 399 funcionários, distribuídos em uma rede de 38 farmácias, uma matriz e um *call center*. A validação psicométrica indicou uma solução de 2 fatores com índices de confiabilidade satisfatórios. Eles são: Fator 1 – Desempenho de tarefa (10 itens; $\alpha = 0,88$); e Fator 2 – Desempenho contextual (11 itens; $\alpha = 0,88$). Realizaram-se comparações entre avaliações dos gestores e de suas equipes, que não indicaram diferença estatística. Também foram executadas análises de correlação entre os resultados deste instrumento e os relatórios financeiros da empresa, que não apresentaram resultados significativos. Concluiu-se que a ferramenta desenvolvida é um instrumento válido para mensurar do desempenho de equipes.

Palavras-chave: Efetividade; produtividade; medida de desempenho

TEAM PERFORMANCE SCALE: A EXPLORATORY STUDY**ABSTRACT**

Work teams are more and more frequent in the organizational set. However, proper tools for measuring their members' behaviors or performance results are few. Thus, the present study's objective was to build and validate a team's performance scale, for there is no such instrument in Brazil. The study sample was composed of 399 employees, distributed on 38 drugstores branches, a central office and a call center. The psychometrical validation indicated a two factor solution that has satisfactory reliability results. They are: Factor 1 - Task Performance (10 items; $\alpha= 0,88$); and Factor 2 – Contextual Performance (11 items; $\alpha= 0,88$). Comparisons between managers evaluations and their teams were made, which showed no statistical difference. Also, correlation analysis between this instrument's results and the company's financial reports were made, which didn't present significant results. It was concluded that the present tool is a valid instrument for the evaluation of the team's performance.

Key-words: Effectiveness; productivity; performance measure

APRESENTAÇÃO

Atualmente, o mundo do trabalho e das organizações passa por mudanças que ocorrem em um ritmo cada vez mais acelerado. Isso ocorre devido a necessidade contínua de adaptação para poder enfrentar as demandas da economia globalizada e dos clientes, quanto à qualidade dos serviços oferecidos. Com isso, os antigos padrões rígidos de estrutura gerencial têm dado cada vez mais espaço a modelos flexíveis de gestão e organização do trabalho. Nesse cenário de instabilidade, novas formas de gestão mais adequadas se fazem necessárias para garantir a efetividade do mundo do trabalho (Bastos, 2006).

Uma das principais estratégias utilizadas pelos gestores atuais, com o objetivo de flexibilizar as estruturas das organizações que comandam, é a implementação de equipes de trabalho, como uma tentativa de otimizar o desempenho tanto individual quanto organizacional (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004). Essa realidade faz aumentar o interesse de pesquisadores e administradores por conhecer e investigar os processos grupais ocorridos nas organizações. Porém, só o fato de existirem equipes não é garantia de efetividade. É preciso antes estabelecer como estas células de trabalho podem atingir um desempenho efetivo, para evitar que as mesmas sejam instituídas como uma panacéia para todos os problemas que uma organização possua ou possa vir a possuir.

Cada vez mais aumenta o número de pesquisas que buscam investigar a efetividade de equipes de trabalho, na literatura internacional específica a este construto (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Porém, de acordo com Borges-Andrade, Coelho e Queiroga (Borba, 2007), no contexto nacional ainda existe escassez de pesquisas empíricas relativos ao tema. Com isso, torna-se necessário o aumento de estudos a respeito do

desempenho de equipes no Brasil, para que o conhecimento acumulado seja adequado às necessidades das organizações nacionais.

Tendo em vista o cenário apresentado, planejou-se a realização de uma pesquisa empírica que trouxesse contribuições que fossem tanto concretas quanto relevantes a este campo. Desta forma, o objetivo do presente estudo foi construir uma escala que permitisse aferir indicadores comportamentais de desempenho de equipes de trabalho. Até o início do estudo ora relatado, o contexto brasileiro ainda não possuía um instrumento como esse, o que dificultava os avanços na avaliação da efetividade do desempenho dessas unidades de trabalho. Para iniciar essa tarefa, o desempenho de equipes, ao qual se faz referência, pode ser descrito como comportamentos coletivos da equipe relevantes para atingir as metas específicas (West & Richter, 2007).

Uma vez cumprida a tarefa planejada para a primeira etapa, foi planejada a comparação das avaliações realizadas por gerentes e membros de suas respectivas unidades de desempenho, visando verificar a possibilidade da ferramenta ser utilizada na auto-avaliação e na hetero-avaliação. Por fim, para uma terceira etapa planejou-se a investigação das relações entre os resultados obtidos com a aplicação do instrumento desenvolvido e os indicadores de desempenho financeiro fornecidos pela empresa em que os dados foram coletados. Isto permitiria verificar o relacionamento entre indicadores julgamentais e objetivos (ou duros).

Desta forma, foi realizada uma pesquisa empírica buscando a construção e validação da escala pretendida. O presente trabalho é constituído por cinco capítulos. O primeiro descreve a definição de equipes adotada e de conceitos relacionados à efetividade destas, bem como alguns de seus modelos de efetividade mais conhecidos e trabalhos relevantes publicados sobre a investigação de critérios de desempenho de equipes. Além disso, o capítulo ainda descreve a literatura sobre desempenho, mais especificamente a que

investiga sua aplicação a equipes, assim como a relação entre indicadores julgamentais e financeiros de desempenho de equipes. Essa seção encerra com a delimitação do problema e a apresentação dos objetivos da pesquisa. Os procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo são descritos no segundo capítulo, e os resultados obtidos e a discussão dos mesmos são relatados nos capítulos três e quatro, respectivamente. Por fim, o quinto capítulo contém as conclusões obtidas com a presente pesquisa, destacando as principais contribuições e limitações.

INTRODUÇÃO

Equipes de Trabalho

A meta de toda organização, independentemente do tipo de serviço ou produto oferecido pela mesma, é ser bem-sucedida. Dessa forma, diversos modelos de gestão são testados, a fim de identificar aquele que mais lhe permite se aproximar da efetividade almejada. Um tipo de estratégia de execução do trabalho cada vez mais implementada é a formação de equipes.

Estudos científicos relativos a grupos de trabalho começaram a ser desenvolvidos no início do século XX, enfocando os processos que ocorriam entre os membros (Guzzo, 1996). Nos anos seguintes, novas pesquisas foram realizadas, desta vez buscando identificar modelos preditivos válidos a respeito da efetividade de equipes.

Porém, apesar da crescente adoção dessas unidades de desempenho no mundo do trabalho, devem ser feitas algumas ressalvas. Se o tipo de tarefa, forma de organização do trabalho e suas principais metas não forem levadas em consideração prévio à implementação, o saldo do desempenho da equipe pode vir a ser mais prejudicial que benéfico (Hackman, 1987). Com isso, torna-se necessário o aumento de pesquisas relativas a estas células de trabalho, especificamente a respeito da influência que a dinâmica das relações ocorridas entre os membros exerce sobre o desempenho, e como este pode se tornar efetivo. Espera-se que esses estudos evidenciem os contextos nos quais a adoção de equipes é pertinente, assim como o desenvolvimento de estratégias adequadas de intervenção para gerenciá-las.

Antes de prosseguir, entretanto, é necessário certificar a diferenciação entre grupos e equipes. Para atingir esse objetivo é importante iniciar esta discussão pela definição de grupos psicológicos, uma vez que a literatura científica relativa a equipes de trabalho está

fortemente enraizada na compreensão da natureza e características centrais desses agregados sociais. Os grupos psicológicos são integrados por pessoas que se conhecem, que procuram objetivos comuns, possuem ideologias semelhantes e interagem com frequência (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2001). Outra característica desses grupos refere-se ao fato de serem agregados sociais compostos por dois ou mais indivíduos que possuem identidade, metas, objetivos e destino em comum, assim como exibem padrões estruturados de interação e de comunicação, possuem percepções similares a respeito de sua estrutura, são pessoal e instrumentalmente independentes, exibem atração interpessoal recíproca e se consideram como um grupo (Carron & Brawley, 2000; Carron & Hausenblas, 1998). Assim, em primeira instância, conclui-se que os grupos descritos são agregados sociais caracterizados pela presença de relações de interação entre seus componentes, os quais perseguem um objetivo comum.

Albuquerque e Puente-Palacios (2004) comentam que o interesse pela compreensão da dinâmica subjacente aos grupos, no contexto de trabalho, data do início do século anterior, quando eles passam a receber a denominação de grupos de trabalho enfatizando, dessa forma, a meta laboral que era de interesse da organização. Somente nas últimas décadas do século XX, a denominação equipe de trabalho entra em cena e exige o estabelecimento de diferenciações mais pontuais com o termo anteriormente utilizado.

Revisando a literatura da área, Puente-Palacios (2002) destaca que o termo grupos de trabalho é utilizado por vezes como sinônimo, por vezes como substantivo que identifica um agregado de natureza diferente às equipes. Visando enfatizar as diferenças, González, Silva e Cornejo (1996) esclarecem que os *grupos de trabalho* são aqueles que: a) possuem um líder designado; b) trabalham segundo metas organizacionais; c) tem como prioridade atribuições e benefícios individuais; e d) são avaliados a partir da capacidade de influenciar outros. Já as equipes, segundo as autoras, são aquelas nas quais: a) os membros

compartilham responsabilidades; b) trabalham em prol de um projeto específico e próprio; c) tem como prioridade atribuições e recompensas coletivas, e d) tem a sua efetividade evidenciada a partir dos produtos da equipe.

Também buscando responder à pergunta relativa a existência de diferenças entre grupos de trabalho e equipes, Fisher, Hunter e Macrosson (1997) realizaram uma pesquisa. A tarefa posta aos membros da amostra era atribuir adjetivos a grupo e equipe de trabalho. Para realizar esta tarefa, os participantes receberam uma lista composta por 149 adjetivos e frases especificamente preparadas para a pesquisa. Os resultados revelaram existir diferenças nos adjetivos considerados pertencendo a um ou outro termo (grupo ou equipe). Os adjetivos associados a grupo de trabalho foram: negociação, redes de trabalho e soma de objetivos individuais. Os adjetivos associados a equipe foram: criatividade, competitividade e bem integrado. Também observou-se um grupo de adjetivos associado aos dois termos: atividade, efetividade, flexibilidade e energético. Com base nesses resultados os autores concluem ser pertinente defender a natureza diferenciada de ambos os termos.

Greenberg e Baron (1995) apontam a respeito das diferenças mencionadas que uma das fundamentais refere-se à distribuição do esforço envolvido para que a meta seja atingida. Nos grupos, a realização do trabalho depende fundamentalmente do esforço individual, enquanto na equipe depende tanto do esforço individual como do esforço coletivo. Portanto, no grupo, cada indivíduo precisa realizar o seu trabalho para contribuir no sucesso coletivo; na equipe, os membros precisam, além de realizar o próprio trabalho, desenvolver estratégias de construção de um modo coletivo de organizar o trabalho, pois o sucesso é o resultado do esforço conjunto.

Ainda destacando a pertinência de estabelecer as diferenças apontadas, é também necessário reconhecer que existem algumas semelhanças, uma vez que em ambos os casos

trata-se de agregados sociais. Embora as equipes sejam um tipo de grupo, esses coletivos possuem características específicas. Conforme Paris, Salas e Cannon-Bowers (2006), as equipes são mais que um grupo de indivíduos, e o trabalho dessas unidades de desempenho não é a mera soma de seus comportamentos individuais. Elas podem ser caracterizadas por alta interdependência de tarefas, alta diferenciação de papéis, alta diferenciação de tarefas e distribuição de especialidades (Neuman & Wright, 1999). Dessa forma, os membros das equipes interagem frequentemente uns com os outros e são interdependentes, criando exigências interpessoais únicas para alcançar o êxito no desempenho das tarefas. No presente trabalho, o foco está em equipes que atuam no contexto organizacional.

Conforme Machado (1998), uma das primeiras autoras a pesquisar equipes e sua efetividade no contexto nacional, essas unidades de desempenho podem ser definidas da seguinte maneira:

Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos (Machado, 1998, p. 7).

Ainda deve ser destacado que Machado (1998) utiliza a definição acima também para se referir a grupos. Contudo, previamente esclarece que embora sejam estruturas diferenciadas, ela utilizará ambos termos (grupos e equipes) como sinônimos. Uma vez que todo o trabalho de pesquisa da autora refere-se a equipes, é pertinente assumir que a definição acima é proposta para descrever equipes, não grupos.

A partir da análise dos aspectos mencionados, é possível estabelecer as seguintes distinções entre grupos e equipes (Greenberg & Baron, 1995). Os primeiros dependem mais do esforço individual e a responsabilidade pelos resultados e metas também é atribuída individualmente. Os segundos são caracterizados pelo esforço coletivo e

compartilhamento de tarefas, metas e resultados. Esta diferenciação, entretanto, não possui o objetivo de apontar os aspectos que particularizam cada unidade. Apenas visa mostrar que as suas diferenças são reconhecidas e identificadas, e que o foco de interesse do trabalho ora relatado recai naquelas localizadas no cenário organizacional, cuja criação e existência obedecem a demandas organizacionais; logo, às denominadas equipes.

A este respeito, todavia é importante destacar que não está sendo defendido que nos grupos as atribuições, responsabilidades e recompensas sejam totalmente individuais, pois nesse caso sequer falaríamos de grupo. Está sendo pontuado que no caso dos grupos há menor predominância do aspecto coletivo (para atribuições, esforço e recompensas) enquanto no caso das equipes o coletivo é uma característica que aparece com maior dominância. Em decorrência dos aspectos destacados, conclui-se que diferenças entre grupos e equipes podem ser identificadas na literatura da área. Destaca-se ainda que este estudo faz referência às estruturas organizacionais que recebem a denominação de equipes de trabalho; porém, o termo grupo poderá ser usado eventualmente para nomear essas unidades, sem prejuízo das diferenças expostas.

Da mesma maneira como existem diversas definições quanto ao que são equipes, são citadas na literatura da área inúmeras classificações quanto aos tipos de grupos de trabalho (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004; González et al., 1996). Essas classificações podem ser diferenciadas quanto ao seu foco, que pode variar de acordo com o tamanho, composição, nível organizacional, tempo de duração, entre outros (Ivancevich & Matteson, 1999). Com isso, torna-se relevante apresentar algumas delas, visto que permitem entender de forma apropriada a sua dinâmica.

Quanto ao tempo de duração, Buchanan e Huczynski (1985) definem que os grupos podem ser divididos em: permanentes (que estão presentes ao longo da existência da organização, como comitês, equipes gerenciais, equipes de monitoramento de satisfação de

clientes, entre outras) ou temporárias (criadas para atingir um objetivo específico – quando o mesmo é cumprido, as equipes se desfazem).

Já de acordo com a missão, conforme Ivancevich e Matteson (1999), os grupos de trabalho podem ser divididos em equipes de soluções de problemas (para corrigir problemas enfrentados pela organização, bem como agir como agentes de prevenção a futuros problemas), equipes de pesquisa e desenvolvimento (criadas para desenvolver novos produtos, para incrementar as atividades dos processos organizacionais) e equipes auto-gerenciadas (criadas para tomar decisões estratégicas, a essas equipes é investido poder pela organização, o que ocasiona uma menor interferência por membros externos).

Arrow e McGrath (1995), tendo como foco os elementos constitutivos (objetivo a ser alcançado, membros que compõem o grupo e tecnologia ou formas de desempenho das tarefas associadas às ferramentas utilizadas) da estrutura dos grupos, dividem os mesmos em: a) força-tarefa, formadas para cumprir um objetivo específico, e quando o mesmo é cumprido, a unidade de desempenho se desfaz – seus membros não fazem parte do grupo permanentemente, voltando as suas atividades rotineiras após o cumprimento da meta (por exemplo, o caso de grupos força-tarefa do Corpo de Bombeiros criados para apagar incêndios); b) equipes propriamente ditas, que são, geralmente, grupos permanentes criados para cumprir determinados objetivos, e para os quais são fundamentais relações interpessoais positivas, conhecimentos e habilidades aplicados ao desenvolvimento de projetos – a sobrevivência da equipe é um indicador de efetividade desse tipo de grupo (por exemplo, os times de futebol); e c) tripulação, que são grupos formados de acordo com o domínio que os membros possuem de determinada tecnologia ou ferramenta específica para cumprir os seus objetivos – estes definem o tempo de existência da tripulação (por exemplo, a tripulação de um avião, formada por piloto, co-piloto, engenheiro de vôo e comissários de bordo, e que são formadas para um determinado vôo).

Quando o mesmo acaba, o grupo se desfaz e os mesmos podem ser direcionados a outras tripulações, visto que o relevante não são os membros que as compõem, e sim seus domínios sobre a tecnologia necessária para cumprir a meta).

Cabe ressaltar que as diferentes tipologias apresentadas são algumas entre várias outras existentes na literatura relativa a equipes de trabalho, e que não é objetivo desta pesquisa apresentar todas as classificações possíveis. O propósito da descrição dos tipos de grupos relatados anteriormente foi o de elucidar um pouco mais a respeito da natureza diferenciada que estas células de trabalho podem possuir.

Por fim, antes de expor a definição adotada na pesquisa ora relatada e encerrar esta seção, serão descritos os estágios de desenvolvimento das equipes de trabalho apontados por diversos autores (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004; Brodbeck, 1996; Buchanan & Huczynski, 1985; Greenberg & Baron, 1995; Ivancevich & Matteson, 1999). Isto porque o reconhecimento da existência de diferentes estágios de amadurecimento de uma equipe, enquanto célula de trabalho, é fundamental para a compreensão do seu desempenho.

Ao longo da vida de uma equipe, existem cinco fases de desenvolvimento, que nem sempre são sequenciais e algumas nem sempre são atingidas. Elas são: a) formação (*forming*), caracterizada pelos primeiros contatos entre os membros, pela avaliação sobre o tipo de contribuição que cada um pode dar, pela melhor definição dos objetivos, papéis a serem desempenhados, normas, procedimentos e responsabilidades – é uma fase caracterizada pela incerteza, e termina quando os membros se reconhecem como parte da equipe; b) conflito (*storming*), na qual ocorrem os processos de ajuste e negociação, estabelecimento das lideranças formais, caso não tenham sido definidas pela organização, divisão e disputa pelo poder; c) normatização (*norming*), caracterizada pela coesão e maior abertura na comunicação entre os membros, é concluída após a aceitação de papéis, normas e procedimentos de desempenho a serem adotados; d) desempenho (*performing*),

na qual o foco dos membros está direcionado a execução das tarefas – a produtividade desta fase pode nem sempre vir em níveis constantes; e, por fim, e) desintegração (*adjourning*), que é quando os objetivos são cumpridos e a equipe se desfaz – esta fase ocorre nas equipes temporárias, visto que a sobrevivência da equipe é adotada como um dos critérios de efetividade dessas células de trabalho.

Uma vez apresentado de maneira sucinta as diferenças entre grupos e equipes, assim como uma breve descrição quanto aos diferentes tipos de grupos, é preciso mencionar que existem diversas definições de equipes, que variam de acordo com o foco, seja que a ênfase recaia nos membros que as compõem, seja nos procedimentos e resultados do trabalho das equipes. Para este estudo, será utilizada a conceituação proposta por Kozlowski e Ilgen (2006), segundo a qual as equipes podem ser definidas como:

Unidades compostas por dois ou mais indivíduos (embora reconheçam a dinâmica diferenciada das díades), os quais interagem socialmente, possuem uma ou mais metas de trabalho comuns, mantendo-se juntos para desempenhar tarefas consideradas relevantes para a organização, serem interdependentes quanto ao fluxo de trabalho, metas e resultados, possuírem diferentes papéis e responsabilidades, e estarem, enquanto equipe, inseridas em um sistema organizacional maior (Kozlowski & Ilgen, 2006, p. 79).

A importância dessa definição é que ela apresenta um conjunto de características que contribuem na identificação da natureza própria das equipes de trabalho, razão pela qual oferece o suporte teórico em que o estudo ora relatado se sustenta.

Definido o conceito de equipe adotado, torna-se necessário estabelecer a distinção entre construtos ligados à efetividade de equipes, visto que a construção de qualquer instrumento válido só pode ocorrer se o mesmo é baseado em um delineamento teórico apropriado. Assim, a seção a seguir traz uma discussão teórica relativa a conceitos paralelos à efetividade, os quais podem ser encontrados na literatura da área ora como construtos equivalentes, ora como diferenciáveis.

Conceitos Relacionados à Efetividade de Equipes

Hoje em dia, é possível encontrar uma extensa literatura científica a respeito da efetividade de equipes de trabalho (Bracamonte, 2007; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Langfred, 1998; Shea & Guzzo, 1987; Singh & Muncherji, 2007; Sundstrom, De Meuse & Futtrell, 1990; Weldon & Weingart, 1993). Entretanto, ainda existem certas lacunas referentes ao estudo deste construto, tanto no que diz respeito aos elementos que afetam o seu funcionamento e desempenho, como aos critérios que podem ser considerados indicadores adequados de resultados obtidos.

Um exemplo disso é a falta de consenso por parte dos pesquisadores quanto aos critérios que devem ser adotados para mensurar a efetividade de equipes. Isso pode ocorrer pela falta de clareza conceitual a respeito do construto, pela existência de fenômenos correlatos e pelo uso simultâneo de termos paralelos ou com significado próximo embora não igual. Alguns autores tratam a efetividade, o desempenho e a produtividade como construtos diferentes; outros os consideram como sinônimos, conforme apontado por Brodbeck (1996). Além desses termos, outros podem ser encontrados fazendo também referência à efetividade, tais como eficácia e eficiência.

A não aceitação das diferenças entre as definições implicam na quase impossibilidade de estabelecimento de indicadores pertinentes da efetividade de equipes de trabalho que devem constar em uma escala que visa medi-los, o que torna um desafio escrever sobre esse construto e, mais ainda, pretender mensurá-lo. Segundo Bracamonte (2007), diferentes critérios para medi-la são usados dependendo de quem os propõem, do estágio em que se encontra a equipe, da cultura organizacional, do contexto e das circunstâncias. Esse fato dificulta a construção de instrumentos que possam avaliar satisfatoriamente o construto, o que possibilitaria um melhor entendimento a respeito de seu funcionamento e de melhores intervenções. Porém, de acordo com o mesmo autor, é

possível destacar uma série de comportamentos presentes em equipes efetivas, o que permite a construção deste instrumento baseado em descritores comportamentais.

Por isso, antes de descrever os critérios adotados para a construção da escala de desempenho de equipes, é importante apresentar as definições de efetividade e de construtos correlatos e paralelos, bem como expor as diferenças conceituais apresentadas por diferentes autores ao teorizar sobre os níveis organizacional e de equipes. Cabe ressaltar que a proposta da presente seção é de identificar as convergências e divergências entre as definições em seus respectivos níveis, não sendo o foco apresentar os critérios de mensuração adotados para a efetividade. Para isso, a seção “Principais modelos de efetividade de equipes” apresentará os quatro modelos mais utilizados nas pesquisas relativas à equipes de trabalho, que é a unidade de análise da presente pesquisa.

Definições no Nível Organizacional

A literatura referente a efetividade no nível organizacional está bem melhor sustentada e em estágio mais avançado quando comparada a relativa ao nível de equipes (Puede-Palacios, 2002). Isso porque o foco de pesquisas científicas direcionado a essas unidades de desempenho ainda é recente. Com isso, torna-se relevante descrever as definições de efetividade e de conceitos correlatos no nível organizacional, o que pode vir a contribuir para as definições adotadas no nível de equipes.

Conforme Marinho e Façanha (2001), a literatura apresenta determinadas dimensões desejáveis para o desempenho de organizações. Elas são efetividade, eficiência e eficácia. A primeira, segundo os autores, é relativa à capacidade de promover os resultados pretendidos, enquanto a segunda implica em competência para produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços. Por fim, a terceira dimensão remete a condições controladas e a resultados desejados.

Motta (1990) propõe que eficiência refere-se ao cumprimento de normas e à redução de custos (sua utilidade é verificar se uma ação, por exemplo um programa público, foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo-resultados); eficácia refere-se ao alcance de resultados e à qualidade dos produtos e serviços, e sua utilidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade; e, por fim, a efetividade refere-se ao efeito da decisão e sua utilidade é verificar se as ações executadas respondem adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades diagnosticadas. Em outras palavras, conforme o autor, avaliar eficiência é saber como aconteceu, a eficácia, o que aconteceu; e a efetividade, que diferença faz.

Já Caiden e Caiden (2001), estabelecem que a eficiência é a relação entre os insumos e resultados, sendo exemplos a utilização do mínimo de insumos para produzir um determinado resultado ou a obtenção de máximos resultados para um determinado nível de insumos. A eficiência pode ser medida por meio dos resultados, da produtividade e dos custos. Segundo os autores, a efetividade sinaliza o êxito da ação e é focada em seus resultados, tais como são verificados por meio das avaliações de efeito. Além disso, a qualidade dos serviços pode ser estimada por meio de medidas relacionadas com a satisfação dos usuários.

A efetividade organizacional, segundo Neal e Hesketh (2001), pode ser expressa de acordo com a comparação entre o nível de resultados observados e os padrões e/ou metas organizacionais, enquanto a eficiência diz respeito a comparação entre o nível de resultados obtidos e os recursos utilizados para obtê-los. Também em relação a esses termos, Hrivnak e Halfhill (2007) relatam que, de acordo com vários pesquisadores, a eficiência está contida na definição de efetividade. Dessa forma, a eficiência organizacional é tipicamente considerada como uma medida com foco nos insumos

necessários para os processos e a minimização do desperdício, dos custos ou esforços; logo, a efetividade organizacional é o cumprimento eficiente dos resultados ou das metas organizacionais. Dessa perspectiva, tudo que é efetivo deve ser eficiente. Porém, Hrivnak e Halfhill (2007) também relatam que outros autores possuem uma visão diferente relativa aos construtos, na qual eficiência e efetividade são distintas, mas relacionadas. Segundo eles, a efetividade está focada unicamente com o cumprimento de metas. Não implica, necessariamente, na preocupação com a quantidade de recursos utilizados para alcançar os resultados desejados. Além disso, a eficiência se refere somente à razão entre insumos e resultados, sem consideração se os resultados corresponderam ou não às metas desejadas. Nessa conceituação, uma organização pode ser efetiva, eficiente, ou quaisquer combinações entre os dois construtos.

Conforme as definições dos autores da literatura referente a efetividade organizacional, pode-se perceber um certo consenso quanto a conceituação de eficácia e eficiência (Cameron, 1986a; Cameron, 1986b; Delaney & Huselid, 1996; Zellars & Fiorito, 1999). De forma geral, a eficiência está relacionada à questão dos meios/utilização de recursos, enquanto a eficácia está relacionada a idéia de alcance de fins/objetivos. Quanto a efetividade, as definições são diversas, mas de uma forma ou de outra, remetem à idéia de impacto, de efeitos, de resultados para o público-alvo. Ainda assim, nas definições trazidas também é possível identificar a falta de concordância, o que evidencia que discussão sobre o apropriado significado destes termos ainda não se encontra encerrado; entretanto, é preciso identificar as peculiaridades de cada um para favorecer a compreensão do estudo desenvolvido.

Uma vez realizada uma breve exposição a respeito das definições de efetividade e de outros conceitos relacionados a este construto, no nível organizacional, agora cabe

estabelecer as definições no nível das equipes, que é a unidade de interesse da pesquisa ora relatada.

Definições no Nível de Equipes

Apesar de recente, a literatura referente à efetividade de equipes já apresenta resultados válidos e promissores no que diz respeito a mensuração desse construto (Bracamonte, 2007; Campion, Medsker & Higgs, 1993; González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró, 2008). Porém, ainda são constatadas divergências em relação da conceituação de efetividade e outros termos correlatos no nível das equipes.

Produtividade, conforme Brodbeck (1996), corresponde ao quão eficientemente é alcançado um nível particular de efetividade, indicada pela proporção entre insumos e resultados atingidos. Esse conceito pode ser aferido por índices financeiros e quantidade e qualidade de bens e serviços oferecidos, entre outros, que podem ser denominados como indicadores objetivos ou “duros”. O mesmo autor, ao falar de efetividade, a define como a magnitude em que comportamentos desempenhados pelos membros das equipes se aproximam das metas almejadas, e esses comportamentos podem ser definidos como desempenho.

De acordo com Singh e Muncherji (2007), a efetividade de equipes pode ser entendida por meio de uma abordagem funcional, que contempla cinco processos básicos desempenhados por todas as equipes: (a) objetivos e integração da equipe; (b) tomada de decisão; (c) encontros de gestão; (d) implementação de decisões; e (e) criação de um clima saudável. Conforme os autores, essas cinco categorias são compostas por diversos critérios, que abordam desde a participação nas decisões a respeito do trabalho, cumprimento das tarefas, participação dos membros, busca por informações sobre o desempenho ao estabelecimento de padrões de qualidade e relacionamento interpessoal dos componentes.

Eles enfatizam que deve haver um equilíbrio entre os cinco indicadores sugeridos, e que cada um deles terá maior destaque conforme determinado período no ciclo de vida do grupo. Os autores citam que a eficiência de equipes, que corresponde a proporção dos insumos utilizados para a obtenção dos resultados, é parte fundamental para o alcance da efetividade.

Lourenço e Gomes (2003) propuseram que a efetividade possui uma estrutura bidimensional, em que uma das partes foca nos indicadores do desempenho produtivo das equipes (tais como metas atingidas, quantidade e qualidade dos itens produzidos), enquanto a outra se debruça sobre o relacionamento interpessoal de seus membros (qualidade das interações, da comunicação, da cooperação).

Segundo Parks (2004), a efetividade de equipes se refere à qualidade do desempenho orientado à tarefa de uma equipe. Essa definição está mais próxima do conceito de eficiência de equipes do que do de efetividade adotado por outros autores (Bracamonte, 2007; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Shea & Guzzo, 1987; Sundstrom, De Meuse & Futtrell, 1990; Weldon & Weingart, 1993). Já de acordo com Kirkman e Shapiro (2001), a efetividade é o resultado da produtividade da equipe e a cooperação entre os seus membros.

De maneira geral, assim como no nível organizacional, a eficiência pode ser entendida como a otimização dos recursos e esforços envolvidos para atingir as metas da equipe (Borba, 2007; Brodbeck, 1996; Hackman, 1987). Porém, a diferença da análise realizada nesse nível (de equipes) ainda encontra-se a presença de outro construto, também paralelo, mas teoricamente distinto. Trata-se da eficácia coletiva, cuja diferenciação é trazida a seguir.

Devido ao ambiente de constante interação e interdependência no qual as equipes vivem, a solução de determinados problemas, muitas vezes, só pode ser obtida por meio da

mobilização de esforços coletivos. Essa demanda por cooperação está enraizada em outra ainda mais fundamental que é a convicção de que é possível atingir coletivamente o resultado desejado. A esse respeito, Bandura (1982) relata que a crença na efetividade também pode ser aplicada ao nível das equipes.

Com isso, a eficácia coletiva pode ser compreendida como a crença do indivíduo em relação à capacidade de seu grupo obter sucesso na realização de uma tarefa específica (Walumbwa, Wag, Lawler & Shi, 2004). Cabe citar que a eficácia coletiva e a auto-eficácia se diferenciam no que diz respeito ao foco; a primeira tem como foco o grupo, e a segunda, o indivíduo (Mulvey & Klein, 1998).

Já a eficácia da equipe, conforme Gully, Incalterra, Joshi e Beaubien (2002), pode ser definida como a crença compartilhada por seus membros em relação à capacidade de realizar uma tarefa específica. Dessa forma, enquanto a eficácia coletiva é uma crença individual, a eficácia de equipes é uma crença coletiva. Segundo os autores, a eficácia coletiva pode representar a crença em relação à efetividade da equipe, do departamento e até mesmo uma nação; já a eficácia de equipes se restringe especificamente à crença no desempenho da equipe.

Com base nas ponderações anteriores, percebe-se que efetividade de equipes, segundo os autores citados anteriormente (Brodbeck, 1996; Kirkman & Shapiro, 2001; Lourenço & Gomes, 2003; Parks, 2004; Singh & Muncherji, 2007), corresponde aos resultados do desempenho, enquanto o desempenho está relacionado aos processos para alcançar a efetividade. Além desses construtos existem ainda os fenômenos caracterizados como crenças dos membros das equipes; logo, no cenário das equipes estão presentes, em paralelo, eventos diversos cuja adequada diferenciação é fundamental para viabilizar qualquer estudo realizado com estas unidades de desempenho.

Quanto ao estudo da efetividade, observa-se que a maioria das pesquisas empíricas tem como foco apenas a produção de bens e serviços (indicadores duros ou objetivos), desconsiderando os outros aspectos envolvidos, tais como indicadores comportamentais de desempenho, baseados nas percepções dos membros de equipes e/ou seus respectivos gerentes.

A diferenciação de tais conceitos é de extrema relevância quando se busca investigar a relação entre desempenho e efetividade, visto que nem sempre o primeiro pode garantir o outro (Goodman, Ravlin & Schminke, 1987). Isso implica na possibilidade da existência de elementos que possuem um maior peso sobre a efetividade do que um desempenho que siga os critérios apropriados de produção.

Uma vez exposta uma breve distinção entre os conceitos relacionados, o construto que a escala desenvolvida nesta pesquisa busca focar é o desempenho de equipes, que pode ser descrito como estratégias coletivas dos membros que focam na realização das tarefas da equipe (West & Richter, 2007). Porém, ao longo deste trabalho esse conceito também será referido pelo termo efetividade, para facilitar o desenvolvimento do texto, evitando a repetição exagerada de um mesmo termo. A justificativa para esta decisão sustenta-se no fato do estudo realizado tomar como base modelos de efetividade das equipes e não modelos específicos de desempenho de equipes, que até o momento são inexistentes. Assim, o atributo focado é a efetividade das equipes, e o critério adotado para a sua mensuração, neste caso, é o desempenho mensurado a partir de avaliações subjetivas de comportamentos dos membros dessas unidades de desempenho.

A implementação de equipes constitui uma das estratégias que as organizações lançam mão para se tornarem produtivas, ou seja, que alcancem os resultados desejados com o menor custo possível. Portanto, investigar os indicadores de sucesso é de extrema relevância.

Brodbeck (1996) identificou uma série de divergências entre o que vários pesquisadores julgam ser critérios de produtividade, de desempenho e de efetividade. Essas serão descritas com mais detalhes na próxima seção, tendo em vista que a compreensão das imprecisões que as cercam permite delimitar de maneira mais adequada o foco da pesquisa ora relatada.

O desenvolvimento de um instrumento que visa avaliar a efetividade de equipes impõe um grande desafio aos pesquisadores, visto que o mesmo deve medir indicadores relevantes ao construto em diferentes tipos dessas células de trabalho e apresentar resultados psicométricos consistentes. Existem diversas ferramentas, algumas até mesmo disponíveis *on-line*, desenvolvidas por consultores; porém, o conteúdo dessas tende a ser baseado mais em inferências e observações dos mesmos do que em teorias sólidas e pesquisas empíricas, e os fatores aferidos não são necessariamente aqueles mais relevantes para o desempenho (Wageman, Hackman & Lehman, 2005).

A importância decorrente de dispor de uma medida de desempenho, teoricamente bem sustentada e psicometricamente válida, radica no fato do gestor poder contar com um conjunto de descritores comportamentais, os quais podem ser considerados evidências adequadas da efetividade do desempenho das equipes de trabalho. Isto é: em que medida as diversas ações executadas pela equipe e os comportamentos dos seus membros permitem atingir as metas de trabalho estabelecidas. Adicionalmente, outra vantagem deste tipo de medida é que ela pode ser aplicada tanto para auto-avaliação (quando realizada a partir do relato do próprio sujeito, membro da equipe) como hetero-avaliação (quando realizada por um avaliador que não ator do comportamento).

Uma vez definidos o que é efetividade de equipes e quais os comportamentos que devem ser considerados ao avaliar o seu desempenho, que decorre também da compreensão do que seja a efetividade e os seus preditores, a seguir serão descritos alguns

dos principais modelos de efetividade existentes na literatura referente ao construto. Os mesmos, assim como os trabalhos de outros pesquisadores, serão utilizados como referência para a construção dos critérios da escala desenvolvida neste estudo.

Principais Modelos de Efetividade de Equipes

A literatura referente a equipes de trabalho apresenta diversos modelos explicativos a respeito da efetividade dessas unidades de desempenho. Porém, cabe ressaltar que tais proposições ainda são recentes. Conforme Puente-Palacios (2002), é cada vez maior a necessidade que esses modelos sejam empiricamente testados, haja visto a lacuna existente na literatura da área a respeito da relação entre possíveis preditores e a efetividade de equipes, algo que diferencia o nível de análise grupal do individual, posto que a literatura pertinente a este último apresenta décadas de investigação.

A maioria destes modelos de efetividade de equipes de trabalho foram influenciados pela estrutura explicativa proposta por McGrath (Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Sundstrom et. al, 1990), que postula a existência de três tipos de elementos que permitem a investigação do funcionamento desses agrupamentos: a) insumo, que são as variáveis existentes desde o estágio de formação de equipes e que fazem parte da organização, dos membros e do meio ambiente; b) processo, ou elementos que permeiam a fase de elaboração do produto da equipe; e c) produto, que equivalem aos resultados do desempenho.

Ainda que existam diversos modelos, alguns deles podem ser considerados principais, visto que influenciaram o trabalho de outros pesquisadores referente ao construto objetivado e a frequência com que são mencionados na literatura da área, seja nas discussões teóricas ou nos relatos de pesquisa empíricas. A seguir, serão apresentados o Modelo de Efetividade baseado na tarefa do grupo de Gladstein (1984), o Modelo

Normativo de Efetividade do Grupo de Hackman, (1987), o Modelo Parcimonioso de Efetividade de Equipes de Guzzo & Shea (1992) e o Modelo Ecológico de Efetividade de Equipes de Trabalho de Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990).

Modelo de Efetividade Baseado na Tarefa do Grupo (Gladstein, 1984)

O modelo de efetividade baseado na tarefa do grupo de Gladstein (1984), sustentado na estrutura insumo – processo – produto, inclui variáveis não só do nível grupal, mas também do nível organizacional, razão pela qual a autora classificou seu modelo como compreensivo, dado o caráter abrangente.

No elemento “insumo” do modelo, Gladstein aponta a existência de variáveis dos níveis grupal e organizacional. Quanto ao primeiro, os indicadores podem ser subdivididos nas categorias composição (presença de habilidades adequadas ao desempenho, heterogeneidade do grupo e experiências prévias dos membros quanto ao tempo na organização e ao tempo e na tarefa) e estrutura (que pode influenciar direta ou indiretamente a efetividade da equipe, e engloba a clareza dos objetivos e papéis a serem desempenhados, normas de desempenho, controle das tarefas, o tamanho do grupo e a liderança formal). Em relação ao nível organizacional, também é subdividido em duas categorias, a saber: a disponibilidade de recursos e a estrutura organizacional.

Os processos do desempenho são definidos como ações intra e intergrupais que transformam os recursos iniciais em produtos. Os comportamentos dos membros do grupo que ocorrem durante essa transformação, são comportamentos de manutenção (que constroem, fortalecem e regulam a vida do grupo) ou comportamentos de tarefa (que permitem o grupo a resolver o problema objetivo ao qual ele se comprometeu). Gladstein (1984) estabelece que abertura à comunicação, suporte social, o grau de conflitos interpessoais, a discussão de estratégias, as contribuições individuais e a administração de

limites consistem nos principais comportamentos que contribuem para um desempenho de equipes bem-sucedido. Dessa forma, grupos efetivos apresentam comportamentos de manutenção, possuem membros com habilidade para a tomada de decisão e mantêm boa comunicação com o meio externo.

A autora ainda apresenta como variáveis moderadoras as tarefas do grupo. A mesma afirma que o relacionamento entre os processos grupais e efetividade não é constante, pois variam de acordo com a natureza da tarefa que será desempenhada. As tarefas possuem três dimensões: a) complexidade; b) interdependência; e c) incerteza.

Por fim, Gladstein (1984) postula que o produto de seu modelo corresponde à efetividade da equipes, que é constituída pelo desempenho do grupo, a satisfação das necessidades dos membros e a capacidade de sobrevivência da equipe. A Figura 1 ilustra o modelo proposto pela autora.

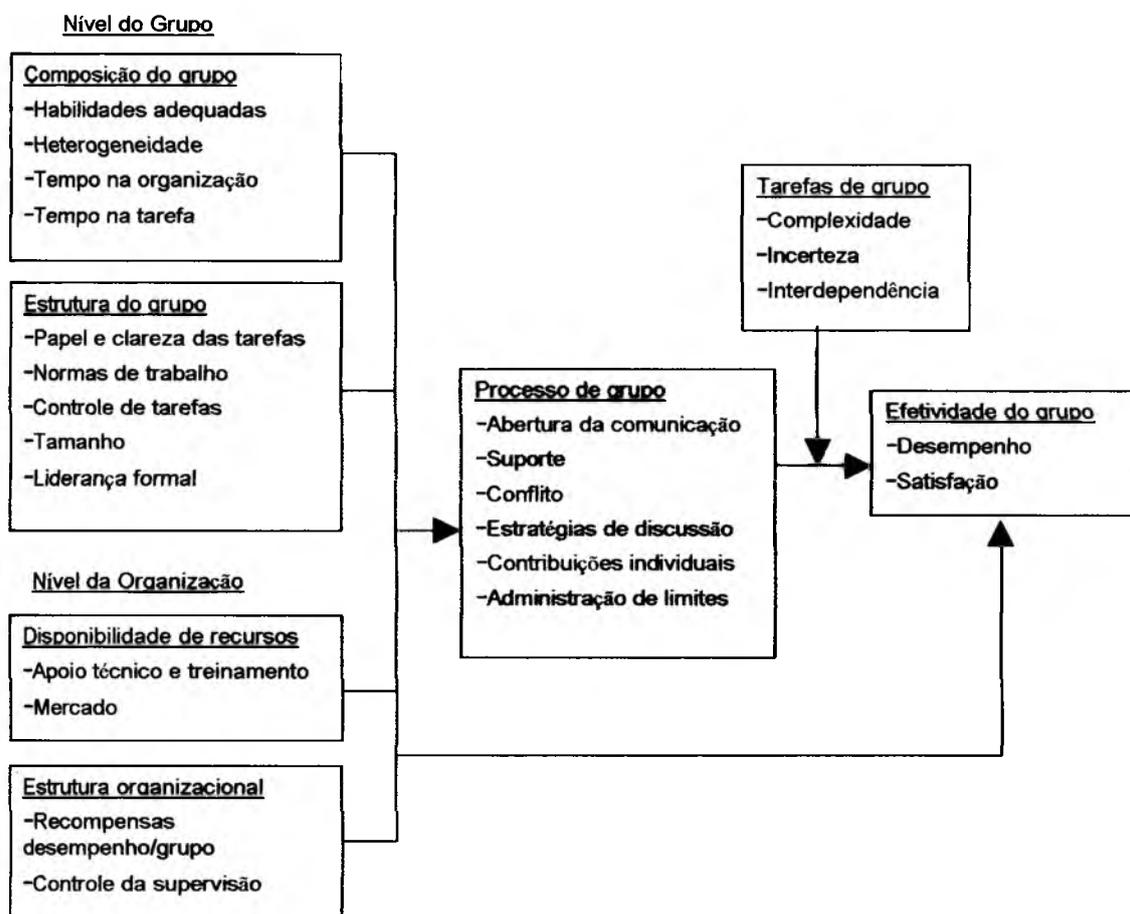


Figura 1. Modelo de efetividade baseado na tarefa do grupo (p. 502, Gladstein, 1984)

Gladstein (1984) testou as relações das variáveis de seu modelo utilizando o programa de análises de equações estruturais LISREL IV. Sua amostra englobava uma empresa de comunicação, mais precisamente os funcionários do setor de *marketing*.

Para mensurar os insumos do nível do grupo, foram investigados elementos relativos à estrutura do grupo (tamanho do grupo, clareza dos objetivos, controle das tarefas, normas quanto ao desempenho e liderança formal) e à composição (percepção dos membros a respeito da adequação das capacidades e habilidades dos membros, grau de heterogeneidade e média da antiguidade dos membros em relação ao tempo na organização e no cargo). Já quanto o nível organizacional, os insumos estrutura e recursos não foram testados, visto que a pesquisa foi realizada em apenas uma organização, não sendo possível averiguar a diferença de impacto. Entretanto, foram aferidos o tipo de recompensas do

grupo, da supervisão de tarefas e manutenção da liderança, da influência do supervisor nos altos níveis da organização e do destaque conferido pelo supervisor ao desenvolvimento de habilidades no grupo. Foram incluídas medidas de hetero-avaliação por parte dos membros das equipes em relação aos comportamentos de seus supervisores, assim como medidas para aferir os recursos organizacionais (relativos à disponibilidade de treinamento e suporte técnico e o desenvolvimento dos mercados atingidos pelo grupo).

Quanto à categoria processo de grupo, foram investigados os comportamentos de manutenção do grupo (por meio de três escalas para mensurar a abertura e liberdade de comunicação, a percepção quanto ao suporte recebido e o nível de conflito entre os membros da equipe) e comportamentos de tarefa (para os quais foram utilizadas cinco escalas, relativas à mensuração do valor dos insumos individuais quanto aos conhecimentos e habilidades, da discussão de estratégias de desempenho em situações novas, da administração de limites do grupo quando interagem com outros grupos para a instalação de equipamentos vendidos, da administração de limites do grupo quando mantém relações com outros grupos para a manutenção dos equipamentos e, por fim, da administração de limites do grupo quando a interação com outros é necessária para a realização de projetos específicos). Em relação às tarefas do grupo, variáveis moderadoras do modelo proposto, foram utilizadas cinco escalas, divididas em: a) duas para investigar a incerteza ambiental; b) duas para medir a complexidade das tarefas; e c) uma para aferir a interdependência das tarefas.

Para a mensuração da efetividade de equipe, a autora utilizou indicadores divididos em dois conjuntos: a) o desempenho da equipe, que englobou informações quanto o total de vendas por equipe, por ano (média e desvio padrão), um questionário de auto-avaliação relativo à solução de problemas, tomada de decisões e realização das tarefas; e b) satisfação dos membros, a qual foi mensurada por uma escala de satisfação em ser membro da

equipe, outra relativa à satisfação com o trabalho, com as recompensas, com o método de avaliação e com a carga de trabalho, e uma última escala para mensurar a satisfação na relação com o cliente. Todos os dados foram agregados no nível das equipes.

Conforme os resultados, as medidas de auto-avaliação do desempenho e satisfação (indicadores de efetividade) não apresentaram correlação, enquanto todas as medidas de satisfação foram correlacionadas entre si e nenhuma delas apresentou correlação com a média do volume de vendas do grupo. De acordo com as análises, os processos do grupo foram divididos em processos intragrupo e administração de limites (e não comportamentos de tarefa, que era o esperado), e esses dois conjuntos apresentaram correlações baixas e significativas ($r = 0,16$). Quanto à estrutura do grupo, a variável tamanho não apresentou correlação com as outras medidas, e as medidas de liderança apresentaram forte correlação entre si. Os papéis, objetivos, normas e controle de tarefas, conforme as análises, foram incluídas em uma categoria denominada estruturação de atividades do grupo e esta, junto com a efetividade e o processo, foram analisadas por Gladstein (1984) como variáveis endógenas.

Quanto as características da tarefa do grupo, as mesmas eram apontadas pela autora como moderadoras do relacionamento dos processos de grupo e efetividade, o que foi refutado pelos resultados. A fim de testar o modelo completo, foram considerados dois grupos de variáveis: a) endógenas (processo do grupo, administração dos limites, liderança, estruturação das atividades e efetividade); e b) exógenas (recompensas, treinamento, supervisão, habilidades, antiguidade na organização e na tarefa, desenvolvimento do mercado e tamanho do grupo).

Os resultados indicaram a relação direta entre estrutura do grupo, estruturação das atividades e liderança, e processo intragrupo e administração de limites. O tamanho só se relacionou com processos intragrupo. Quanto as variáveis relativas à organização, os

resultados indicaram associação das mesmas ao desempenho auto-avaliado e o total de vendas. As recompensas influenciaram a liderança e a estruturação de atividades; já o treinamento se relacionou ao desempenho auto-avaliado. A abertura da comunicação, suporte técnico, liderança, treinamento e antiguidade na organização apresentaram associações positivas com a avaliação do grupo a respeito da satisfação e desempenho.

Modelo Normativo de Efetividade do Grupo (Hackman, 1987)

Hackman (1987) inicia a descrição de seu modelo, também baseado na estrutura insumo-processo-produto, relatando que a operacionalização da variável efetividade de equipes é diferente em pesquisas de laboratório e em organização, visto que nestas os critérios possuem maior diversidade e complexidade do que a apresentada no primeiro ambiente, no qual a mensuração do construto é baseada, geralmente, em respostas e tomada de decisões corretas e incorretas e no tempo de execução das tarefas. Com isso, o autor expõe que as dimensões da efetividade de equipes correspondem aos resultados produtivos (de acordo com os padrões dos avaliadores, ou seja, gerentes ou clientes), os critérios sociais (a habilidade dos membros de trabalharem juntos, a sobrevivência da equipe) e os critérios pessoais (satisfação das necessidades dos membros). Quanto ao critério produtividade, Hackman (1987) afirma que as avaliações julgamentais são melhores indicadores do que dados de produtividade duros (como resultados financeiros).

O autor defende a existência de determinados aspectos para a compreensão da efetividade de equipes, a saber: a) desenho do grupo, que engloba a estrutura das tarefas, a composição do grupo e as normas de desempenho; b) contexto organizacional, entendido por meio do sistema de recompensas, educação e informação e os recursos materiais disponíveis; e c) sinergia do grupo, que resulta da interação dos membros, durante a execução de tarefas. Esses elementos influenciam a efetividade da equipe através dos

critérios de processo (nível de esforço dispendido para completar a tarefa, os conhecimentos e habilidades que os membros utilizam para realizar a tarefa e a adequação de normas de desempenho). Estes, são considerados pelo autor como elementos que contribuem ao alcance da efetividade (antecedentes), logo são indicadores do processo de desempenho da equipe, junto com a sinergia.

Conforme Hackman (1987), determinadas condições exercem influência (podem favorecer ou minimizar) sobre o desempenho de equipes. Elas são: suporte ao esforço, ao conhecimento e habilidades e às estratégias apropriadas de desempenho. O autor ainda divide seu modelo em diferentes grupos de variáveis.

O contexto organizacional é relativo aos elementos que servem como agentes de suporte e reforço à competência no desempenho (sistemas de recompensas, educacional e de informações. O segundo grupo, que diz respeito ao desenho do grupo, engloba elementos que promovem ou facilitam o uso das competências no desempenho (estrutura das tarefas, composição do grupo, e normas do grupo em relação aos processos de desempenho).

A sinergia corresponde a características de interação do grupo (redução dos processos de perdas pessoais criação de processos de sinergia positivos). Quanto aos critérios do processo de efetividade, são abordados o nível de esforço na realização das tarefas, os conhecimentos e habilidades aplicados na execução das tarefas e a adequação das estratégias de desempenho. A efetividade apresenta três critérios de mensuração: resultados aceitáveis em termos de quantidade e qualidade, capacidade de sobrevivência do grupo e satisfação das necessidades dos membros. O autor destaca que a disponibilidade de recursos materiais necessários também influencia o desempenho.

A interação desses grupos de variáveis ocorre de maneira dinâmica, sendo que o contexto organizacional e o desenho do grupo exercem impacto nos critérios do processo

de efetividade (essa relação é mediada pela sinergia do grupo). Estes últimos influenciam a efetividade, e essa relação é mediada pelos recursos materiais. O modelo normativo nunca foi testado na íntegra por seu autor. A Figura 2 ilustra o modelo de Hackman (1987).

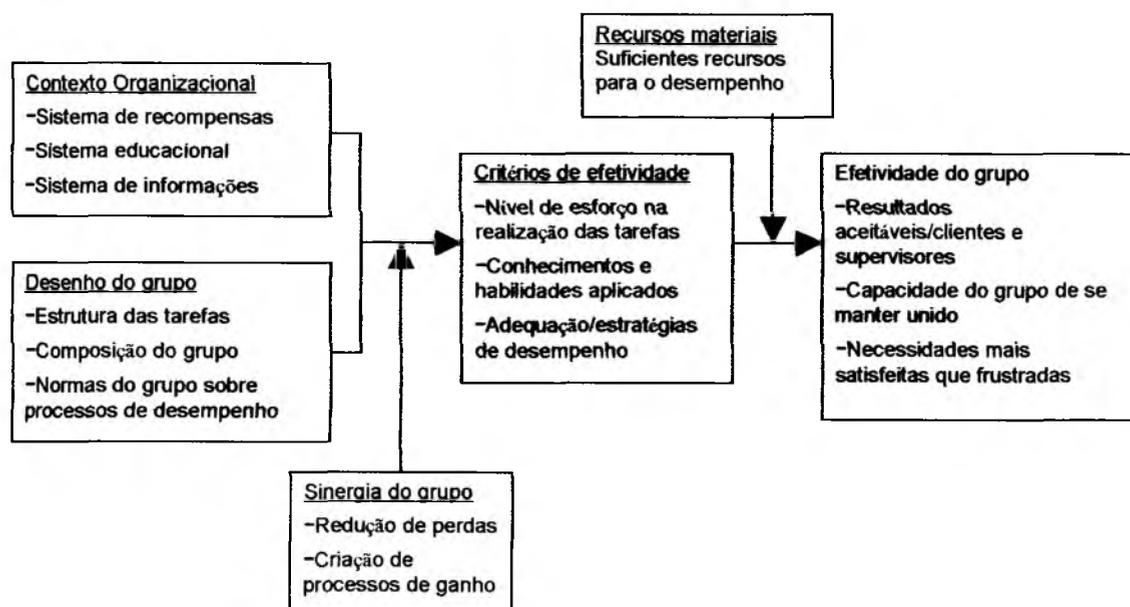


Figura 2. Modelo normativo de efetividade do grupo (p. 331, Hackman, 1987)

Modelo Parcimonioso de Efetividade de Equipes (Guzzo & Shea, 1992)

Com objetivo de explicar a efetividade de equipes, Shea e Guzzo, em 1987, desenvolveram um modelo parcimonioso, diferente dos outros modelos por envolver um número menor de variáveis. O modelo dos autores sofreu reformulações posteriores, nas quais o estudo de outros conceitos foi aprofundado (Guzzo & Shea, 1992; Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993).

O modelo de efetividade de Guzzo & Shea (1992) indica que esta existe a partir da interação de três antecedentes: a) interdependência de tarefas, que é a necessidade de trabalho conjunto por parte dos membros da equipe para completar as tarefas pré-estabelecidas, e atua como variável moderadora no relacionamento entre interdependência de resultados e a efetividade; b) interdependência de resultados, relativo ao produto do

trabalho dos membros da equipe que depende da participação de outros membros, e sua magnitude é influenciada pelo tipo de recompensa relativo aos resultados – se a recompensa é direcionada a equipe, a interdependência é maior, assim como a efetividade; e c) potência, que é a crença dos membros da equipe de que os mesmos são capazes de desempenhar suas tarefas, e é afetada pelo nível da efetividade. A efetividade de equipes também tem como preditores fatores externos ao grupo (recursos, objetivos, sistema de recompensas, aprendizagem, persuasão verbal, liderança e reputação da equipe) e fatores internos (objetivos da equipe, tamanho, capacidades, habilidades, experiência e conhecimento dos membros e seus estados psicológicos). De acordo com esses autores, a efetividade é aferida por meio da produtividade (a entrega de produtos e serviços de acordo com as especificações), porém não especificam critérios de desempenho a serem considerados. A Figura 3 ilustra o modelo de Guzzo & Shea (1992).

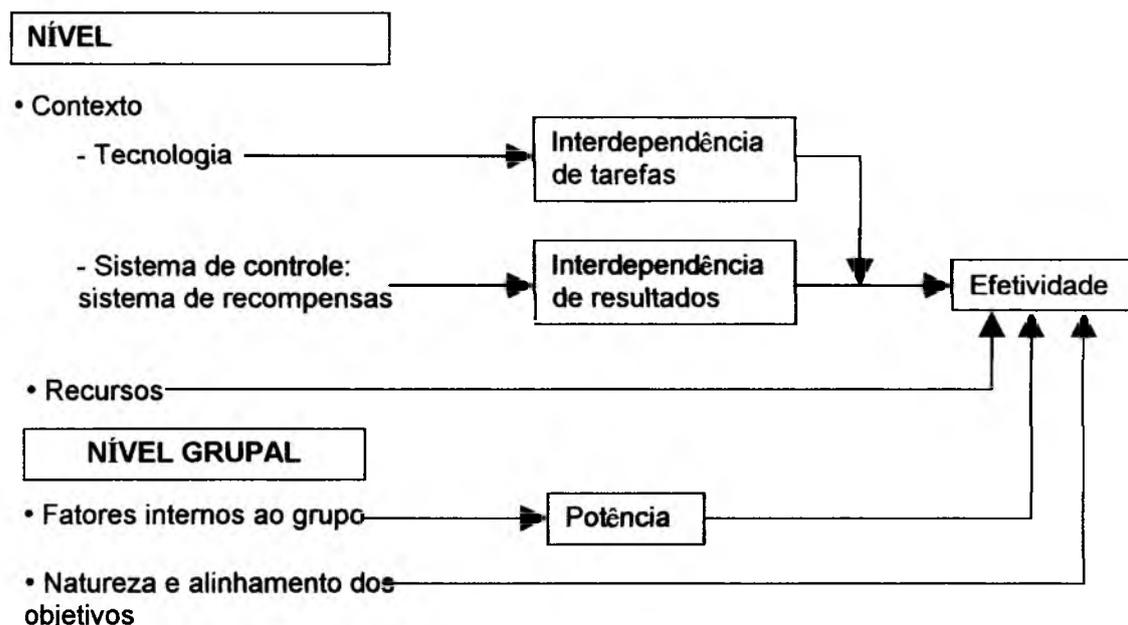


Figura 3. Modelo de efetividade de equipes adaptado de Guzzo e Shea (p.38, Puente-Palacios, 2002)

Conforme os autores, o contexto organizacional (tecnologia, sistemas de controle e história da organização), variáveis relativas aos recursos organizacionais e o alinhamento entre objetivos organizacionais e os da equipe e ao sistema de recompensas também exercem influência sobre a efetividade da equipe.

Shea e Guzzo (1987) testaram seu modelo em equipes de uma empresa de grande porte no ramo de vendas nos Estados Unidos. Para isso, os autores aplicaram questionários com o objetivo de aferir três construtos: interdependência de tarefas, interdependência de resultados e potência. Cabe ressaltar que os questionários foram aplicados duas vezes, com a diferença de seis meses entre cada aplicação. As medidas de efetividade adotadas foram o volume de vendas das equipes (indicador financeiro) e a avaliação do supervisor a respeito do serviço prestado por parte das equipes aos clientes (indicador julgamental).

Os resultados indicaram suporte empírico para o modelo (Shea & Guzzo, 1987). Apesar do indicador julgamental de efetividade apresentar correlações com a interdependência de resultados e a potência (demonstrando que os melhores resultados – obtidos após um programa de bônus por equipe – estavam relacionados a maiores índices de interdependência de resultados e maior senso de potência), o indicador financeiro não demonstrou possuir relacionamento com os três construtos de interesse da pesquisa.

Modelo Ecológico de Efetividade de Equipes de Trabalho (Sundstrom, De Meuse e Futrell, 1990)

De acordo com Sundstrom et al. (1990), para a compreensão do desempenho de equipes, é preciso entender tanto os processos grupais internos como suas relações com o meio externo. O modelo proposto pelos autores também utiliza a estrutura insumo-processo-produto, mas não diferencia insumos por diferentes níveis (organizacional, grupal e individual). Este modelo apresenta quatro grupos inter-relacionados de variáveis, que

exercem influência sobre o grupo: a) contexto organizacional; b) limites do grupo; c) desenvolvimento da equipe; e d) efetividade da equipe.

O primeiro componente, contexto organizacional, representa o meio externo que engloba as equipes e que exerce forte influência sobre o desempenho dos membros destas. Conforme Sundstrom et al. (1990), os elementos do contexto organizacional mais relevantes são a cultura organizacional, o desenho de tarefas e tecnologia, a clareza da missão da equipe, o feedback a respeito do desempenho, o sistema de recompensas e reconhecimento, o treinamento e o ambiente físico.

Os limites ocupam no modelo um papel de ligação e separação entre o contexto organizacional e o desenvolvimento da equipe. Esses limites estabelecem a diferenciação da equipe de trabalho e outros membros da organização, assim como permitem a integração da equipe com o contexto organizacional. Dessa forma, os limites possuem a função de estabelecer o grupo como unidade de trabalho, impor barreiras (reais ou metafóricas) de acesso ou transferência de informações, indivíduos ou benefícios, e estabelecer pontos de intercâmbio com o meio externo.

O terceiro componente, desenvolvimento da equipe, corresponde a aspectos como os elementos estruturais (como os papéis e normas) e dinâmicos da equipe (coesão e processos intragrupo). Conforme esses elementos, a equipe se desenvolve com o passar do tempo, alterando suas normas e procedimentos para se adequar ao contexto.

O último aspecto corresponde à efetividade de equipes, e engloba o desempenho e a viabilidade da equipe (que corresponde à capacidade do grupo de manter unida). Conforme o modelo, a efetividade de equipes corresponde à aceitação dos produtos do grupo por parte dos consumidores (internos ou externos à organização), que recebem os produtos, serviços, informações ou decisões. A Figura 4 ilustra o modelo proposto por Sundstrom et al. (1990).

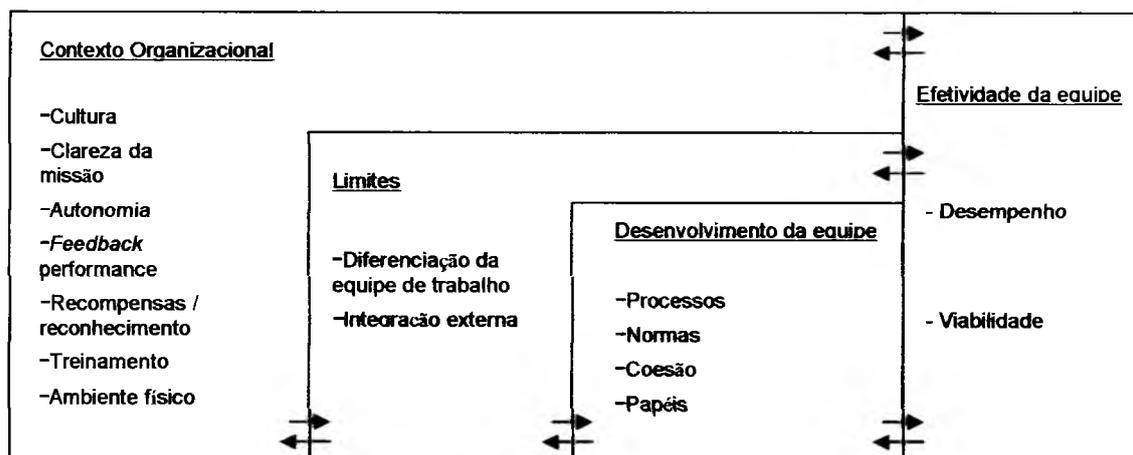


Figura 4. Modelo ecológico de efetividade de equipes de trabalho (p. 122, Sundstrom et al., 1990)

Conforme Sundstrom et al. (1990), a efetividade de equipes é mais um processo do que um estado. As interações ocorrem entre os níveis e tem natureza interdependente e bidirecional, que caracteriza a natureza “ecológica” do modelo. Com isso, de acordo com o modelo dos autores, o contexto organizacional exerce influência e é influenciado pelos limites e pela efetividade de equipes, os limites são influenciados e influenciam o contexto organizacional, o desenvolvimento e a efetividade da equipe, e o desenvolvimento da equipe exerce e sofre influência dos limites e da efetividade da equipe. Cabe ressaltar que os autores não testaram empiricamente essas supostas relações. Na subseção seguinte, serão estabelecidos os pontos em comum e as diferenças entre os modelos apresentados.

Aspectos de convergência e divergência entre os modelos revisados

Conforme relatado, o objetivo desta seção era evidenciar os pontos de convergência e divergência encontrados nos diversos modelos revisados. Observou-se que alguns deles apresentam semelhanças no que diz respeito à avaliação da efetividade de equipes. Porém, discordâncias sobre a importância de determinados indicadores foram

também constatadas. A princípio, todos os modelos de efetividade de equipes citados apresentam a estrutura básica insumo-processo-produto.

Gladstein (1984) e Hackman (1987) destacaram que indicadores afetivos (como a satisfação de membros de equipes e a qualidade de suas relações interpessoais) são tão importantes na mensuração da efetividade das unidades de desempenho quanto os indicadores duros, que recebiam o destaque quando tal construto era aferido, até então. Esses autores, assim como Sundstrom et al. (1990), ressaltam a relevância das relações interpessoais sobre o desempenho efetivo. Assim como Hackman (1987), que indica os aspectos desenho do grupo e contexto organizacional como relevantes para a compreensão da efetividade de equipes, Gladstein (1984) e Sundstrom et al. (1990) também reconhecem a presença de insumos dos níveis grupal e organizacional em seu modelo.

A proposta de Sundstrom et al. (1990) e a realizada por Hackman (1987) são diferentes no que diz respeito às variáveis incluídas. Algumas destas eram consideradas por Hackman com sendo relativas à equipe e, para Sundstrom et al., são elementos do contexto organizacional. Sundstrom et al. (1990) defendem que as variáveis contextuais são aquelas determinadas pela organização e não pela equipe, como no caso da clareza da missão da equipe e o seu nível de autonomia. O conceito de viabilidade de equipe, descrito por Sundstrom et al. (1990), pode ser considerado uma ampliação da concepção de Hackman (1987) relativa a efetividade de equipes.

De acordo com Guzzo e Shea (1992), para aferir a efetividade de equipes deve ser levada em consideração apenas a produtividade dessas células de trabalho (os outros autores consideram critérios adicionais de efetividade), mais especificamente os indicadores duros. Porém, deve-se ponderar que esses autores também indicam o impacto que as relações exercem nas ações necessárias para atingir as metas designadas. Desta forma, elas

não são excluídas dos modelos explicativos propostos. Apenas a elas é atribuída outra funcionalidade, que não a de critérios de efetividade.

Portanto, pode-se concluir que uma avaliação abrangente e completa do desempenho efetivo de equipes de trabalho reside na conciliação de indicadores duros e julgamentais para a mensuração do construto. Reconhece-se, contudo, que nem todos os autores referenciados neste relato seriam favoráveis à interpretação realizada sobre o que deva estar presente em uma avaliação dessa natureza. Entretanto, considera-se que as evidências empíricas encontradas oferecem o sustento requerido para defender a inclusão desses indicadores.

Tendo em vista que as diferenças encontradas e discutidas quanto ao desempenho efetivo de equipes não esgotam a discussão sobre o tema proposto, a seção a seguir aborda algumas das especificidades envolvidas na avaliação de desempenho, pois esta constitui outro dos pilares em que a medida desenvolvida se sustenta.

Desempenho de Equipes

Atualmente, apesar da extensa literatura referente a equipes de trabalho (Borba, 2007; Bracamonte, 2007; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Langfred, 1998; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008; Puente-Palacios, 2002; Shea & Guzzo, 1987; Singh & Muncherji, 2007; Sundstrom, De Meuse & Futtrell, 1990; Weldon & Weingart, 1993), são inexistentes os modelos explicativos do desempenho dessas. O desempenho de equipes pode ser compreendido como comportamentos coletivos da equipe relevantes para atingir as metas específicas (West & Richter, 2007).

Devido ao objetivo da pesquisa ora relatada neste trabalho, que corresponde à construção e validação de uma medida para aferir o desempenho de equipes (baseada em descritores comportamentais), ponderou-se a respeito da possibilidade de que o construto “desempenho”, conceitualizado e operacionalizado no nível individual como

comportamentos relevantes para atingir metas organizacionais (Sonnetag & Frese, 2002), pudesse ser funcionalmente isomórfico à outra forma do mesmo construto, manifestada em nível superior (Chan, 1998), no caso, o nível de equipes. Esta suposição é teoricamente justificada a seguir.

A respeito da existência de fenômenos organizacionais que se manifestam em diferentes níveis, Chan (1998) destaca que a exigência por teorizações e ferramentas analíticas compatíveis com o nível ao qual o fenômeno pertence decorre da proliferação de estudos de natureza multinível, onde cada atributo pode pertencer a um ou mais níveis organizacionais. O autor em questão propõe uma tipologia de composição a partir da qual apresenta alternativas de compreensão de fenômenos tradicionalmente considerados de um nível determinado, mas que nas pesquisas atuais começam a aparecer em níveis diferentes. Com ela oferece explicações compreensivas para discutir a natureza de construtos que se manifestam em níveis organizacionais superiores, mas que estão enraizados ou surgem a partir de níveis mais baixos.

Uma das tipologias apresentadas é a denominada Modelo de Consenso Direto, segundo a qual é defendido que a natureza de um fenômeno é similar (isomórfico) nos diferentes níveis em que se manifesta, embora se reconheça que possui qualidades diferentes em função do nível superior em que é analisada (por exemplo, o nível de equipes). As outras tipologias são denominadas de Modelo Aditivo, que pressupõe similaridade absoluta nos diferentes níveis; Modelo de Consenso com Mudança do Referente, que defende a alteração do construto com a mudança de nível, decorrente da mudança da sua natureza; Modelo de Dispersão, cuja lógica está na existência de um construto cuja natureza no nível superior se evidencia a partir da presença de diferenças ou divergências entre os elementos do nível inferior (por exemplo, diversidade em equipes); e

Modelo de Processo, segundo o qual não é o fenômeno em si o que se manifesta no nível superior, mas os processos a ele atribuídos.

Analisando a lógica subjacente a cada tipologia proposta, constatou-se que os conceitos de desempenho individual e desempenho de equipes apresentam similaridades, diferindo no que diz respeito ao emissor (ou emissores, no caso das equipes) dos comportamentos necessários para o alcance de metas, e as exigências relativas a composição de um produto coletivo. Ainda assim, pondera-se a sua natureza permanece similar, embora qualitativamente apresente peculiaridades. Isto o torna compatível com o desenho proposto por Chan (1998) para os modelos de Consenso Direto. Portanto, seria pertinente, na ausência de modelos explicativos específicos que abordem o desempenho de equipes de trabalho, adotar teorizações construídas com foco no desempenho individual, e a partir delas tentar compreender o desempenho coletivo ocorrido nas equipes.

Conforme Sonnentag e Frese (2002), o desempenho individual é um conceito central na Psicologia Organizacional e do Trabalho, e sua definição deve ser diferenciada quanto aos aspectos comportamental (o que o indivíduo faz na situação de trabalho, relevante para as metas organizacionais – o desempenho em si) e de resultados (derivados do comportamento individual). Com isso, os autores relatam que o desempenho não é definido pela ação do indivíduo em si, e sim pelos processos julgamentais e de avaliação – que levam em consideração os resultados desejados que foram ou não atingidos; da mesma forma, o aspecto comportamental e o de resultados são relacionados, mas não completamente (os resultados podem depender de outros fatores além do comportamento individual – por exemplo, um vendedor pode exibir um excelente desempenho, mas o poder aquisitivo de possíveis compradores pode não ser suficiente para comprar produtos em sua loja, ocasionando pouco lucro).

Motowidlo, Borman e Schmit (1997) definem desempenho individual como o valor agregado para a organização de determinados episódios comportamentais que um indivíduo desempenha em um intervalo padrão de tempo. Os autores dividem esses comportamentos em duas categorias: desempenho de tarefa e desempenho contextual.

Desempenho de tarefa pode ser definido como a efetividade com a qual os indivíduos desempenham atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização diretamente (implementando uma parte de seu processo tecnológico) ou indiretamente (fornecendo materiais ou serviços necessários); já o desempenho contextual contribui para a efetividade organizacional moldando os contextos organizacional, social e psicológico como um catalisador para atividades e processos de tarefas (Borman & Motowidlo, 1997).

O desempenho de tarefa e o desempenho contextual são diferentes no que diz respeito a três aspectos (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Sonnentag & Frese, 2002): a) as atividades de tarefa variam consideravelmente de acordo com o tipo de trabalho, ou seja, dependente da função a ser desempenhada, atividades contextuais tendem a ser similares em diferentes tipos de trabalho ou função; b) atividades de tarefa são mais prováveis de ser de acordo com a descrição da função do que atividades contextuais, por exemplo, de aparecerem em medidas de avaliação de desempenho; e c) os antecedentes do desempenho de tarefa são mais prováveis de envolver habilidade cognitiva, enquanto os antecedentes do desempenho contextual são mais prováveis de envolver variáveis de personalidade (apesar que os dois tipos de antecedentes podem exercer certa influência em ambos os tipos de desempenho). A Figura 5 demonstra as diferenças entre desempenho de tarefa e desempenho contextual:

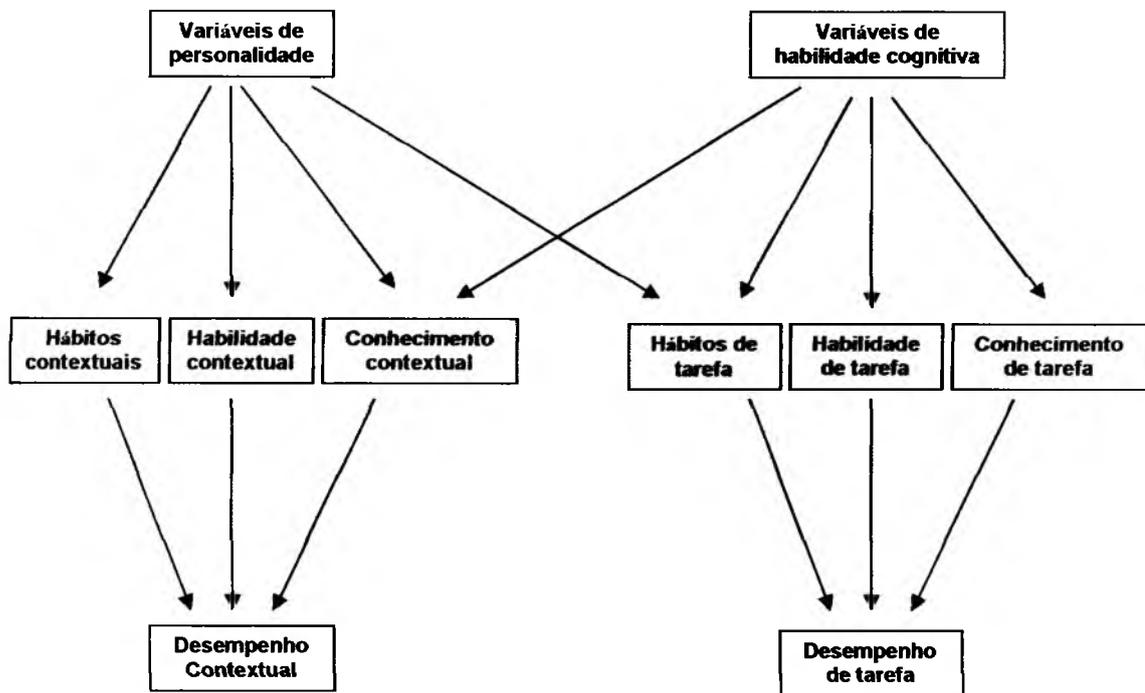


Figura 5. Diferenças entre desempenho de tarefa e desempenho contextual (p. 79, Motowidlo, Borman & Schmit, 1997)

Pode-se perceber que, apesar das variáveis de personalidade e as variáveis de habilidade cognitiva exercerem uma influência “cruzada”, é esperado que o relacionamento entre personalidade e desempenho contextual seja maior, assim como entre habilidade cognitiva e desempenho de tarefa (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). As variáveis mediadoras relativas a tarefa aumentam a probabilidade dos indivíduos desempenhar comportamentos que exercem contribuição positiva porque ajudam o núcleo técnico da organização a produzir seus produtos e serviços; enquanto as variáveis mediadoras relacionadas ao desempenho contextual aumentam a probabilidade deste promover a viabilidade da rede social e organizacional e aumentar o clima psicológico no qual o núcleo técnico está inserido.

Conforme Motowidlo, Borman e Schmit (1997), as definições das variáveis presentes no modelo proposto por eles são as seguintes: a) conhecimento de tarefa: conhecimento dos fatos e princípios relacionados a funções do núcleo técnico

organizacional; b) conhecimento contextual: conhecimento de fatos, princípios e procedimentos para ação efetiva em situações que exigem o auxílio ou cooperação à a outros, seguir regras e procedimentos organizacionais, aprovar, dar suporte e defender objetivos organizacionais, persistir apesar de dificuldades e voluntariar-se; c) habilidade de tarefa: habilidade em utilizar informação técnica, desempenhar procedimentos técnicos, lidar com informação, realizar julgamentos, resolver problemas e tomar decisões relativas à funções do núcleo técnico; d) habilidade contextual: habilidade em realizar ações entendidas como efetivas por lidar com situações que exigem auxílio e coordenação com outros, seguir regras e procedimentos organizacionais, aprovar, dar suporte e defender objetivos organizacionais, persistir e voluntariar-se; e) hábitos de tarefa: padrões de respostas à situações de tarefa que facilitam ou interferem com o desempenho de comportamentos de tarefa (maneiras características de utilizar informações, desempenhar procedimentos técnicos, tomar decisões); e f) hábitos contextuais: padrões de respostas que facilitam ou interferem com o desempenho de comportamentos contextuais (maneiras de abordar ou evitar vários tipos de situações interpessoais, maneiras preferidas de lidar com conflito, estilos característicos de comunicação).

A estrutura com duas dimensões pareceu oferecer um suporte teórico conceitual satisfatório para o trabalho pretendido na medida em que consegue abarcar os critérios centrais citados previamente por outros teóricos da área, mas que se encontravam dispersos e o faz mantendo uma estrutura parcimoniosa, empiricamente viável de investigação e testagem.

Além disso, deve-se levar em conta que as equipes são formadas por indivíduos; logo, os processos e o desempenho de equipes não pode ser completamente entendidos e melhorados sem levar em conta o desempenho individual (Sonntag & Frese, 2002). Porém, devem ser levantados critérios que sejam válidos para equipes. Para isso, serão

apresentado os resultados obtidos a partir de entrevistas com essas células de trabalho, na seção “Instrumentos de Coleta”, no capítulo “Método”.

Com base nas teorizações relativas ao desempenho individual e sua divisão em duas dimensões, torna-se necessário investigar a possibilidade de aplicar o mesmo modelo no nível de equipes, mas focando nas demandas operacionais decorrentes dessa compreensão do fenômeno. Para tanto, destacam-se novamente as contribuições de Chan (1998).

Discorrendo a respeito dos modelos de composição Chan (1998) aponta que geralmente não se conta com índices globais das variáveis de níveis superiores (equipe ou organização); logo, é preciso se basear em dados agregados dos níveis inferiores (indivíduo) para representar a variável de nível superior. Conforme manifestado, o modelo que é mais adequado a proposta da pesquisa relatada nesta dissertação, adaptar o modelo de desempenho individual para o nível de equipes, é o Modelo de Consenso Direto, cujas especificidades metodológicas demandam particular atenção, razão pela qual são brevemente descritas a seguir.

O Modelo de Consenso Direto utiliza o consenso intra-grupo das unidades de nível inferior como relacionamento funcional para especificar como o construto conceitualizado e operacionalizado no nível inferior é funcionalmente isomórfico a outra forma do construto em um nível superior (Chan, 1998). O processo de combinação operacional comum é utilizar escores de concordância intra-grupo para indicar consenso no nível inferior e justificar o agregado dos escores dos níveis inferiores para representar os escores dos níveis superiores. A simples utilização de valores médios (média aritmética) é pertinente, segundo o autor, no caso de Modelos Aditivos, nos quais é defendido que um fenômeno se manifesta de maneira idêntica em um nível superior e inferior, que não é o caso do desempenho das equipes. Assim, nos Modelos de Consenso Direto, a presença de similaridade das percepções não é procedimento intermediário para a construção de um

escore grupal. Trata-se de evidência da existência ou manifestação do fenômeno no nível do grupo.

Chan (1998) relata que esse processo de combinação operacional possui dois componentes: a) o primeiro inclui a operacionalização da definição conceitual de cada um dos dois construtos (um de cada nível); e b) o segundo especifica a maneira e as pré-condições para combinar medidas de nível individual para representar medidas de nível superior (utilizar índices que indiquem a similaridade de julgamentos intra-grupo).

Dessa forma, uma vez relatadas as definições operacionais do construto desempenho nos níveis individual e de equipe, os dados obtidos deverão ser analisados para verificar a pertinência de que os mesmos sejam agregados. Para isso, será utilizado um índice de concordância intra-grupo, que será relatado com mais detalhes na seção “Análise de Dados”, do capítulo “Método”. Ainda a respeito do tópico desempenho, a seguir será apresentada uma breve exposição a respeito da avaliação de desempenho de equipes, apenas para pontuar a pertinência da construção e validação de uma escala para aferir o desempenho de equipes, bem como os cuidados necessários para evitar distorções no processo de avaliação.

Avaliação de desempenho corresponde à uma variedade de processos pelos quais o desempenho no trabalho é avaliado, geralmente pelo gerente direto, e discutido a fim de resolver problemas, melhorar o desempenho e contribuir para o desenvolvimento do avaliado (Fletcher, 2002). Isso significa que este é um procedimento que se adapta para investigar os comportamentos de trabalhadores conforme os objetivos almejados. É por meio dessa avaliação que os gestores podem intervir na forma como funcionários desempenham suas funções, fornecendo informações a estes a respeito de como suas ações estão ou não alcançando as metas específicas, possibilitando aos mesmos uma melhor maneira de conduzir seu trabalho. Com isso, o foco da avaliação de desempenho é

favorecer o aumento na produtividade, procurando alcançar a efetividade desejada. Conforme Jackson e Schuler (2002), a avaliação do desempenho individual deve ser considerada no contexto da avaliação do desempenho de equipes; esta, por sua vez, deve ser considerada no contexto de unidades organizacionais maiores.

Este processo pode ser realizado por diferentes métodos e atores. Dentre as possibilidades a quem as organizações podem atribuir o papel de agentes da avaliação de desempenho, os mais relevantes a esta pesquisa são o gerente e a equipe de trabalho (Fletcher, 2002; Jackson & Schuler, 2002).

A grande maioria das empresas lança mão dos gerentes para a avaliação de seus subordinados (Caetano, 1996), assim como para comunicar os resultados derivados do processo. Geralmente, os gerentes trabalham em conjunto com o departamento de Recursos Humanos, pois é este quem elabora os métodos utilizados para investigar os comportamentos relevantes ao cargo. Quanto às equipes de trabalho, cabe a estas avaliar o desempenho de cada um de seus membros e elaborar intervenções, se necessário. Para que uma equipe tenha sua efetividade investigada, seu desempenho deve ser avaliado abordando também a célula de trabalho como um todo, sem desconsiderar o papel de cada indivíduo no sucesso da mesma (Sonnetag & Frese, 2002). Neste estudo, o instrumento foi construído de forma a permitir a auto-avaliação (dos membros a respeito de suas equipes) e a hetero-avaliação (realizada por avaliadores que não os membros; no caso, pelos gerentes), logo tornando protagonistas do processo aqueles já identificados por teóricos da área como atores principais.

A avaliação de desempenho pode ocorrer com base em dois tipos de medidas: objetiva e subjetiva. Medidas do desempenho objetivo dizem respeito à soma de determinados registros de desempenho (número de faltas, de atrasos) e resultados de produtividade (número de peças produzidas, quantidade de vendas, indicadores

financeiros). O julgamento do desempenho subjetivo é baseado nas classificações por pessoas que têm conhecimento sobre o desempenho dos funcionários no trabalho. A escala construída nesta pesquisa é baseada em medidas subjetivas de avaliação, mais precisamente em comportamentos relevantes para a execução das tarefas e para o relacionamento interpessoal dos membros de equipes.

Conforme Merry e Allerhand (1977), o conhecimento a respeito do desempenho da equipe, baseado em vários indicadores, auxilia tanto os gestores como os membros desses grupos a agir de forma a preencher a lacuna entre desempenho real e o ideal. Portanto, a avaliação de desempenho dessas células de trabalho deve contar com os dois tipos de medidas supracitados, para que a mesma interprete o caráter multidimensional do construto efetividade.

Um dos problemas derivados da avaliação por medidas baseadas em julgamentos é que a percepção do avaliador a respeito dos comportamentos relevantes emitidos pelo avaliado pode sofrer distorções (como a leniência) devido a vários fatores, e isso ocorre, principalmente, se o desempenho é avaliado por apenas um indivíduo (Caetano, 1996). Isso reforça a necessidade do desenvolvimento de instrumentos que permitam a avaliação de equipes tanto de acordo com os gestores como pelos membros desses coletivos, de forma que todos os avaliadores utilizem os mesmos critérios.

Um dos métodos mais tradicionais, e o mais relacionado a esta pesquisa, é a avaliação de desempenho por meio de escalas de mensuração (Drewes & Runde, 2002). Estas ferramentas permitem realizar esse processo por meio de critérios previamente estabelecidos e cuja descrição vise que todos os avaliados os entendam da mesma maneira. Para isso, os critérios devem ser relacionados a comportamentos. Além disso, as escalas fornecem não só um instrumento de fácil entendimento e aplicação, mas também uma visão integrada e resumida de quais indicadores são mais relevantes para a empresa e

dispendem pouco esforço por parte do avaliador. Porém, é preciso ressaltar que o uso de escalas pode causar erros de avaliação, como os citados anteriormente, além de preconceitos por parte do avaliador e pode ocorrer que os critérios constitutivos da medida não sejam claros o suficiente para os avaliados, permitindo diversas interpretações. A construção do instrumento da presente pesquisa buscou amenizar este problema com o processo de análise semântica e de juízes, descrita no capítulo Método.

A seguir, serão apresentados os diferentes critérios utilizados para mensurar a efetividade indicados como relevantes por uma série de pesquisadores. Devido à ausência de consenso, os indicadores citados na próxima seção, bem como os descritos nos modelos de efetividade de equipes, foram levados em consideração para a construção do instrumento deste estudo, optando-se por não excluir qualquer um que pudesse ser importante para o contexto-alvo (Jones & Schilling, 2000), que é das empresas brasileiras.

Ferramentas de Mensuração da Efetividade de Equipes

Além dos principais modelos de efetividade descritos previamente, outros autores também sugerem uma série de ferramentas ou medidas para a mensuração do construto. Conforme dito, são poucos os instrumentos empiricamente válidos, divulgados na literatura científica da área, que buscam aferir a efetividade de equipes por meio de descritores comportamentais. Alguns autores relatam os resultados psicométricos de suas escalas; porém, a maioria apenas propõe critérios de efetividade, sem testar sua estrutura empírica ou sua pertinência prática. De maneira adicional, as medidas de efetividade adotadas por certos autores são específicas as amostras pesquisadas por eles, geralmente desenvolvidas para investigar o relacionamento do construto com outras variáveis. Nos parágrafos seguintes serão apresentados alguns dos trabalhos que relatam o processo de desenvolvimento, as características gerais ou as dimensões constitutivas das medidas

utilizadas como base do desenvolvimento da escala de desempenho de equipes relatada no presente estudo. Cabe ressaltar que serão citados os aspectos referentes as escalas de efetividade utilizadas por cada autor, não sendo foco do presente trabalho descrever outras análises realizadas pelos mesmos em seus respectivos estudos.

Langfred (1998), em uma pesquisa que tinha como propósito investigar o relacionamento entre coesão e efetividade de equipes, utilizou uma medida de hetero-avaliação da efetividade dessas unidades de desempenho, com base nas avaliações de seus respectivos supervisores. A efetividade das equipes foi medida de acordo com a qualidade e precisão do trabalho desempenhado, além de ter sido considerado o quanto as metas da equipe foram atingidas e avaliada a eficiência das operações de cada unidade.

O autor desenvolveu essa escala para seu estudo, e a mesma era formada por três itens: 1) Qual a porcentagem de metas do pelotão atingida em uma típica semana de trabalho?; 2) Comparado a outros pelotões com trabalho e objetivos similares, o quão correto e pontualmente é o trabalho realizado no seu pelotão?; e 3) Comparado a outros pelotões com trabalho e objetivos similares, o quão eficientemente seu pelotão atinge as metas específicas pré-determinadas?. A ferramenta foi validada em uma amostra de 410 oficiais, provenientes de três infantarias do exército dinamarquês e atingiu índices satisfatórios de confiabilidade ($\alpha = 0,71$).

Wageman, Hackman e Lehman (2005) desenvolveram um instrumento chamado *Team Diagnostic Survey* (TDS), com a intenção de que pudesse ser utilizado tanto para o diagnóstico dos pontos fortes e fracos de equipes de trabalho como para a pesquisa a respeito do comportamento e desempenho dessas células de trabalho. Essa escala foi construída com base em resultados de estudos empíricos e teorias existentes a respeito das condições que cultivam a efetividade de equipes, mais precisamente as apresentadas no modelo proposto por Hackman (1987).

Segundo Wageman et al. (2005), todas as medidas, exceto aquelas que avaliam a motivação e satisfação individual, são projetadas para uso somente na análise no nível de equipe. Desta forma, embora as informações fossem coletadas dos membros das equipes, o dado efetivamente utilizado era a média aritmética das respostas, por equipe. Os índices de confiabilidade do nível de grupo eram obtidos por meio do cálculo Spearman-Brown. A escala foi validada em uma amostra de 140 equipes, das quais 76 eram equipes de gerenciamento e 64 eram equipes que desempenhavam vários tipos de trabalho analítico. O número total de respondentes foi de 1.202 membros de equipes.

O *Team Diagnostic Survey* ($\alpha = 0,80$) está organizado em dez seções, e é composto por 113 itens. A primeira corresponde às descrições gerais da equipe. As seções 2 até 7 avaliam condições específicas para a efetividade desses grupos. As oitava e nona seções fornecem medidas de três critérios de efetividade, a saber: a) nível de esforços coletivos dispendidos pelos membros da equipe para a realização das tarefas; b) a qualidade das estratégias de desempenho da equipe; e c) o quanto a equipe utiliza os conhecimentos e habilidades de seus membros. A seção 10 coleta informações socio-demográficas dos respondentes.

As seções que mais se relacionam com o objetivo desta pesquisa são as denominadas “Critérios processuais de efetividade de equipes” e “Processos interpessoais da equipe”. A primeira é composta por três critérios processuais: (a) relacionados ao esforço; (b) relacionados às estratégias; e (c) relacionados aos conhecimentos e habilidades. Cada uma dessas subseções é composta por três itens. A segunda seção é dividida em dois indicadores: qualidade da interação da equipe, composta por quatro itens, e satisfação com relacionamentos na equipe, formado por três itens.

O instrumento TDS serviu como base para a construção da medida de desempenho efetivo de equipes da pesquisa ora relatada. Optou-se utilizar seus itens apenas como

possíveis indicadores e não buscar a adaptação total. Isso porque ao analisar as diversas seções componentes da escala, observou-se que elas invadiam campos teóricos paralelos, como diversidade e liderança de equipes, indo além do que é desempenho efetivo. Os dados coletados no nível dos indivíduos, segundo os autores, devem ser agregados ao nível de equipes, e devem ser desconsideradas as equipes nas quais mais que 50% dos seus membros não respondem o questionário. O *Team Diagnostic Survey (TDS)* busca investigar o desempenho efetivo não só por meio da auto-avaliação, mas também da hetero-avaliação (avaliadores que não sejam membros das equipes).

Jung e Sosik (2002) realizaram um estudo que teve como objetivo examinar como a liderança transformacional influencia as percepções dos membros da equipe a respeito de empoderamento (*empowerment*) e coesão, que também foram hipotetizadas como apresentando correlações positivas com a eficácia coletiva da equipe e a efetividade percebida pela equipe. Empoderamento, no estudo relatado, envolve capacitar os membros do grupo por meio do aumento de suas crenças pessoais de auto-eficácia e motivação de tarefa intrínseca. Coesão se refere ao grau em que os membros do grupo são atraídos e motivados a permanecer no grupo. Eficácia coletiva engloba as percepções dos membros a respeito de quão capaz seu grupo é em relação a uma tarefa específica.

Conforme o objetivo dessa seção, que é descrever as ferramentas que serviram como base para a construção do instrumento ora relatado, apenas será descrita a medida de desempenho adotada pelos autores, não sendo do atual interesse descrever todos os resultados obtidos em sua pesquisa.

Jung e Sosik (2002) utilizaram uma medida de desempenho percebido de equipes (auto-avaliação dos membros a respeito do desempenho de suas respectivas equipes), a qual foi desenvolvida especificamente para seu estudo. A mesma foi validada em uma

amostra de 247 funcionários (divididos em 47 equipes) de quatro grandes empresas coreanas, localizadas em Seul.

A escala era formada por cinco itens ($\alpha = 0,73$). Utilizou-se o método de análise fatorial dos eixos principais (*PAF*), bem como o método de rotação oblíqua *Varimax*, que indicou a existência de um único fator, o qual explicava 48,19 % do total da variância do construto mensurado. Os itens eram os seguintes: 1) Meu grupo é efetivo em terminar as tarefas; 2) Meu grupo realiza um trabalho excelente em terminar as tarefas; 3) Meu grupo é efetivo em cumprir com os requisitos da tarefa; 4) Meu grupo alcança suas metas com sucesso; e 5) Meu grupo termina suas tarefas com sucesso.

Também focando na investigação da efetividade do trabalho em equipes, Bracamonte (2007) propôs integrar empiricamente a diversidade conceitual existente a respeito da efetividade dessas unidades, tendo como foco os critérios que aparentemente são centrais para a definição e mensuração do construto, assim como de acordo com como avaliações realizadas por especialistas da área que analisaram, consideram e organizam esses critérios.

O estudo foi dividido em duas fases. A primeira consistiu em descobrir quais são os critérios de efetividade de equipes mais úteis, tendo como base uma lista de critérios usados em pesquisas nos últimos 30 anos. A segunda fase teve como objetivo investigar se os critérios previamente selecionados apresentavam alguma estrutura subjacente.

Na primeira fase, 19 especialistas responderam um questionário que listava 53 critérios de efetividade. Para cada critério, eles deveriam marcar de 1 (não-relacionado) a 5 (essencial e fundamental), de acordo com a relação percebida com o construto. Os resultados da primeira fase revelaram que os participantes da amostra concordaram, em sua maioria, que completar uma tarefa é essencial para a definição e mensuração da efetividade de equipes. Os mesmos também entraram em consenso quanto ao fato de que são

necessários diversos critérios e perspectivas para aferir o construto, e este é ligado à cultura da sociedade, organização, equipes e indivíduos. Nesta fase, dos 53 critérios iniciais, foram selecionados 11 critérios (20,8% dos 53 critérios apresentados): a) realização da tarefa; b) cooperação entre os membros; c) qualidade das decisões; d) qualidade do serviço para o cliente; e) qualidade de produto; f) capacidade/desejo dos membros de trabalhar juntos novamente; g) desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores; h) produtividade; i) taxa de rejeição por parte do cliente; j) motivação dos membros; e k) criação/inação.

Na segunda fase, participaram 14 especialistas. Eles compararam todos os possíveis critérios (11), compondo com eles pares a partir dos selecionados na primeira fase, marcando sua similaridade ou desigualdade percebida. Os resultados apontaram que 85,7% dos especialistas concordaram que há uma estrutura tri-dimensional quanto aos critérios de efetividade de equipes. A primeira dimensão, denominada processo-resultados, apresenta em um lado a produtividade e criação e inovação (correspondentes aos resultados), e no outro a cooperação entre membros da equipe (relativo aos processos). A segunda dimensão permite a diferenciação entre equipes focadas em seu desenvolvimento interno e outras que focam no desenvolvimento externo. A última dimensão, denominada sócio-técnica, engloba o impacto que os resultados do trabalho em equipe exerce nos membros e na tarefa, produto ou serviço oferecido pela mesma.

A proposta do autor foi levada em consideração, mas como não resultou em um instrumento psicometricamente validado, ela não foi inteiramente adotada para a construção da escala cujo relato é realizado nesta pesquisa. Ainda ponderou-se o fato das opiniões emitidas pelos especialistas consultados por Bracamonte (2007) não terem sido unânimes, evidenciando a possibilidade de novos critérios, relevantes no âmbito nacional, serem levantados (que serão descritos na seção “Instrumentos de pesquisa”, no capítulo “Método”).

A revisão dos instrumentos utilizados para mensurar a efetividade das equipes de trabalho revela que os critérios efetivamente adotados são diversos, obedecendo em muitos casos às especificidades das pesquisas desenhadas, o que os torna singulares e de difícil adoção em outros cenários. Ainda assim, em termos gerais pode ser destacado que, entre aqueles que optam por critérios gerais, observa-se a presença tanto de indicadores relativos a desempenho de tarefas e execução de atividades relacionadas ao trabalho, como de indicadores relativos ao relacionamento interpessoal entre os membros, comportamentos de cooperação e capacidade de trabalho conjunto, ainda que seja necessário reconhecer que isto não é um consenso entre os autores referenciados na presente seção.

Após a descrição de alguns instrumentos que tiveram como objetivo indicar e defender critérios julgamentais adequados para a mensuração do desempenho de equipes, é necessário investigar qual é a relação entre estes e os critérios objetivos utilizados nas organizações, tais como a produtividade financeira destas células de trabalho. Esta tarefa é realizada na seção a seguir.

Relação Entre Indicadores Financeiros e Julgamentais de Desempenho

Na literatura referente ao desempenho de equipes, são quase inexistentes as publicações de pesquisas a respeito da construção de escalas baseadas em descritores comportamentais que consigam unir indicadores relevantes, aplicáveis a diferentes tipos de equipes, psicometricamente válidas e que possuam uma estrutura parcimoniosa quanto ao número de itens. Além disso, não foram encontrados estudos que relatassem a relação dos resultados de tais instrumentos com dados obtidos por meio do desempenho produtivo ou financeiro das equipes nas quais as escalas foram aplicadas, visto que a grande maioria dos estudos referentes à equipes de trabalho, quando buscam estudar efetividade, optam por utilizar uma ou outra medida. Assim, embora teoricamente defendida a relação entre

resultados de avaliação julgamental de desempenho de equipes e indicadores financeiros ou outros indicadores duros, não se conta com evidências empíricas, a respeito de equipes, de tal associação.

Entretanto, encontram-se publicados estudos que buscam investigar os efeitos que diferentes variáveis (clima, por exemplo) exercem sobre o desempenho dessas células de trabalho. Para isso, essas pesquisas lançam mão de indicadores julgamentais (percepção de membros das equipes e/ou de seus respectivos gerentes a respeito do desempenho das mesmas) e objetivos (relatórios financeiros). A seguir, serão descritos os resultados relativos à comparação desses dois tipos de medidas por parte de dois trabalhos, uma vez que eles oferecem alguns indícios sobre possíveis relações esperadas no seio dessas células de trabalho.

A importância de realizar esta comparação se justifica pelas diversas fragilidades encontradas na literatura da área, no que diz respeito às fontes das medidas quando testados modelos relacionais. Investigando especificamente a efetividade de equipes de trabalho, Puente-Palacios e Borges Andrade (2005), Silva (2006) e Souza (2006) apontam como limitação dos estudos realizados a utilização de uma única fonte para obter informações relativas a todas as variáveis envolvidas. O questionamento feito a este respeito refere-se ao fato da mesma pessoa oferecer dados sobre atributos diferentes, cuja relação busca-se investigar. O resultado esperado é a existência de correlações significativas que podem estar presentes em decorrência do padrão comum de variância. Discorrendo a este respeito, Spector (1994) alerta sobre o ceticismo com que são vistos os relatos de pesquisas que utilizam um único método de obtenção de dados. O mesmo autor, em publicação posterior (2006) enfatiza como o uso do chamado “mono método” pode ser considerado arriscado para a realização de pesquisas que focam em comportamentos. Assim, parece ser aconselhável o uso de métodos diversos de avaliação do fenômeno, o

que pode ser satisfatoriamente executado por meio da realização de auto e hetero-avaliações. Contudo, resta ainda a indagação de em que medida as avaliações subjetivas guardam relação com avaliações realizadas utilizando indicadores objetivos. A relação encontrada entre este tipo de avaliações é apresentada a seguir.

Em uma investigação que buscava examinar os efeitos do clima de justiça procedimental no desempenho do grupo de trabalho, Nauman e Bennett (2002) hipotetizaram que o relacionamento entre o clima de justiça procedimental e o desempenho é indireto, sendo mediado por comportamentos de ajuda. Conforme os autores, clima de justiça procedimental pode ser definido como uma cognição distinta, de nível grupal, a respeito de como o grupo como um todo é tratado. Comportamentos de ajuda envolvem comportamentos opcionais que não são exigidos pela descrição do cargo, como ajudar um companheiro de trabalho com sua carga de trabalho.

Para seu estudo, Nauman e Bennett (2002) levantaram, com base em uma revisão da literatura da área, quatro hipóteses: a) 1: o clima de justiça procedimental será positivamente associado com a quantidade de comportamentos de ajuda exibidos pelo grupo de trabalho; b) 2: o comportamento de ajuda do grupo será positivamente associado com o desempenho percebido do grupo de trabalho; c) 3: o comportamento de ajuda do grupo não será associado com o desempenho financeiro do grupo de trabalho; e d) 4: o comportamento de ajuda do grupo mediará o relacionamento entre clima de justiça procedimental e o desempenho percebido do grupo de trabalho.

Os autores coletaram seus dados em uma amostra de 220 empregados em 40 filiais de dois bancos nos Estados Unidos. Cada agência foi analisada como uma equipe de trabalho. Duas filiais de cada banco não participaram devido à alta rotatividade de empregados e um recente remanejamento de gerentes dessas filiais. Duas outras agências do primeiro banco não participaram, pois apresentavam menos que três funcionários. O

tamanho das equipes das 34 filiais remanescentes, 16 do primeiro banco e 18 do segundo, variava de três a 14 indivíduos. Para a coleta dados, os autores aplicaram os questionários em cada empregado no horário de serviço das 34 filiais. A taxa de resposta foi de 100%. Foi utilizado um sistema de codificação para diferenciar os instrumentos respondidos por funcionários e aqueles respondidos por gerentes. Antes da combinação dos dados coletados nos dois bancos, realizou-se o teste Box's M em todas as variáveis do estudo, que indicou que as covariâncias das duas amostras não eram significativamente diferentes uma da outra, o que possibilitou a combinação dos dados dos dois bancos para as análises subsequentes.

Nauman e Bennett (2002) utilizaram quatro medidas em sua investigação. Primeiramente, para obter uma medida de nível grupal do clima de justiça procedimental, os funcionários responderam nove itens de uma escala ($\alpha = 0,90$) que exibiam afirmações, como por exemplo: "Como um todo, as pessoas do meu grupo de trabalho sentem que aqui: regras e procedimentos consistentes são utilizados na tomada de decisões, nossas opiniões são obtidas anteriormente à tomada de decisões, ou informações precisas são utilizadas nas decisões". Em cada grupo, as respostas desse questionário foram agregadas para gerar uma medida de justiça procedimental do nível da equipe. Quanto aos comportamentos de ajuda da equipe, os supervisores completaram sete itens ($\alpha = 0,84$) de uma escala para avaliar o quanto cada um de seus subordinados exibe comportamento de ajuda em relação à organização e aos membros de suas respectivas equipes. Em cada grupo, as respostas foram agregadas para gerar uma medida de comportamentos de ajuda do nível da equipe.

A terceira medida correspondia ao desempenho percebido do grupo de trabalho. Os supervisores responderam oito itens ($\alpha = 0,93$) para avaliar o quanto cada um de seus subordinados cumpria as expectativas em relação às dimensões do desempenho

(produtividade, precisão, etc). Em cada grupo, as respostas foram agregadas para gerar uma medida de desempenho percebido do nível da equipe. Por fim, a quarta medida correspondia ao desempenho financeiro do grupo, que foi obtida dos registros de cada banco a respeito dos lucros gerados por cada equipe. Devido as diferenças sutis na forma em que cada banco coletava seus dados, as medidas foram convertidas em escores z .

Nauman e Bennett (2002), utilizando análises de regressão múltipla, encontraram resultados significativos para todas as hipóteses: a) 1, que sugeria que o clima de justiça procedimental seria positivamente associado com a quantidade de comportamentos de ajuda exibidos pelo grupo de trabalho ($\beta = 0,36, p < 0,05$); b) 2: que estabelecia que o comportamento de ajuda do grupo seria positivamente associado com o desempenho percebido do grupo de trabalho ($\beta = 0,61, p < 0,01$); c) 3: que postulava que o comportamento de ajuda do grupo não seria associado com o desempenho financeiro do grupo de trabalho ($\beta = -0,36, p > 0,05$); e d) 4: que sugeria que o comportamento de ajuda do grupo mediaría o relacionamento entre clima de justiça procedimental e o desempenho percebido do grupo de trabalho ($\beta = 0,57, p < 0,01$). Conforme o foco desta dissertação, serão detalhadas as discussões a respeito da diferença dos resultados obtidos pelos indicadores julgamentais de desempenho e os dados financeiros.

Os autores levantaram possíveis justificativas para esses resultados, como a dedicação para ajudar poderia ser maior do que cumprir a função de trabalho determinada a cada membro, ou o desempenho financeiro do grupo de trabalho só seria melhorado se o saldo do tempo gasto por um funcionário experiente para ajudar outro inexperiente (o que implica no afastamento temporário de sua função) fosse compensado por um melhor desempenho por parte deste. Além disso, o comportamento de ajuda pode se tornar um indicador de desempenho da equipe mais saliente para o gerente do que dados financeiros

e, enquanto medidas como a justiça procedimental maximizam a quantidade de variância explicada, as relativas ao desempenho são geralmente restritas por variáveis situacionais.

Assim como na pesquisa de Nauman e Bennett (2002), González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2008) também utilizaram indicadores julgamentais e financeiros do desempenho das equipes: a) uma medida julgamental baseada nas avaliações de membros das equipes a respeito do desempenho das mesmas; b) outra aferida pelas avaliações dos gerentes; e c) uma medida objetiva relativa aos indicadores financeiros. O objetivo dos autores era determinar se o relacionamento entre o clima da equipe e seu desempenho é moderado pela força do clima.

Para seu estudo, os autores definiram força do clima da equipe como as percepções da equipe compartilhadas pelos membros da equipe. González-Romá et al. (2008) consideraram quatro dimensões importantes do clima da equipe: a) suporte da organização (o quanto os membros das equipes acreditam que sua equipe é apoiada pela organização e por seus gerentes); b) inovação (o quanto novas idéias a respeito do trabalho são implementadas na equipe); c) metas alcançadas (o quanto os membros da equipe investem esforço em atingir as metas da equipe); e d) permitir formalização (o quanto as normas e procedimentos da equipe são definidos para permitir que os membros da equipe dominem suas tarefas e melhorem o funcionamento da equipe).

Os autores, com base na literatura referente à clima de equipes, levantaram duas hipóteses: a) 1: as quatro dimensões do clima de equipe consideradas são positivamente relacionadas ao desempenho subsequente da equipe; e b) a força do clima modera o relacionamento entre clima da equipe e desempenho da equipe, de forma que quando a força do clima é alta, esse relacionamento aumenta; porém, quando a força do clima é baixa, o relacionamento é enfraquecido.

Para a pesquisa, González-Romá et al. (2008) utilizaram uma amostra composta por 155 filiais de três bancos diferentes que operavam na mesma região na Espanha. Nesses três bancos, as filiais apresentavam a mesma estrutura e tamanhos similares, além de desempenharem as mesmas funções. Cada uma das agências foi considerada como uma equipe de trabalho. Os questionários foram aplicados por um grupo treinado para essa função. Geralmente, os funcionários responderam os instrumentos durante o expediente de trabalho. Após a coleta de dados, foi utilizado o teste Box's M, para verificar se os dados obtidos nos três bancos poderiam ser combinados e analisados em conjunto. Essa possibilidade foi confirmada pela análise.

Os dados foram coletados em duas ocasiões separadas por um período de seis meses. No Tempo 1 (maio de 2002), 718 membros de equipes e 151 gerentes de equipes responderam os questionários. No Tempo 2 (novembro de 2002), 680 membros de equipes e 150 gerentes de equipes preencheram os instrumentos. Nas duas ocasiões, o tamanho das equipes variava de três a 13 membros. A taxa de resposta nos dois períodos foi alta (Tempo 1= 95,4%; Tempo 2= 92%). González-Romá et al. (2008) utilizaram medidas para verificar o clima (clima da equipe e força do clima) e o desempenho das equipes.

No tempo 1, foram mensuradas as quatro dimensões do clima: suporte da organização ($\alpha = 0,81$), inovação ($\alpha = 0,78$), metas alcançadas ($\alpha = 0,83$) e permitir formalização ($\alpha = 0,84$). Essas dimensões foram selecionadas porque as mesmas apresentaram, em estudos anteriores, relacionamentos significativos com critérios relevantes, incluindo diferentes indicadores de desempenho. Cada dimensão foi mensurada pelas médias das respostas (para as quais foi utilizada uma escala de resposta tipo Likert de seis pontos) de quatro itens. Os respondentes foram orientados a descrever, não avaliar, o trabalho de sua equipe. O clima da equipe, no Tempo 1, foi operacionalizado pelo agregado dos escores obtidos pelos membros das equipes (excluindo o escore do gerente

da filial) a respeito das dimensões do clima. A força do clima foi operacionalizada como o grau de concordância intra-equipe a respeito das percepções sobre o clima.

Para o desempenho de equipes, foram utilizadas três diferentes medidas: duas medidas subjetivas (desempenho percebido da equipe segundo seus membros e seus gerentes) e uma objetiva (desempenho financeiro da equipe). O desempenho percebido da equipe de acordo com seus membros foi mensurado por uma escala de dois itens (utilizando uma escala de resposta tipo Likert de cinco pontos). Essa medida teve como foco a qualidade do trabalho desempenhado em cada filial. O *Alfa de Cronbach* obtido no Tempo 1 foi 0,80, enquanto no Tempo 2 foi 0,78. Quanto ao desempenho percebido das equipes conforme seus respectivos gerentes, foi utilizada a mesma escala de dois itens respondida pelos funcionários. O *Alfa de Cronbach* obtido no Tempo 1 foi 0,73, enquanto que no Tempo 2 foi 0,68.

Para 55 filiais do terceiro banco, foi obtida uma medida financeira do desempenho de equipes: aumento no volume de negócios entre 2001 e 2002. O volume de negócios para cada filial em determinado ano era computado da seguinte maneira: $[(\text{propriedades} + \text{responsabilidades})/2]/\text{número de funcionários da filial}$. A medida de crescimento obtida pelos pesquisadores correspondia a diferença entre o volume de negócios em 2002 menos o volume de negócios em 2001. A média de crescimento era de 0,06 (D.P.= 0,34). O tamanho da equipe e o tempo de permanência na equipe correspondiam às variáveis controle da pesquisa.

As hipóteses do estudo de González-Romá et al. (2008) foram testadas por meio de análises de regressão hierárquica. Quando o desempenho da equipe era mensurado por avaliações julgamentais, a medida correspondente do Tempo 2 era a variável dependente. O desempenho de equipe no Tempo 1 era inserido na regressão no primeiro passo como controle para o efeito de estabilidade. No segundo passo, o tamanho da equipe e o tempo

de permanência na equipe eram inseridas como variáveis controle. No terceiro passo, o escore médio referente ao clima da equipe na dimensão de clima correspondente no Tempo 1 era inserido (Hipótese 1). No quarto passo, a força do clima no Tempo 1 era inserida na equação. Por fim, era inserido o termo de interação entre força do clima e o escore médio do clima da equipe (Hipótese 2). Quando a variável critério era o desempenho financeiro da equipe, o processo de análise era o mesmo, exceto pelo primeiro passo, que era omitido.

De acordo com os resultados encontrados, as quatro dimensões do clima de equipe consideradas são positivamente relacionadas ao desempenho subsequente da equipe, e a força do clima modera o relacionamento entre o relacionamento entre suporte da organização, metas alcançadas e clima de inovação, e o desempenho percebido dos membros da equipe no Tempo 2. A força do clima não modera o relacionamento entre permitir formalização e desempenho da equipe. Conforme o foco de interesse da pesquisa descrita nesta dissertação, serão detalhados os resultados referentes a comparação entre indicadores julgamentais de desempenho e dados financeiros.

As evidências empíricas derivadas da pesquisa dos autores indicaram a existência do relacionamento entre clima da equipe e seu desempenho somente quando este era aferido por medidas subjetivas. Além disso, as correlações apresentadas indicavam que as medidas julgamentais de desempenho da equipe e o desempenho financeiro da equipe não apresentaram relacionamento estatisticamente significativo. Isso pode ser explicado devido ao fato de que alguns dos fatores que influenciam a produtividade financeira estão além do controle das equipes (como o local da empresa), enquanto as avaliações de membros destes grupos e de seus gerentes a respeito do desempenho estão mais ligadas às características e processos dessas células de trabalho. Isso vai de acordo com a chamada presunção linear não-modificada (Kahn, 1977), a qual é base de vários modelos a respeito de equipes e

estabelece que nem sempre é verdadeiro afirmar que um melhor desempenho implicará em maior lucro.

Além desses estudos, outros já indicaram a ausência de correlação entre indicadores duros e aqueles baseados em descritores comportamentais. Cohen e Bailey (1997) sugerem que esses dois tipos de indicadores possuem diferentes significados, ou seja, sua aplicação é determinada quanto ao que está sendo investigado. Segundo os autores, as medidas objetivas devem ser utilizadas se o foco é avaliar se a equipe alcança suas metas quantitativas; mas, em diversas situações, o interesse é voltado para as percepções de efetividade de atores relevantes. Além disso, Brodbeck (1996) afirma que o trabalho em equipe é permeado por julgamentos subjetivos. Portanto, quando se busca avaliar o desempenho efetivo desses grupos, o uso apenas de medidas objetivas torna tal processo superficial, pois desconsidera uma dimensão inerente às equipes e seu funcionamento.

Conforme já manifestado, não foram encontrados, até a realização da presente pesquisa, estudos que tivessem informações relativas ao relacionamento entre os resultados obtidos por um instrumento baseado em descritores comportamentais para aferir o desempenho de equipes e dados de produtividade financeira destas, mas de acordo com os estudos citados, pode-se dizer que, sempre que possível, é preferível a utilização dos dois tipos de critérios a respeito da avaliação do desempenho efetivo de equipes. O uso de diferentes tipos de informação fornece uma visão global do fenômeno, portanto mais abrangente. A defesa da existência de relações entre ambas as medidas, pelo menos no cenário de equipes, é defendida pelos gestores, intuída pelos estudiosos do tema e discutida e justificada por aqueles que investiram na indagação da sua presença ou magnitude. Resta aos pesquisadores apontar a natureza das relações existentes ou explicar as razões da ausência delas com o objetivo de contribuir para o avanço do conhecimento nesse campo, que ainda possui muitas lacunas.

Delimitação do Problema e Objetivos da Pesquisa

De acordo com a literatura consultada e apresentada, a maioria dos estudos que buscam avaliar o desempenho de equipes de trabalho tem como foco apenas a produção dessas (indicadores duros ou objetivos), desconsiderando os indicadores comportamentais envolvidos (a avaliação julgamental dos membros das equipes e/ou de seus supervisores a respeito de seu desempenho), apesar de muitos autores destacarem a importância desses descritores. O desempenho de equipes, ao qual se faz referência, pode ser compreendido como os comportamentos coletivos da equipe relevantes para atingir as metas específicas.

Conforme várias pesquisas referentes à efetividade de equipes, a avaliação do desempenho das mesmas tem mais oportunidade de ser bem-sucedida quando ocorre a combinação do uso de indicadores duros e julgamentais (Gladstein, 1984; González-Romá et al., 2008; Hackman, 1987; Nauman & Bennett, 2002). Associado a esta defesa, consideram-se as teorizações já mencionadas de Sonnentag e Frese (2002) sobre desempenho, nas quais é defendido que esse fenômeno envolve tanto desempenho de tarefa como desempenho contextual, os quais fornecem suporte de naturezas diversas, inclusive social e psicológico, ainda que seja necessário reconhecer que as contribuições destes últimos autores fazem referência ao desempenho individual e não ao de equipes. Ainda assim, precisa ser lembrado também que na seção correspondente discorreu-se sobre a pertinência de considerar de natureza similar o fenômeno desempenho quando ele se manifesta no nível dos indivíduos e no nível das equipes.

De acordo com essas ponderações, portanto, é possível presumir que uma escala que pretenda mensurar desempenho de equipes, tomando como base critérios comportamentais, pode estar constituída de duas dimensões: comportamentos relacionados à execução de tarefas e comportamentos relativos ao desempenho contextual, sejam de suporte interpessoal ou de suporte ao desempenho.

Tendo em vista as considerações apresentadas, e a ausência (no contexto brasileiro) de ferramentas que meçam o atributo apontado, encontram-se justificativas suficientes e necessárias para a construção e validação de um instrumento baseado em indicadores comportamentais e que seja capaz de aferir o desempenho em diferentes tipos de equipes. A importância decorrente de dispor de uma medida global radica no fato do gestor poder contar com um conjunto de descritores comportamentais, os quais podem ser considerados evidências adequadas do desempenho das equipes de trabalho. Adicionalmente, outra vantagem deste tipo de medida é que ela pode ser aplicada tanto para auto-avaliação (quando realizada a partir do relato do próprio sujeito) como hetero-avaliação (quando realizada por um avaliador que não o alvo da avaliação), minimizando desta forma a possibilidade de ocorrer o fenômeno de variância comum, quando utilizada em estudos relacionais.

Espera-se que a escala construída, sendo teoricamente robusta e sustentada em um arcabouço teórico e empírico substancial, possa contribuir tanto para uma melhor avaliação do desempenho das equipes (permitindo verificar as situações nas quais ela sustente a escolha de intervenções adequadas, se necessárias) como para os avanços nas pesquisas a respeito dessas células de trabalho.

O objetivo geral da presente pesquisa é construir e validar um instrumento para aferir o desempenho de equipes de trabalho, baseado em descritores comportamentais. Além desse, existem dois objetivos específicos: a) identificar a possibilidade de que o instrumento permita a auto-avaliação de membros de equipes, bem como a hetero-avaliação por seus respectivos gerentes, e b) relacionar os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário com os dados de produtividade da empresa participante da pesquisa. No próximo capítulo, serão relatados os procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo.

MÉTODO

A seguir, será apresentado o método de pesquisa utilizado neste relato de pesquisa. Para isso, este capítulo conta com a caracterização da organização escolhida e a descrição da amostra onde os dados foram coletados, bem como a apresentação dos procedimentos de coleta, dos instrumentos de pesquisa e da análise dos dados.

Caracterização da Organização Escolhida

Antes da coleta de dados, foi necessário selecionar uma organização que estruturasse seu trabalho em equipes, visto que o objetivo do presente estudo era construir e validar um instrumento de desempenho dessas unidades. Como critério de seleção, verificou-se se a empresa escolhida estabelecia a forma de trabalho de suas equipes de acordo com o conceito adotado nessa pesquisa, proposto por Kozlowski e Ilgen (2006).

A empresa participante da pesquisa é constituída por uma rede de 38 farmácias do Distrito Federal, bem como uma matriz e um *call center*, e foi fundada em 1975. Atualmente, essa organização conta com aproximadamente 650 funcionários.

Constatou-se que cada filial era considerada como uma equipe (assim como as unidades de desempenho atuantes na matriz e no *call center*), pois eram compostas por mais que dois indivíduos, que interagiam socialmente e possuíam metas de trabalho comuns, assim como mantinham-se unidos para desempenhar as tarefas relevantes para a organização e eram interdependentes quanto ao fluxo de trabalho, metas e resultados, possuindo diferentes papéis e responsabilidades, estando inseridas em um sistema organizacional maior, ou seja, a rede de drogarias em questão.

A empresa escolhida possui quatro indicadores de produtividade para a avaliação do desempenho de suas filiais, sendo estes: (a) valor financeiro obtido por cada loja com a

venda de produtos, após o desconto oferecido aos clientes; (b) o número médio de itens que cada cliente adquire; (c) a venda média da loja, dividida pelo tamanho (em metros quadrados) da área disponível; e (d) valor médio da venda, dividido pelo total de funcionários (média aritmética). Todos os funcionários estão cientes destes critérios de avaliação que são aplicados à loja, não aos funcionários de forma individualizada.

Descrição da Amostra

Para a coleta de dados, foram distribuídos 412 questionários em todas as lojas da rede de farmácias, bem como em sua matriz e no *call center*. Porém, foram adotados como critérios de exclusão: (a) se o funcionário respondesse que não fazia parte de uma equipe de trabalho e/ou (b) se o funcionário trabalhava na empresa há menos de um mês, pois o trabalho em equipe necessita de um certo período de interação para que as percepções a respeito de sua efetividade sejam construídas. Dessa forma, foram excluídos 13 questionários.

A amostra utilizada para a análise de dados foi constituída por 399 sujeitos, divididos em 47 equipes. O tamanho médio das equipes, (média aritmética do número de funcionários por equipe) foi 17,25 (desvio padrão igual a 10,8), sendo que a menor equipe contava com 3 sujeitos e a maior, com 23.

Quanto ao gênero, a amostra apresentou uma maioria masculina (51,9%). Quanto a idade, a maioria dos membros (58,1%) estava na faixa etária de 21 a 30 anos. A respeito da escolaridade, a maioria dos respondentes possui ensino médio completo (60,73%). A média aritmética de antiguidade na empresa foi de 22 meses ($D.P.= 31$) e a de tempo de permanência na equipe foi 14 meses ($D.P.= 17$). A maioria dos participantes da pesquisa não era gerente de suas respectivas equipes (89,7%). A Tabela 1 informa de maneira detalhada a descrição da amostra pesquisada.

Tabela 1
Características da Amostra

Variável	Frequência	%
Gênero		
Feminino	176	44,1
Masculino	207	51,9
Idade		
Até 20 anos	62	15,6
21 a 30 anos	231	58,1
31 a 40 anos	40	10,2
Mais de 41 anos	12	3,5
Escolaridade		
Fundamental Incompleto	6	1,5
Fundamental Completo	14	3,5
Médio Incompleto	41	10,3
Médio Completo	232	58,1
Superior Incompleto	50	12,5
Superior Completo	25	6,3
Pós-Graduação Incompleta	3	0,8
Pós-Graduação Completa	11	2,8
Tempo na organização		
Menos de 1 ano	183	46
1 a 2	78	19,9
2,1 a 4	65	16,6
4,1 a 6	27	7,4
6,1 a 8	9	2,6
8,1 a 10	7	2,1
Mais de 11 anos	4	1,2
Tempo na equipe		
Menos de 1 ano	235	59,2
1 a 2	76	19,3

Tabela 1
Características da Amostra (Continuação)

Variável	Frequência	%
Tempo na equipe		
2,1 a 4	39	10,3
4,1 a 6	18	5
6,1 a 8	5	1,5
8,1 a 10	1	0,3
Cargo		
Gerente	41	10,3
Não-gerente	358	89,7

Procedimento de Coleta de Dados

Antes da coleta de dados, foi estabelecido contato com a organização-alvo da pesquisa, por meio da gerente do Departamento de Recursos Humanos da empresa, a quem foram apresentados os objetivos da pesquisa, bem como a forma que os dados seriam coletados. A carta de apresentação utilizada para entrar em contato com a empresa encontra-se no Anexo A desta dissertação.

Os questionários foram entregues pessoalmente pela pesquisadora a cada funcionário, nas diversas unidades, sejam lojas ou departamentos. A pesquisadora explicava a cada um dos respondentes a forma de preenchimento das escalas, assim como esclarecia quaisquer dúvidas que surgissem. A pesquisadora aguardava até que cada um respondesse e, então, recolhia os instrumentos. A coleta foi realizada no início de janeiro de 2009. Além dos questionários aplicados, foi solicitada à empresa a possibilidade de compartilhar seus relatórios a respeito de seu desempenho financeiro. Foram fornecidos os dados de produtividade dos quatro indicadores financeiros citados anteriormente, relativos

Tabela 1
Características da Amostra (Continuação)

Variável	Frequência	%
Tempo na equipe		
2,1 a 4	39	10,3
4,1 a 6	18	5
6,1 a 8	5	1,5
8,1 a 10	1	0,3
Cargo		
Gerente	41	10,3
Não-gerente	358	89,7

Procedimento de Coleta de Dados

Antes da coleta de dados, foi estabelecido contato com a organização-alvo da pesquisa, por meio da gerente do Departamento de Recursos Humanos da empresa, a quem foram apresentados os objetivos da pesquisa, bem como a forma que os dados seriam coletados. A carta de apresentação utilizada para entrar em contato com a empresa encontra-se no Anexo A desta dissertação.

Os questionários foram entregues pessoalmente pela pesquisadora a cada funcionário, nas diversas unidades, sejam lojas ou departamentos. A pesquisadora explicava a cada um dos respondentes a forma de preenchimento das escalas, assim como esclarecia quaisquer dúvidas que surgissem. A pesquisadora aguardava até que cada um respondesse e, então, recolhia os instrumentos. A coleta foi realizada no início de janeiro de 2009. Além dos questionários aplicados, foi solicitada à empresa a possibilidade de compartilhar seus relatórios a respeito de seu desempenho financeiro. Foram fornecidos os dados de produtividade dos quatro indicadores financeiros citados anteriormente, relativos

ao período de janeiro de 2008 a janeiro de 2009 (valores mensais de obtidos de acordo com cada indicador).

Instrumentos de Coleta

O instrumento utilizado para a realização desta pesquisa foi uma escala de mensuração do desempenho de equipes de trabalho, desenvolvida neste estudo. Além dela, foram utilizados os relatórios financeiros da própria empresa, que permitiriam avaliar a existência de correlação entre dados duros de produtividade e os descritores comportamentais nos quais o instrumento desenvolvido nessa pesquisa está baseado. Dos quatro dados financeiros fornecidos, três foram utilizadas para fins desta pesquisa. Isto porque não foram consideradas pertinentes as ponderações matemáticas relativas ao rendimento das lojas, levando em consideração o número de funcionários, tendo em vista que algumas inconsistências encontradas nos dados recebidos, não puderam ser sanadas em tempo hábil. Assim, para esta pesquisa, o montante líquido das análises comparativas levaram em consideração os índices relativos a valor líquido das vendas da loja, número médio de itens adquiridos pelos clientes e valor médio das vendas (ponderado pelo tamanho da loja).

Em termos gerais, para a construção da escala, foram realizadas entrevistas com equipes de trabalho e a consulta à literatura acerca de efetividade dessas unidades de desempenho. Após a construção do instrumento, o mesmo foi submetido à validação semântica e à análise de juízes. A seguir, esses procedimentos serão descritos detalhadamente.

A partir da literatura referente à efetividade de equipes, pode-se concluir que uma das maiores dificuldades na construção de um instrumento que vise mensurar tal construto reside na ausência de distinção de determinados conceitos, como desempenho,

produtividade e efetividade, destacando que muitos estudos referentes a essas células de trabalho tratam esses termos como sinônimos. A diferenciação dos mesmos foi explicitada na introdução do presente trabalho.

Apesar de não terem sido encontrados estudos brasileiros baseados em indicadores comportamentais de efetividade de equipes, foram encontradas algumas escalas já construídas por pesquisadores estrangeiros, as quais foram descritas na subseção “Ferramentas de Mensuração da Efetividade de Equipes”, também na seção de Introdução (Bracamonte, 2007; Wageman et al., 2005; Jung & Sosik, 2002; Langfred, 1998; Campion, Medsker & Higgs, 1993). Porém, como o objetivo da escala é permitir a avaliação do desempenho dessas células de trabalho por meio de avaliações julgamentais (tanto pelos membros quanto por seus gerentes), optou-se pela construção de um novo instrumento, e não simplesmente adaptar um que já existe, devido às diferenças culturais e os possíveis erros de avaliação que podem causar (ausência de indicadores relevantes para a cultura de equipes brasileiras). Além disso, as escalas previamente mencionadas ou não apresentam seus índices psicométricos, ou buscam avaliar a efetividade por meio de outros critérios que não os comportamentais, que são o alvo principal da medida desenvolvida nesta pesquisa. Por isso, as escalas já existentes serviram apenas como base da construção do presente instrumento (junto com o material das entrevistas).

Conforme Pasquali (1998), a entrevista constitui uma fonte preciosa para a construção dos itens, pois permite levantar informações relevantes junto à população-alvo. Com isso, foram realizadas entrevistas com três equipes de trabalho, constituídas por cerca de três a cinco membros. Do total de onze entrevistados, cinco eram homens e seis eram mulheres; todos possuíam curso superior completo. Duas dessas unidades de desempenho eram formadas por funcionários públicos, e a última, por trabalhadores de uma empresa

prestadora de serviços. O objetivo dessas entrevistas era levantar indicadores comportamentais relativos ao desempenho de equipes.

O formato de entrevista adotado foi o semi-estruturado e coletivo. Para identificar se os grupos escolhidos possuíam os requisitos necessários para serem classificados como equipes de trabalho, ao início de cada encontro eram realizadas perguntas relativas aos seguintes aspectos: a) os membros considerarem a si mesmos como parte de uma equipe, assim como também foi indagado se o resto da organização também tinha a mesma concepção a respeito deles; b) natureza das tarefas e processo de realização das mesmas; e c) existência de metas compartilhadas.

Após a confirmação de que os conjuntos de pessoas escolhidas constituíam a população alvo do presente estudo, utilizou-se um roteiro para a condução das entrevistas semi-estruturadas, o qual era formado pelas seguintes questões: (a) “Você considera que sua equipe possui um bom desempenho? Por que?”; e (b) “Pensando em equipes de forma geral, o que você considera como uma equipe que exibe um bom desempenho? Que outras características?”. Cabe destacar que tais perguntas foram utilizadas apenas para orientar as discussões, pois também foram levadas em consideração outras informações obtidas com os membros das equipes. A entrevistadora utilizava as questões descritas anteriormente para estimular a fala dos membros das equipes, e com base do discurso destes, conduzia as entrevistas. A média de tempo de cada entrevista foi de 30 minutos com cada grupo.

A análise dos dados coletados nas entrevistas com as equipes foi feita por meio da análise categorial indutiva, tendo como unidade de registro os temas relacionados ao Desempenho de Equipes de Trabalho, e como unidade de análise a recorrência e a relevância. Dessa forma, os procedimentos adotados para a análise de conteúdo das entrevistas foram os seguintes: a) transcrição das entrevistas realizadas; b) leitura flutuante do material transcrito; c) codificação; d) seleção de verbalizações-chave; e) identificação

de temas; f) atribuição de nomes para as categorias preliminares; e g) definição das categorias-síntese. Com base nos resultados das entrevistas, foram identificadas quatro categorias e 15 subcategorias. As categorias-síntese deste processo de análise de conteúdo são apresentadas na Figura 6.

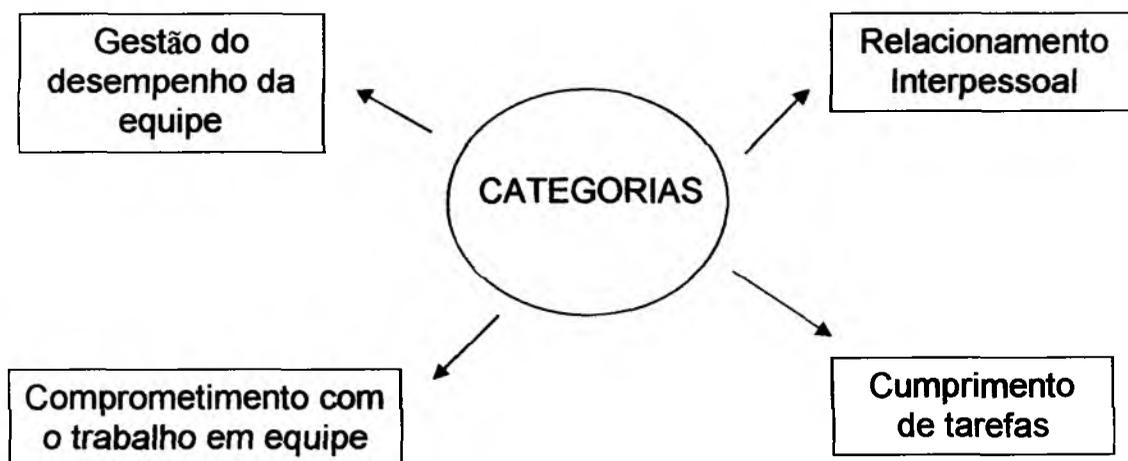


Figura 6. Categorias da análise de conteúdo das entrevistas com as equipes

A categoria **Gestão do desempenho da equipe** apresentou quatro subcategorias: “divisão de tarefas”; “avaliação de desempenho”; “tomada de decisão” e “busca por suporte material”. Segundo o discurso dos entrevistados, o desempenho das equipes se mostra efetivo quando seus membros entram em acordo quanto ao modo como suas tarefas são divididas, de maneira clara, de acordo com a capacidade de cada indivíduo, assim como quando a equipe busca informações a respeito do seu trabalho, e também procura suporte material para desenvolver suas tarefas, e avalia seu desempenho de forma realista. Da mesma forma, a tomada de decisões adequadas, como superar situações inesperadas, reorganizar suas tarefas para enfrentar problemas de trabalho e conseguir adaptar-se diante de mudanças, também foi apontado pelos entrevistados como um dos elementos-chave para que seu desempenho evidencie efetividade.

A categoria **Comprometimento com o trabalho** apresentou duas subcategorias: “comprometimento propriamente dito” e “importância da trabalho”. As equipes entrevistadas destacaram que o comprometimento com o trabalho, bem como a importância atribuída a ele por parte dos membros, está sempre relacionado ao desempenho apresentado pelas células de trabalho, assim, importar-se com a equipe e o seu trabalho seria indicador de efetividade considerado pelos entrevistados.

A categoria **Relacionamento Interpessoal** foi subdividida em cinco subcategorias: “integração dos membros”; “comunicação”; “apoio emocional”; “satisfação com a equipe” e “cooperação”. De acordo com a análise de conteúdo das entrevistas, as equipes relataram que o relacionamento interpessoal, ou seja, a percepção da qualidade do processo de interação dos membros da equipe, cuja ligação é condicionada por uma série de atitudes recíprocas, não pode ser dissociado do desempenho das mesmas, visto que o trabalho das equipes se caracteriza pela necessidade de integração, cooperação e comunicação entre os indivíduos que a compõem. A questão do apoio emocional foi abordada por todos os entrevistados. Segundo estes, saber que os outros membros podem vir em auxílio quando necessário proporciona uma maior segurança para o desempenho das tarefas. A demonstração da satisfação com a equipe também foi apontada como um importante indicador da qualidade do desempenho por parte das equipes.

Por fim, a categoria **Cumprimento de tarefas** apresentou quatro subcategorias, sendo elas: “cumprir metas estabelecidas”; “cumprir prazos”; “completar tarefas” e “cumprir metas com sucesso”. Segundo os entrevistados, o desempenho de uma equipe pode ser visto como efetivo com base em indicadores relativos à forma como as tarefas são cumpridas, e se as mesmas são cumpridas com sucesso, assim como se todas as metas anteriormente estabelecidas foram cumpridas eficientemente nos devidos prazos.

Com base tanto nas informações levantadas mediante o uso das entrevistas como nos dados obtidos a partir da revisão de literatura já apresentada, os itens do instrumento foram desenvolvidos. Durante a elaboração do instrumento, foram seguidos os princípios e etapas de elaboração de escalas psicológicas apontados por Pasquali (1998). Todos os itens do instrumento foram redigidos de maneira afirmativa, a fim de evitar problemas de compreensão por parte dos sujeitos pesquisados, conforme destacam Gable e Wolf (1993); houve também a preocupação em se manter os quesitos básicos apontados por Pasquali (1999), quanto aos critérios para a construção dos itens (critérios: comportamental, de objetividade ou desejabilidade, simplicidade, clareza, relevância, precisão, variedade, modalidade, tipicidade e da credibilidade) e os critérios referentes ao conjunto de itens (da amplitude e do equilíbrio).

Para que o presente instrumento permitisse a auto-avaliação e hetero-avaliação (por parte dos gerentes), foi descrito um comando prévio a enumeração dos itens da escala: “A equipe da qual faço parte ou a equipe que supervisiono/chefio”. Para que esses fossem respondidos foi utilizada uma escala de resposta (de frequência) do tipo Likert de 7 pontos, sendo: (1) nunca, (2) quase nunca, (3) raramente, (4) na metade das vezes, (5) freqüentemente, (6) quase sempre e (7) sempre.

Como resultado deste processo, foram construídos 32 itens, os quais foram submetidos à análise semântica e de juízes. O primeiro processo visou identificar se a forma de redação dos itens elaborados era clara e compreensível para sujeitos que compõem a população alvo da pesquisa. A partir dessa análise, é possível adequar a forma que o conjunto de afirmações foi redigido. Já a análise de juízes permitiu verificar se o conteúdo dos itens era compatível com a mensuração do construto investigado.

A análise semântica da pesquisa foi feita por onze sujeitos, sendo sete do sexo feminino e quatro do sexo masculino, todos com perfil semelhante ao público-alvo da

escala. Durante esse procedimento, a pesquisadora leu item por item para os participantes de maneira coletiva, e questionou a cada um se os itens eram de fácil compreensão quanto ao seu conteúdo e forma. O resultado dessa análise levou a modificação de oito itens, por haver significativa divergência (maior que 20%) e dificuldade em relação à compreensão dos mesmos.

A seguir, procedeu-se à análise de juízes. Para a realização dessa etapa foi solicitado a sete pesquisadores da área de Psicologia Organizacional que avaliassem o pertencimento de cada item a uma das duas dimensões mencionadas, sendo que a primeira foca nos comportamentos relacionados à execução de tarefas e a segunda nos comportamentos relativos ao desempenho contextual. Dos pesquisadores consultados, cinco eram do sexo feminino e dois do sexo masculino. Todos possuem formação acadêmica em nível de pós-graduação, no mínimo mestrado acadêmico. De acordo com os resultados desta análise de juízes, 17 itens tiveram 100% de concordância com as dimensões pré-designadas (indicadores comportamentais de tarefa ou de relacionamento) e cinco itens tiveram mais que 80% de concordância. Dez itens não alcançaram índices suficientes (eram menores que 80%), segundo o critério de Pasquali (1999). Para estes, foi sugerido pelos juízes alterações quanto a sua escrita, de maneira que esses fossem mais pertinentes aos atributos da escala (como este é o primeiro instrumento construído para medir a efetividade de equipes de trabalho no Brasil, optou-se por não retirar qualquer item, evitando a perda de questões importantes que podem não ser evidentes a princípio). Além disso, foi sugerida a divisão de um item em dois, devido à extensão e pluralidade de conteúdo abordado, o que tornava possível que o mesmo avaliasse os dois tipos de indicadores de efetividade da escala. Com isso, o instrumento construído foi formado por 33 itens, sendo que 23 buscavam mensurar a dimensão que foca em indicadores comportamentais de tarefa e 10 focavam na dimensão compreendida como indicadores

comportamentais de relacionamento denominado desempenho contextual. Além desse conjunto, foram incluídas mais seis perguntas relativas às características demográficas da amostra. O instrumento desta pesquisa encontra-se disponível no Anexo B do presente trabalho.

Análise de Dados

A análise dos dados foi constituída por três etapas, sendo elas: (a) a investigação das propriedades psicométricas da escala de efetividade de equipes, por meio das análises fatorial exploratória e de confiabilidade interna; (b) a análise comparativa dos resultados das avaliações realizadas pelos gerentes e suas respectivas equipes; e (c) a correlação entre os resultados obtidos pelo instrumento e os diversos relatórios de desempenho financeiro da empresa.

Para a realização desses procedimentos, foi utilizado o programa de análises estatísticas *SPSS* versão 15.0. Conforme demanda a utilização desse *software*, as respostas contidas nos questionários aplicados foram inseridas em um arquivo de dados, o qual foi utilizado para identificar quaisquer erros e a porcentagem de casos omissos (ou *missing*), bem como a verificação dos pressupostos nos quais a análise fatorial exploratória se sustenta e a comparação entre os resultados dos gerentes e os membros de suas equipes. Também foi utilizado o *software* *RanEigen* (Enzmann, 1997) para a execução da Análise Paralela, a fim de determinar o número de fatores deveriam ser retidos.

Além dessa planilha geral que continha as informações coletadas dos membros das equipes, foi criado outro arquivo de dados contendo escores grupais com as médias aritméticas de cada fator (de desempenho avaliado pela escala construída) para cada equipe investigada, assim como os valores médios (mês a mês e a média anual) de cada um dos

indicadores financeiros entregues pela organização-alvo, a fim de investigar a existência de correlação entre eles.

Para atingir os objetivos geral e específicos da presente pesquisa, foram realizadas análises descritivas e inferenciais que permitissem tanto identificar a estrutura subjacente da medida desenvolvida, como avaliar a existência das relações esperadas. Para tanto, em primeira instância foi verificada a distribuição das respostas em cada item, visando observar padrões de normalidade. Uma vez que estes foram investigados, foi verificada a fatorabilidade da matriz de correlações utilizando, para tanto, o *KMO*, o *Determinante da matriz* e o *Teste de esfericidade de Bartlett*, assim como a inspeção da matriz de correlações.

Para a extração dos fatores, foi utilizado o método dos eixos principais (*PAF*), rotação *Promax*, com tratamento *pairwise* dos casos omissos. Uma vez identificada a solução mais satisfatória (dois fatores), a confiabilidade interna dos fatores retidos foi verificada mediante o *Alfa de Cronbach* e da média aritmética da correlação item-total.

Após esse procedimento, foi realizada uma comparação entre as avaliações realizadas pelos gerentes e por seus respectivos membros de equipe. Para isso, foi executado o *Teste t de Student*, assim como a análise da sobreposição dos intervalos de confiança, para os dados obtidos nas 38 filiais da rede de Drogarias investigada, pois as características do trabalho realizado nessas filiais são idênticas, tanto para os subordinados quanto para seus respectivos gerentes.

Para verificar em que medida as filiais (média aritmética) são significativamente diferentes em ambos os fatores, foi realizada uma *ANOVA one way*. Com base nos resultados obtidos por essa análise, foi verificada a pertinência de tratar como valores agregados (compor a média por loja).

Porém, para investigar se, de fato, os membros de cada equipe possuem percepções suficiente similares entre si, foi realizado o cálculo do índice AD (*Average Deviation Index*). Optou-se por esse índice, ao invés do r_{wg} (*inter-rater agreement index*) proposto por James, Demaree e Wolf (1984), pois o AD apresenta determinadas vantagens em relação ao r_{wg} (Burke, Finkelstein & Dusig, 1999). Primeiro, o índice AD não precisa modelar a distribuição de resposta aleatória ou nula. Segundo, ele fornece estimativas do nível de concordância intra-equipe na mesma métrica da escala de resposta original e, por fim, ele exhibe uma forma clara e fácil de interpretar o significado dos valores obtidos, pois indica um limite máximo de discrepância admitido para cada tipo de escala de resposta, o que não era possível com o r_{wg} , cujos valores eram arbitrariamente interpretados (Burke & Dunlap, 2002). O índice AD tem sido apresentado, e melhor recebido, em publicações científicas da área (González-Romá et al., 2008).

Por fim, com base nos resultados obtidos que indicavam julgamentos similares intra-equipes, procedeu-se a realização de análises de correlação bivariada, no nível da equipe (loja), entre os resultados obtidos pela escala de efetividade de equipes utilizada na presente pesquisa e os relatórios de produtividade da organização. Para essa análise, foram considerados os dados de 31 filiais, visto que apenas estas apresentavam dados financeiros de um período de um ano (de janeiro de 2008 a janeiro de 2009). O capítulo seguinte apresenta os resultados obtidos por meio das análises previamente mencionadas.

RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados tanto os resultados das análises psicométricas, englobando análises fatorial exploratória e de confiabilidade interna, como os resultados comparativos das avaliações realizadas pelos gestores e suas respectivas equipes e a correlação entre os resultados da avaliação julgamental (obtidos a partir da escala aplicada) e os relatórios de desempenho financeiro fornecidos pela empresa.

Análises Fatorial Exploratória e de Confiabilidade Interna

Antes da realização das análises, foram verificados os pressupostos necessários à estas. Nenhum dos 33 itens da escala aplicada apresentou porcentagem de casos omissos superior a 5%. Conforme Tabachnick e Fidell (1996), esse é um percentual baixo, o que permite a manutenção de todos os itens da escala.

O questionário utilizado nessa pesquisa é constituído por 33 itens, e o número total de sujeitos do banco de dados foi de 399. De acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), a proporção mais aceitável para a análise fatorial deve obedecer um critério de 10 sujeitos para cada item. Tabachnick e Fidell (1996) indicam, além deste critério, a necessidade de uma amostra superior a 300 sujeitos para a realização de uma análise fatorial satisfatória. Com isso, o número de respondentes do arquivo de dados é adequado para se prosseguir as análises.

Com o objetivo de verificar a normalidade da distribuição, foi realizado o cálculo da assimetria. Foi identificado apenas um item com valor bruto superior a 2 (item 21, com assimetria igual a -2,20). Conforme Miles e Shevlin (2001), quando os resultados apresentam valores de assimetria superiores a 2, a distribuição empírica (observada) difere significativamente de uma distribuição normal. Com isso, conforme procedimento adotado

por Puente-Palacios (2002) e Borba (2007), as respostas dos casos extremos foram substituídas pelo valor bruto mais próximo na escala de resposta, o que permitiu a obtenção de índices de assimetria mais satisfatórios (o novo valor corresponde a -1,80). Esse procedimento foi aplicado a 1,25% das respostas dadas ao item mencionado previamente. A seguir, foi verificado o efeito da alteração mediante o cálculo da correlação entre os dados originais e os alterados. O valor da correlação foi de 0,99 ($p < 0,01$), evidenciando a pertinência dos procedimentos efetuados e a ausência de consequências danosas ao banco de dados. Assim, conclui-se que as alterações não foram quantitativamente substanciais como para alterar o arquivo de dados geral compostos por respostas dadas por 399 pessoas a 33 perguntas (a serem submetidas a análise fatorial).

A seguir, foi verificada a fatorabilidade da escala, por meio da inspeção da matriz de correlações (1089 correlações). Esta apresentou mais de 50% de correlações com valores superiores a 0,30 ($p < 0,01$), o que significa que os itens possuem variância compartilhada e sugere a adequação de investir esforço na redução da matriz de dados.

O valor do determinante foi baixo, mas diferente de 0 (1,17E-007), demonstrando a pertinência de agregar os itens em fatores. O cálculo do índice de adequação da amostra (*KMO*) foi, conforme a classificação sugerida por Pasquali (2005), “maravilhoso”, por apresentar valor superior a 0,80 ($KMO= 0,95$).

Com o objetivo de identificar o número adequado de fatores a serem extraídos, foram observadas a magnitude dos autovalores (Guttman, 1954; Kaiser, 1960), bem como a variância explicada pelo fator. Cada um desses critérios indicou um número possível de cinco e seis fatores a serem extraídos, respectivamente.

De acordo com o critério do *Teste Scree* (Cattell, 1966), é identificado um número ótimo de dois fatores, conforme mostra a Figura 7. Segundo o autor, deve-se observar o

ponto no qual a curva desacelera, além do qual os demais componentes ficam lado-a-lado, quase na forma de linha horizontal, paralela ao eixo dos X - número de componentes.

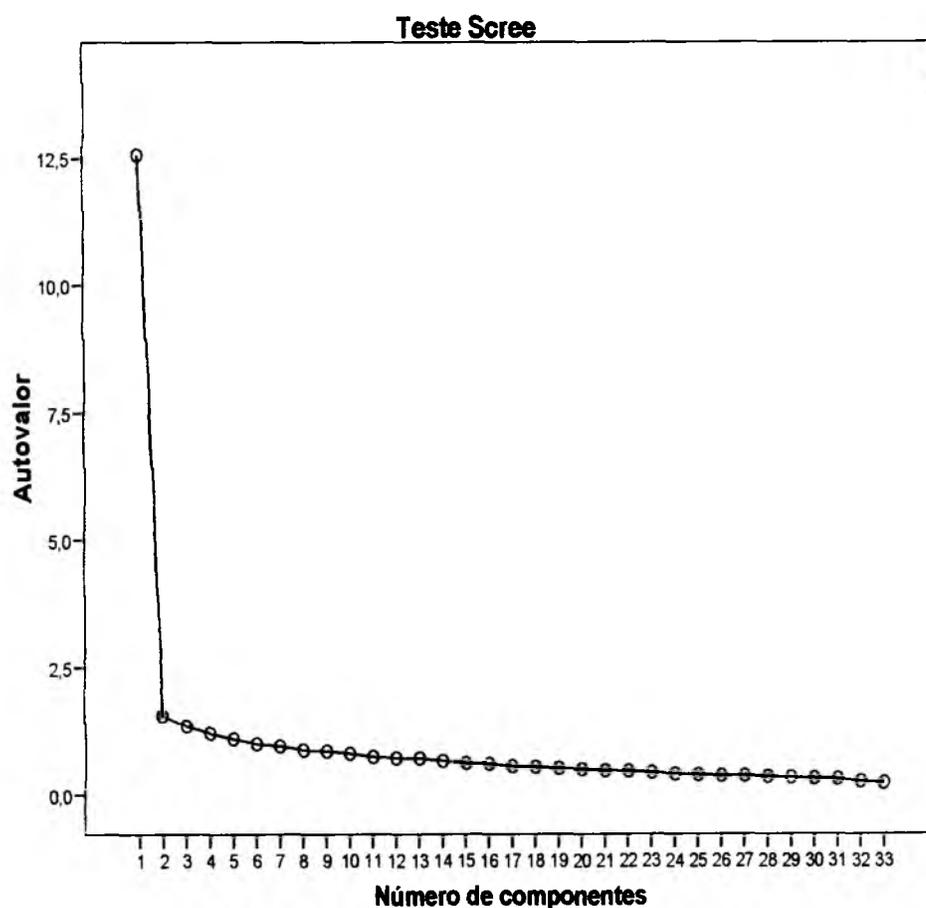


Figura 7. Número de componentes

Além dos critérios utilizados previamente para estabelecer o número de fatores a serem extraídos, também foi realizada a Análise Paralela (Enzmann, 1997), que indicou a pertinência de reter dois fatores.

A fim de determinar o número satisfatório de fatores a serem retidos, foram testados diversos modelos para obter a solução mais adequada, de acordo com os critérios matemáticos previamente mencionados, bem como com a literatura relativa ao construto efetividade de equipes de trabalho. Com isso, após diversas análises utilizando diferentes modelos, optou-se pela extração de dois fatores.

Utilizou-se o método de análise fatorial dos eixos principais (*PAF*), bem como o método de rotação oblíquo *Promax*, com tratamento *pairwise* dos casos omissos. Com o objetivo de analisar a magnitude da contribuição dos itens para a solução fatorial, adotou-se a sugestão de Tabachnick e Fidell (1996) de que 0,32 deve ser a carga mínima em um fator. Além disso, itens que apresentam contribuições significativas em mais de um fator, e cuja diferença seja inferior a 0,10 (em valores brutos), também devem ser excluídos. Os itens que não cumpriram esses requisitos foram retirados, pois poderiam comprometer a qualidade da solução fatorial. Conforme Tabachnik e Fidell (1996) apontam, a solução fatorial identificada em uma análise desta natureza refere-se à redução da massa de dados (itens) em uma amostra específica.

O resultado mais satisfatório esteve constituído de 21 itens, distribuídos em dois fatores; 10 formam o primeiro e 11 itens compõem o segundo fator. Os dois fatores explicam 47,35 % do total da variância do construto mensurado. No processo de obtenção deste resultado 12 itens foram eliminados, seja por apresentarem uma contribuição pobre ao fator em que foram alocados ou por falta de convergência teórica. Ainda vale destacar que a retirada dos itens foi realizada ao longo de um processo iterativo que envolvia uma nova avaliação teórica e matemática da composição dos fatores, após cada retirada de um ou mais itens.

As comunalidades representam a quantidade total de variância que um item compartilha com os demais (Hair et al., 2005). Segundo Pasquali (2005), a magnitude da comunalidade define a qualidade da representação comportamental do traço latente pelos itens da escala. De acordo com os resultados das análises, todos contribuem para avaliar o construto latente, pois os valores oscilam entre 0,27 e 0,58. A Tabela 2 contém as descrições dos itens, bem como suas respectivas cargas fatoriais e comunalidades.

Tabela 2

Descrições, Cargas Fatoriais e Comunalidades dos Itens da Escala de Desempenho de Equipes

Descrição do Item	Fator 1	Fator 2	Comunalidades
14- Cumpre as tarefas pré-estabelecidas	0,74		0,47
10- Completa suas tarefas	0,72		0,46
11- Cumpre os prazos estabelecidos	0,70		0,54
19- Cumpre suas metas de trabalho com sucesso	0,68		0,42
23- Cumpre suas tarefas eficientemente	0,65		0,50
6- Cumpre as metas pré-estabelecidas	0,63		0,49
21- Considera suas tarefas importantes	0,50		0,37
12- Avalia seu desempenho no trabalho de forma realista	0,50		0,46
15- Aproveita bem seu tempo de trabalho para executar suas tarefas	0,48		0,35
13- Consegue superar uma situação de trabalho inesperada	0,38		0,39
31- Divide as tarefas eficientemente		0,74	0,58
8- Possui uma divisão de tarefas clara		0,69	0,39
27- Busca informações a respeito de seu desempenho		0,67	0,36
7- Toma decisões eficientes em relação ao trabalho		0,64	0,48
25- Busca suporte material necessário para a realização das tarefas		0,62	0,42
32- Reorganiza sua tarefas para enfrentar problemas de trabalho		0,58	0,50
5- Possui critérios claros a respeito da avaliação do seu desempenho		0,55	0,39
1- Distribui o trabalho de acordo com as habilidades dos membros		0,49	0,33
29- Executa os papéis que foram designados aos seus membros		0,47	0,27
22- Troca, adequadamente, informações entre seus membros		0,42	0,44
4- Sabe enfrentar problemas de trabalho		0,41	0,37

O Fator 1, denominado **Desempenho da Tarefa**, diz respeito aos comportamentos relevantes para atingir as metas de trabalho. Está composto por 10 itens e as cargas

fatoriais oscilam entre 0,38 e 0,74, sendo a maior representada pelo item 14: “Cumpra as tarefas pré-estabelecidas”.

O Fator 2 é formado por 11 itens, que envolvem **Desempenho Contextual**. Estes podem ser entendidos como as ações realizadas por membros de equipes de trabalho relacionadas ao desenvolvimento e gestão de tarefas, englobando desde o estabelecimento de metas até a avaliação do desempenho; essas ações exercem um papel de catalisador para atividades e processos de tarefas. O item com maior carga fatorial (0,74) foi o 31: “Divide as tarefas eficientemente”, e o com menor (0,41) foi o item 4: “Sabe enfrentar problemas de trabalho”.

A seguir, foi investigada a consistência interna dos fatores. Para isso, foi executado o cálculo do *Alfa de Cronbach* e da média da correlação item-total. Conforme Cortina (1993), o coeficiente alfa perde a sua utilidade em escalas compostas por mais de 40 itens (o índice tende a aumentar). Segundo esse critério, é possível afirmar que o coeficiente alfa é um indicador adequado para se avaliar a consistência interna da presente escala, visto seu número reduzido de itens. Além disso, Clark e Watson (1995) indicam que a média das correlações item-total é mais adequada para verificar a consistência interna. Conforme os resultados obtidos, foi identificada uma consistência interna satisfatória. O *Alfa de Cronbach* e a média da correlação item-total de cada fator estão expressos na Tabela 3:

Tabela 3

Coefficientes Alfa dos Fatores da Escala de Efetividade de Equipes

Fator	Descrição	Alfa de Cronbach	Média das correlações item-total
1	Desempenho de tarefa	0,88	0,61
2	Desempenho cotextual	0,88	0,59

Uma vez concluída a investigação da confiabilidade interna da escala ora relatada, procedeu-se a analisar a intensidade da relação entre os fatores retidos. A magnitude da correlação entre os dois fatores foi de 0,75 ($p < 0,01$). Esse valor se justifica pela literatura existente a respeito de efetividade de equipes, na qual diferentes autores afirmam que esse construto é constituído da realização das metas, produtividade, lucro, desempenho ou eficiência, enquanto outros o definem de acordo com a sobrevivência ou viabilidade da equipe, ou com a satisfação dos membros, da qualidade de vida ou intensidade da experiência emocional (Bracamonte, 2007). Assim, observa-se que apesar das discordâncias observadas entre os teóricos mencionados, eles tendem a convergir no que diz respeito à existência de mais do que uma dimensão constitutiva do construto. A respeito delas é defendida, de maneira expressa ou implícita, a existência de relações na medida em que é postulado que um tipo do comportamento é complementar ao outro quando se fala em efetividade do desempenho da equipe. Assim, a correlação observada entre os fatores identificados é pertinente segundo o apontado pelos estudiosos do tema.

De acordo com os resultados previamente mencionados, a solução final foi composta por dois fatores, totalizando 21 itens. Uma vez definida a solução fatorial mais adequada para a escala sob estudo, deu-se início à análise das auto e hetero-avaliações. Antes de prosseguir, entretanto, cabe ressaltar que as análises comparativas das avaliações de gerentes e subordinados levaram em consideração apenas os dados das 38 lojas da rede de farmácias. Essa decisão se justifica pelas características do trabalho realizado nessas filiais, que são idênticas, tanto para os subordinados quanto para seus respectivos gerentes. Já no caso dos funcionários da Matriz e do *Call Center*, embora as atividades possam ser consideradas de equipe, o desenho das tarefas lhes imprime peculiaridades não encontradas nas lojas, logo, tratar todas as equipes como iguais iria inserir variações que estariam fora do controle do pesquisador.

Comparações entre Gestores e Membros das Equipes

Com o objetivo de verificar se as avaliações de efetividade realizadas mostravam diferença em função delas terem sido realizadas pelos gestores ou por seus subordinados, foi investigada a presença de diferenças estatísticas entre as avaliações julgamentais de ambos os grupos. Para tanto, foram realizadas comparações utilizando o *Teste t de Student*.

Conforme os resultados (Fator 1: $F = 2,06$, $p = 0,21$; Fator 2: $F = 4,31$, $p = 0,07$), não há diferença significativa entre as avaliações de gerentes e não-gerentes em qualquer um dos fatores da escala. Entretanto, considerando a diferença do tamanho dos grupos analisados (que poderia mascarar os resultados verdadeiros), foram realizadas comparações levando em consideração a amplitude do intervalo de confiança, a fim de encontrar indicadores adicionais a respeito dos dados obtidos.

Conforme Moore (2005), quando ambas as distribuições das populações são simétricas, especialmente quando são pelo menos aproximadamente normais, uma comparação das respostas médias nas duas populações é o objetivo mais comum de inferência. A normalidade da distribuição das respostas de cada grupo (gerentes e não gerentes), nos dois fatores, foi investigada mediante o cálculo da magnitude da assimetria, uma vez que Miles e Shevlim (2001) defendem ser este um indicador adequado da normalidade da distribuição. Os valores encontrados foram -1,13 e -0,56 para o grupo de gerentes e -1,24 e -0,97 para o dos não gerentes. Portanto, o procedimento utilizado para comparar as avaliações é pertinente, considerando que os autores apontam valores iguais a 2 e acima como indicadores de falta de normalidade.

Tabela 4

Comparação das Auto e Hetero-Avaliações da Efetividade da Equipe

Fator	Gerente - se o sujeito é ou não gerente de sua equipe	N	Média	Intervalo de confiança	
				Inferior	Superior
1	1 Sim	37	6,21	6,01	6,40
	2 Não	289	6,05	5,96	6,13
2	1 Sim	37	5,96	5,76	6,16
	2 Não	289	5,68	5,58	5,79

Embora as análises comparativas possam indicar diferença entre as médias, considerou-se necessário verificar se há sobreposição dos intervalos de confiança para afirmar que existe, de fato, similaridade (Miles & Shevlin, 2001). Isto, em decorrência da severa diferença nos tamanhos dos grupos comparados, compostos respectivamente por 37 e 289 respondentes. Conforme os resultados obtidos, descritos na Tabela 4, as médias das avaliações dos gerentes e dos membros das equipes são estatisticamente iguais. Assim, a partir dos resultados encontrados, é pertinente afirmar que gerentes e membros das equipes que participaram da pesquisa fazem avaliações similares da efetividade das unidades de trabalho às quais pertencem ou que comandam. Logo, a avaliação do desempenho da equipe, na pesquisa objeto do presente relato, não mostra sofrer influência do fato do respondente ser ou não líder ou chefe da equipe sob avaliação (gerente).

Uma vez constatado que não existem diferenças significativas nos valores médios que gerentes e não gerentes atribuem aos fatores do desempenho das equipes, resta indagar, na última etapa desta pesquisa, a existência de relações significativas entre as avaliações julgamentais até agora analisadas, e os indicadores de desempenho financeiro fornecidos pela organização em que a pesquisa foi realizada. Para essa análise, foram considerados os dados de 31 filiais, visto que apenas estas apresentavam dados financeiros de um período de um ano (de janeiro de 2008 a janeiro de 2009).

Correlações entre os Resultados do Instrumento e Relatórios Financeiros da Empresa

Antes de executar as análises de correlação entre os dados obtidos pelo instrumento construído e validado na pesquisa ora relatada e os indicadores financeiros fornecidos pela empresa investigada, foi verificado se existem diferenças significativas entre os valores médios das lojas quanto às percepções dos seus funcionários, bem como se as avaliações julgamentais avaliadas pelo instrumento indicavam similaridade intra-equipe. Isso porque a medida desenvolvida visa, em última instância, servir como ferramenta de mensuração do desempenho coletivo. Assim, era necessário encontrar evidências de que esse coletivo (equipe) era, de fato, percebido como tal por parte dos respondentes. Os procedimentos matemáticos adotados são brevemente descritos a seguir.

Em primeira instância, foi realizada uma *Análise de Variância (ANOVA one way)* para indicar em que medida os valores médios das lojas para ambos fatores da escala são significativamente diferentes. Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as lojas, no que diz respeito à percepção de seus membros (Fator 1: $F= 2,08$, $p < 0,01$; Fator 2: $F= 2,84$, $p < 0,01$). Esse foi o primeiro indicador matemático de que era pertinente tratar como valores agregados, ou seja, compor a média por loja, e assim proceder a realização de análises de correlação, no nível da loja, com os dados financeiros.

Em seguida, foi executado o cálculo da magnitude da similaridade das respostas dos funcionários de cada loja para verificar se eles possuíam percepções suficientemente similares como para concluir que se percebem como equipe. Para isto, utilizou-se o índice *AD (Average Deviation Index)*. Este indica um limite máximo de discrepância admitido no conjunto de respostas dadas por um grupo de pessoas, de acordo com a amplitude da escala de resposta (Burke, Finkelstein & Dusig, 1999; Burke & Dunlap, 2002). No caso do instrumento construído nesta pesquisa, a escala de resposta era de 7 pontos, que aponta como um limite de dispersão máxima tolerada de 1,16. De acordo com os resultados

obtidos (Fator 1: $AD_{MD}= 0,64$; Fator 2: $AD_{MD}= 0,81$), são apresentadas evidências matemáticas de que existe grande similaridade (ou escassa divergência) nas percepções dos membros de cada equipe quanto aos dois fatores.

Após o levantamento de índices estatisticamente significativos a respeito da pertinência dos dados serem agregados por loja (equipe), procedeu-se à análise do relacionamento entre os resultados da escala de desempenho de equipes e os indicadores financeiros da empresa pesquisada.

Com o objetivo de verificar o relacionamento entre os resultados obtidos por meio da aplicação do instrumento desenvolvido neste estudo e os dados financeiros da empresa pesquisada, realizou-se uma correlação bivariada entre os dois fatores extraídos e três indicadores de produtividade da organização. Estes são denominados: a) A - o valor obtido com a venda de produtos após o desconto oferecido aos clientes; b) B - o número de itens que cada cliente adquire; e c) C - a venda média da loja, dividida pelo tamanho (em metros quadrados) da área disponível.

Os indicadores duros utilizados para a realização das análises relatadas correspondem ao valor médio anual dos diversos critérios no período compreendido entre janeiro de 2008 e janeiro de 2009. Conforme já manifestado, para esta análise foram levados em consideração os dados oriundos de 31 lojas. As correlações observadas nas medidas financeiras de todos os meses (janeiro de 2008 a janeiro de 2009) foram significativas e com valores mínimos de 0,93 para o primeiro critério, 0,87 para o segundo e 0,95 para o terceiro, justificando a composição de um escore único (média aritmética) por indicador. Cabe ressaltar que os dados obtidos pelo instrumento construída nesta pesquisa eram relativos às respostas de todos os participantes, gerentes e subordinados. Esta decisão se justifica tanto pela ausência de diferenças significativas entre esses grupos, como pela magnitude da concordância das avaliações dos membros de cada loja.

Tabela 5

Matriz das Correlações entre Resultados do Instrumento e Indicadores Financeiros

	1	2	A	B	C
1 - Fator 1	-				
2 - Fator 2	0,81*	-			
A- Média anual do valor da venda produtos após desconto	-0,14	-0,33	-		
B- Média anual do número de itens adquiridos por cliente	-0,14	-0,10	0,50*	-	
C- Média anual da venda média da loja, dividida pelo tamanho (em metros quadrados) da área disponível	-0,22	-0,13	0,44*	0,95*	-

* Significativas a $p < 0,05$.

Conforme a Tabela 5, nenhuma das médias anuais dos indicadores financeiros apresentou correlações significativas médias com os dois fatores da escala. Tendo em vista esse resultado, ainda ponderou-se sobre a existência de relações entre os fatores da escala e os indicadores duros mensais, embora as análises realizadas anteriormente (correlações) indicassem escassa probabilidade de ocorrência. Assim, foram realizadas correlações entre o valor mensal de cada indicador de produtividade da empresa e os escores fatoriais da escala ora relatada nesta pesquisa. Conforme esperado, os resultados não foram estatisticamente significativos.

A seguir, os resultados obtidos ao longo das três seções deste capítulo, referentes à estrutura fatorial da medida desenvolvida, às auto e heteroavaliações assim como à comparação entre avaliação julgamental e indicadores duros, são analisados à luz da literatura referente à efetividade das equipes de trabalho, onde adicionalmente serão tecidas considerações relativas aos achados mais relevantes.

DISCUSSÃO

As equipes de trabalho constituem uma das ferramentas de gestão mais utilizadas pelas organizações, para se lidar com a complexidade e instabilidade do mundo globalizado. Com isso, percebe-se um aumento do interesse de teóricos e pesquisadores pela compreensão tanto da efetividade dessas células de trabalho como dos fatores que afetam o desempenho.

Porém, apesar de extensa literatura a respeito desses fenômenos no contexto internacional (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Shea & Guzzo, 1987; Sundstrom et al., 1990; Bracamonte, 2007), no Brasil as pesquisas relativas à equipes ainda dão seus primeiros passos.

Além disso, a revisão de literatura estrangeira indicou uma escassez de ferramentas desenvolvidas com o intuito de aferir o desempenho efetivo desses grupos, por meio de descritores comportamentais. No âmbito nacional, tais instrumentos não existiam até o momento. A partir dessas constatações, o objetivo principal deste estudo foi a construção e validação de uma escala para mensurar o fenômeno, com base em tais indicadores.

Um dos principais problemas relativos ao desenvolvimento de ferramentas desta natureza é a ausência de distinção entre conceitos relacionados à efetividade de equipes, tais como o desempenho e a produtividade. Desta forma, prévio à construção da escala de desempenho efetivo de equipes desta pesquisa, foi preciso esclarecer a diferenciação entre esses termos, bem como indicar a definição adotada neste trabalho.

Apesar de possuírem elementos em comum e, de certa forma, estarem ligados, tais conceitos variam quanto ao foco e natureza específica de cada um. Após revisão da literatura a respeito desse assunto, verificou-se que a escala elaborada nesta pesquisa está relacionada aos comportamentos (que correspondem ao termo desempenho) da equipe que

permitem alcançar os resultados (estes, por sua vez, referem-se à efetividade) desejados (Brodbeck, 1996). Portanto, constatou-se que o construto mensurado pelo instrumento deste estudo trata-se do desempenho efetivo de equipes, que pode ser definido como comportamentos emitidos pela equipe que se aproximam das metas específicas.

A análise da literatura permitiu evidenciar a existência de dois tipos de indicadores relacionados à efetividade desses coletivos, sendo eles objetivos (ou duros), relativos à quantidade e qualidade de bens e/ou serviços oferecidos, e julgamentais, referentes aos comportamentos emitidos pelos membros de equipes quanto à execução de tarefas e relacionamento entre os mesmos (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Shea & Guzzo, 1987; Sundstrom et al., 1990; Weldon & Weingart, 1993). Desta forma, conclui-se que para uma avaliação completa e precisa, os dois tipos de indicadores devem ser levados em consideração para mensurar a efetividade dessas células de trabalho.

Inicialmente, partiu-se da premissa que acompanha a literatura da área e aponta a existência de duas grandes dimensões subjacentes ao construto desempenho. Elas referem-se, genericamente, a comportamentos de tarefa e comportamentos contextuais que podem ser considerados elementos de suporte ao desempenho e incluem, dentre outros aspectos, o relacionamento interpessoal. Assim, os esforços desenvolvidos se direcionaram para a construção de uma medida que contemplasse essas dimensões apontadas pela literatura (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Sonnentag & Frese, 2002).

Para verificar a pertinência de aplicar o modelo de desempenho individual, no qual desempenho pode ser dividido em duas dimensões (tarefa e contextual), ao nível de equipes, utilizou-se o Modelo de Consenso Direto (Chan, 1998). Segundo a análise dos dados obtidos, tanto pela *Análise de Variância (ANOVA one-way)*, que indicou diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios das lojas para ambos os fatores da

escala) e pelo índice de *AD* (*Average Deviation Index*, que indicou percepções suficientemente similares dos membros de cada equipe quanto aos dois fatores), é pertinente agregar os dados por loja (equipe), o que é fundamental para o uso do modelo anteriormente citado. Com isso, a solução obtida com a análise indicou a presença de dois fatores, aos quais foram atribuídos as seguintes nomeações: Desempenho de Tarefa e Desempenho Contextual.

Os itens componentes do primeiro fator, Desempenho de Tarefa, dizem respeito aos comportamentos relevantes para atingir as metas de trabalho. Tal conjunto provou ser o mais forte, apresentando elevadas cargas fatoriais e o maior número de itens. É importante destacar que, apesar de alguns destes itens possuírem uma descrição similar, os mesmos apresentaram cargas diferentes e correlações que não indicavam que aferiam a mesma coisa. Conforme os resultados obtidos, tal fator se mostrou componente central para a mensuração do construto desempenho efetivo, o que também é corroborado pela literatura (Bracamonte, 2007).

O segundo fator, Desempenho Contextual, engloba as ações realizadas por membros de equipes de trabalho relacionadas ao desenvolvimento e gestão de tarefas, incluindo desde o estabelecimento de metas até a avaliação do desempenho. Conforme evidenciado na literatura da área (Hackman, 1987; Singh & Muncherji, 2007; Wageman et al., 2005), as estratégias e decisões utilizadas pelas equipes para desempenhar suas funções possuem relevância na mensuração da efetividade, tanto quanto a busca pelo suporte necessário e a demonstração de satisfação com o trabalho nesse tipo de grupo. Assim, o conjunto de ações focadas por esse fator está teoricamente incluído no repertório de comportamentos relevantes para o sucesso da execução das tarefas da equipe.

De acordo com Sonnentag e Frese (2002), o desempenho não é limitado à apenas cumprir tarefas, mas também à atividades que atuam como suporte para o ambiente,

organizacional, social e psicológico nos quais as metas de trabalho são perseguidas. Singh e Muncherji (2007), em sua abordagem funcional, propõem que a efetividade pode ser mensurada por cinco dimensões, que abrangem desde o processo de planejamento, tomada de decisão, execução das tarefas, criação de um clima saudável e buscar informações a respeito do desempenho da equipe. De acordo com as ponderações desses autores, os resultados obtidos são plausíveis, pois pode-se verificar que os itens podem ser subdivididos nas categorias desempenho de tarefa e desempenho contextual.

Em 1996, Conway (Borman & Motowidlo, 1997) realizou uma pesquisa com psicólogos industriais/organizacionais, na qual requisitou a cada profissional que dividisse, nas duas dimensões de desempenho, 14 matrizes multitrato e multimétodo que eram descritas na literatura no domínio de tarefa ou contextual; 55% eram identificadas como desempenho de tarefa, 30% como desempenho contextual e houve divergência de 15%. Isso demonstra que a distinção entre as duas dimensões de desempenho nem sempre é clara, no que diz respeito ao desempenho individual. Assim como nesses resultados, a análise de juízes também apresentou uma pequena divergência na distribuição dos itens da escala nas duas dimensões.

É preciso destacar que foram priorizados para a construção da escala os critérios levantados como relevantes ao desempenho segundo os entrevistados, visto que não existe outra escala que busque mensurar o contrato no nível das equipes. Com isso, nem todos os critérios apontados na literatura (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997) foram levados em consideração.

No processo de criação dos itens a partir do conteúdo das falas dos entrevistados e dos aspectos enfatizados na literatura, foi evidenciada a importância atribuída aos aspectos de desempenho de tarefa e de desempenho contextual (Sonnetag & Frese, 2002). O índice de correlação entre esses dois fatores foi 0,75. O alto valor de variância compartilhada

entre os conjuntos pode significar que os critérios mensuram construtos muito próximos, porém distintos. Tais resultados demonstram que o construto mensurado é bidimensional.

Embora as evidências indicarem a necessidade da realização de ajustes da escala contruída na presente pesquisa, não pode ser dito que os resultados obtidos sejam pouco confiáveis. Esta ferramenta é um instrumento promissor, pois a mesma cumpre com as exigências teóricas do construto, apesar de que precise de melhor definição dos limites das suas dimensões.

A escala construída nesta pesquisa permite a mensuração do construto-alvo, e contribui para os avanços na literatura referente à efetividade de equipes, não só por sugerir um novo conjunto de critérios testados empiricamente, mas também pela possibilidade de gestores brasileiros contarem com uma ferramenta válida e adequada ao contexto nacional.

Após a realização da análise fatorial exploratória, foram comparados os dados obtidos a partir das respostas dos gerentes com os de suas respectivas equipes. Conforme os resultados, as comparações não demonstraram diferença estatística, de acordo com o critério do *Teste t de Student*. Porém, levando em consideração o tamanho diferente das amostras (que poderia causar erro no resultado), procedeu-se à análise da sobreposição dos intervalos de confiança, para confirmar tais dados. As médias das avaliações dos gerentes e dos membros das equipes mostraram-se estatisticamente iguais.

Esses resultados podem ter ocorrido devido à natureza do trabalho dos gerentes da amostra pesquisada. Na empresa investigada, os mesmos desempenham funções muito parecidas com as de seus subordinados, apenas diferenciando-se quanto à responsabilidade de gerenciar a loja (provavelmente associada a ganho financeiro diferenciado). Com isso, é defensável supor que os gerentes tenham se incluído na avaliação da equipe, apesar do comando do questionário e da orientação da pesquisadora. Uma vez que a empresa

pesquisada avalia sua efetividade de acordo com o desempenho da loja, e não o individual, os gerentes podem ver a si mesmos como dependendo significativamente de seus colegas, visto que o sucesso da filial é, em grande medida, seu próprio sucesso.

É possível também que tenha ocorrido algum erro de avaliação de desempenho por parte dos gerentes e dos subordinados tais como leniência, mencionada por Fonseca e Bastos (2009) como um fenômeno de freqüente ocorrência nas avaliações de desempenho. Isso porque, de maneira geral, as avaliações a respeito das equipes foram muito positivas. Caetano (1996), afirma que a avaliação por medidas subjetivas pode decorrer em erros por parte do avaliador, cuja percepção está permeada por vieses e distorções quanto aos comportamentos relevantes emitidos pelo avaliado. O autor indica que uma forma de minimizar tais erros de avaliação seria lançar mão de avaliações realizadas por outros atores, sugestão que está pesquisa buscou executar.

Por fim, foi analisada a relação entre os critérios julgamentais mensurados pela escala construída e validade nesta pesquisa, e os dados de produtividade fornecidos pela empresa e referentes às 31 lojas investigadas.

Para as correlações, foram utilizados três indicadores financeiros: o valor obtido com a venda de produtos após o desconto oferecido aos clientes, o número de itens que cada cliente adquire e a venda média dividida pelos metros quadrados da loja. Os resultados da análise indicaram nenhum dos critérios apresentou correlações significativas com os dois fatores da escala de desempenho de equipes.

Pesquisas anteriores, que também compararam indicadores julgamentais e financeiros, obtiveram ausência de correlações significativas entre essas medidas (Nauman & Bennett, 2002; González-Romá et al., 2008). Uma explicação possível é que alguns dos fatores que influenciam a produtividade financeira estão além do controle das equipes (como o local da empresa, competitividade da mesma, inserção no nicho do mercado),

enquanto as avaliações de membros destes grupos e de seus gerentes a respeito do desempenho estão mais ligadas às características e processos psicossociais dessas células de trabalho.

Anteriormente, foi levantada a possibilidade de erros de avaliação de desempenho, como a leniência por parte dos participantes da pesquisa, acentuando a percepção de qualidade do desempenho das lojas. Talvez isso possa ter exercido impacto sobre as correlações, tornando-as não significativas, visto que a atribuição de uma qualidade distante do desempenho real não seria correspondida quando comparada à medidas objetivas e independentes da percepção dos avaliados.

Outra possível causa dos resultados dessas correlações pode ter sido que, em lojas nas quais há maior volume de vendas, considerando o tamanho, provavelmente há maior número de pessoas circulando, clientes e funcionários. Se nelas bons volumes de negócios ocorrem, pode haver menos tempo e espaço para a procura de suporte organizacional, para tomar decisões eficientes, para buscar o suporte material necessário e para distribuir tarefas.

É importante mencionar que as ponderações realizadas na pesquisa ora relatada se tratam de conjecturas, visto que ainda é cedo para afirmar qual é a natureza da relação entre medidas financeiras e medidas julgamentais no nível de equipes. Também é necessário destacar que os resultados encontrados decorrem do processo de estabelecimento de correlações bivariadas entre os eventos investigados. Assim, não permitem tecer qualquer conclusão a respeito de relações causais. Desta forma, alerta-se o leitor a respeito da inadequação de interpretar estes resultados como evidências de que avaliações julgamentais não exercem ou sofrem influência dos resultados financeiros. Os resultados permitem defender que, na amostra investigada, as percepções da equipe quanto ao seu desempenho não estão relacionados ao lucro obtido pelas mesmas.

Esta pesquisa foi a primeira no Brasil a investigar o relacionamento entre indicadores objetivos, referentes à dados financeiros, e julgamentais, referentes aos resultados obtidos por uma escala que mensura o desempenho efetivo de equipes, baseada em descritores comportamentais. As informações obtidas indicam que nem sempre a percepção de um melhor desempenho representa maior efetividade, como já defendido por autores da área (Kahn, 1977). Além disso, é possível que tais indicadores possuam significados diferentes, segundo tese defendida por Cohen e Bailey (1997).

De maneira geral, considera-se que o instrumento construído e validado neste estudo constitui uma contribuição relevante às pesquisas a respeito do desempenho de equipes de trabalho no Brasil, fornecendo aos gestores e pesquisadores uma ferramenta apropriada para a mensuração do construto, tanto para auto-avaliação como para hetero-avaliação. Além disso, esta pesquisa fornece mais informações a respeito do relacionamento entre medidas objetivas (indicadores financeiros) e julgamentais do desempenho dessas células de trabalho, ampliando os conhecimentos de uma área que era negligenciada, até hoje. Com isso, o próximo capítulo apresentará as principais conclusões extraídas dos resultados desta dissertação, bem como a sugestão de uma agenda de pesquisa referente à mensuração do desempenho efetivo de equipes por meio de descritores comportamentais.

CONCLUSÃO

A implementação de equipes de trabalho tem sido uma das estratégias de gestão de recursos humanos mais utilizadas no mundo organizacional nas últimas décadas. Porém, é preciso destacar que tais unidades de desempenho não devem se tornar uma panacéia para eliminar todos os males e deficiências do setor empresarial. Para que elas exerçam seu papel de células efetivas de trabalho, é preciso que os gestores contem com ferramentas confiáveis de mensuração do seu desempenho, o que lhes possibilitaria a realização de um gerenciamento adequado. Isso poderia ser atingido a partir do desenvolvimento de mecanismos pertinentes que favoreçam a compreensão da situação atual de determinada equipe, a verificação de se ela é realmente útil à organização e a identificação de qualquer necessidade de intervenção para que seu funcionamento exerça o impacto desejado na efetividade da organização.

Tendo em vista o cenário mencionado, e visando contribuir para os avanços nas pesquisas a respeito de equipes de trabalho, o presente estudo teve como objetivo a construção e validação de uma escala que mensurasse o desempenho desses grupos, baseada em descritores comportamentais. Adicionalmente, objetivou-se investigar o seu uso como medida de auto e hetero-relato, e a relação entre indicadores de desempenho financeiro e percebido.

A partir da literatura pertinente ao construto alvo desta pesquisa, pode-se identificar a falta de estudos empíricos relativos ao desenvolvimento deste tipo de instrumento (Nauman & Bennett, 2002). No contexto internacional, a maioria dos autores apenas propõe uma série de indicadores que julgam ser relevantes, sem testá-los empiricamente. Outra dificuldade identificada refere-se à especificidade e extensão das escalas elaboradas, que terminam por inviabilizar a coleta de dados em diversos ambientes de trabalho. Além

disso, constata-se que a maioria das ferramentas disponíveis para aferir o desempenho efetivo de equipes é fruto do trabalho de consultores, baseadas em observações e inferências, e sem contar com validade psicométrica (Wageman et al., 2005). No Brasil, as pesquisas referentes à construção e validação de tais instrumentos eram inexistentes até o estudo ora relatado.

É preciso destacar que antes da construção desta ferramenta foi realizado um levantamento apurado da definição adequada de desempenho de equipes. Existe, por parte de vários autores, uma falta de convergência quanto à distinção adequada entre conceitos relativos à esse construto, como efetividade e produtividade. Em certos trabalhos publicados, pode-se encontrar tais termos sendo utilizados como sinônimos (Brodbeck, 1996). Com isso, as ferramentas adotadas por eles podem nem ao mesmo aferir se uma equipe possui ou não desempenho efetivo.

Além disso, não existem modelos explicativos de desempenho na literatura relativa a equipes de trabalho. Com isso, optou-se por adaptar para o nível de equipes a diferenciação de desempenho individual, que corresponde a desempenho de tarefa e desempenho contextual. Com base na análise dos dados obtidos, observou-se que os critérios exigidos pelo Modelo de Consenso Direto, para estabelecer relações funcionais entre construtos de diferentes níveis, foram cumpridos (Chan, 1998). Dessa forma, o construto “desempenho”, conceitualizado e operacionalizado no nível individual, mostrou-se como funcionalmente isomórfico à outra forma do construto no nível das equipes. Os cuidados tomados com o delineamento teórico adotado nesta pesquisa permitiram o desenvolvimento de uma escala apropriada para mensurar o fenômeno de interesse, permitindo que ele se mantenha dentro dos limites teóricos estabelecidos para o construto.

Conforme dito anteriormente, o estudo ora relatado foi precursor da mensuração do fenômeno alvo no âmbito nacional. Por isso, levou-se em consideração não só a literatura

relativa ao desempenho efetivo de equipes, mas também relatos de sujeitos que trabalham neste tipo de agrupações. Isso permitiu a construção de uma escala apropriada ao contexto organizacional brasileiro.

Além disso, este instrumento foi elaborado com o intuito de permitir tanto a auto-avaliação quanto a hetero-avaliação (por parte dos gestores). Desta forma, esta escala permite a realização de análises comparativas entre as respostas de membros de equipes e seus respectivos gerentes, identificando possíveis discrepâncias e/ou erros de avaliação de desempenho. Os resultados dessas análises, neste estudo, não indicaram diferenças significativas entre os dois grupos

Uma última contribuição da presente pesquisa, e seu grande diferencial de outras que visam desenvolver escalas, foi a correlação entre indicadores financeiros (também chamados de indicadores objetivos ou “duros”) e os resultados obtidos pela medida construída. Não foram encontrados quaisquer estudos publicados relativos à equipes que tenham realizado tal análise. Destaca-se a importância de tal procedimento visto que, cada vez mais, autores ressaltam que ambos indicadores devem ser adotados para uma avaliação mais completa de desempenho efetivo destes grupos (Cohen & Bailey, 1997). Apesar dos resultados encontrados indicarem ausência de correlações entre os dois tipos de indicadores, vale lembrar que o conhecimento avança apenas na medida em que nos permitimos investigar empiricamente se as associações inferidas ocorrem, de fato, no mundo real. As justificativas para esses achados apenas podem ser hipotetizadas. Entretanto, os dados encontrados instigam a realização de novas pesquisas, que agora são possíveis, na medida em que se conta com um instrumento que permite a mensuração do fenômeno de interesse, embora seja necessário apontar, novamente, a necessidade de ajuste e revalidação com o objetivo de confirmar a estabilidade da solução encontrada.

Apesar de todos os aspectos positivos mencionados, o presente estudo possui certas limitações. Apesar dos dois conjuntos extraídos apresentarem cargas fatoriais altas, pode-se discutir o quanto cada item realmente pertencia a cada fator, visto que esta é a primeira tentativa de adaptar um modelo de desempenho para o nível das equipes, e nem ao mesmo na literatura referente a desempenho individual existe consenso na divisão entre desempenho de tarefa e desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1997).

Embora o número de respondentes tenha sido adequado para validar o instrumento ora relatado, existe a necessidade do mesmo ser testado em diferentes tipos de equipes, a fim de investigar se a estrutura fatorial encontrada é a mesma em diversos contextos. Outro aspecto relevante a ser considerado é o viés das respostas dos funcionários da empresa, que pode ter sido influenciado pela percepção dos mesmos de que os dados coletados poderiam ser compartilhados com os gestores da organização. Buscou-se diminuir tal influência por meio de um texto que antecedia o questionário, no qual tais informações eram destacadas como sigilosas e para fins acadêmicos, assim como por meio dos diálogos entre a pesquisadora e os respondentes.

Com base nessas limitações, bem como nas análises dos dados, propõe-se a seguinte agenda de pesquisa para futuras investigações sobre o estudo do desempenho efetivo. Primeiro, é necessária a elaboração de mais itens para a escala, a fim de suprir quaisquer lacunas existentes no atual instrumento, que podem vir a proporcionar uma mensuração mais precisa do desempenho de equipes. Segundo, novas aplicações devem ocorrer em diversos tipos de equipes e, de preferência, nas mesmas equipes em diferentes períodos de tempo, visando investigar a estabilidade da solução fatorial do instrumento. Terceiro, para as hetero-avaliações derivadas da escala, deve-se buscar gerentes com funções diferenciadas de suas respectivas equipes, a fim de investigar a consistência de

seus julgamentos. Por fim, é preciso ampliar o campo de estudo do relacionamento entre indicadores de produtividade e/ou financeiros e indicadores julgamentais.

Apesar das dificuldades encontradas, a presente pesquisa oferece contribuição significativa para a avaliação de desempenho de equipes. Cabe ressaltar que a mesma é apenas a primeira tentativa de mensurar tal fenômeno por meio de descritores comportamentais e, embora tenha obtido resultados psicometricamente válidos, ainda existem várias etapas a serem superadas para obter um instrumento que possa ser utilizado em diversas equipes; logo, que demonstre estabilidade de estrutura fatorial. Porém, esse início é de grande relevância, visto que possuir tal ferramenta possibilitará não só verificar o desempenho e elaborar intervenções adequadas no contexto organizacional, mas também permitirá, no âmbito acadêmico, sua utilização em modelos de pesquisa de caráter preditivo mais complexos.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, F. J. B. & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed.
- Arrow, H. & McGrath, J. (1995). Membership dynamics in groups at work: a theoretical framework. In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 373-411). London: JAI Press Inc.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bastos, A.V.B. (2006). Trabalho e qualificação: Questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas* (pp. 23-40). Porto Alegre: Artmed.
- Borba, A.C.P. (2007). *Potência em equipes: desenvolvimento de uma medida*. Dissertação de mestrado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.

- Bracamonte, G. (2007). Work-team effectiveness: Criteria for its definition and assessment in organizations. *Psychologica. N° Temático*, 43 – 62.
- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for study of work group functioning. In West, M.A. (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 285-315). San Francisco: Jossey-Bass.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1985). *Organizational behavior: an introductory text*. London: Prentice-Hall International.
- Burke, M. J. & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159–172.
- Burke, N.J. & Dusig, M.S. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159-172.
- Burke, N.J., Finkelstein, L.M. & Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho*. Lisboa: RH.
- Caiden, G. E. & Caiden, N. J. (2001). Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. *Revista do Setor Público*, 1, 1-16.
- Cameron, K. S. (1986a). A study of organizational effectiveness and it's predictors. *Management Science*, 32, 87-112.

- Cameron, K. S. (1986b). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32, 539-553.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 46, 823 – 849.
- Carron, A. V. & Brawley, L. R. (2000). Cohesion – Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31, 89-106.
- Carron, A. V., & Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7, 309-319.

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Drewes, G. & Runde, B. (2002). Performance appraisal. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 137-154). London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21 (3), 232-233.
- Fisher, S., Hunter, T. & Macrosson, K. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 232-242.
- Fletcher, C. (2002). Appraisal: an individual psychological perspective. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 115-135). London: John Wiley & Sons, Ltd.

- Fonseca, C. A. & Bastos, A. V. B.(2003). Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Psicologia (Florianópolis)*, Florianópolis S. Catarina, v. 3, 61-88.
- Gable, R. K. & Wolf, M. B. (1993). *Instrument development in the affective domain*. Norwell, MA: Kluwer Academic.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context. A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- González, M., Silva, M. & Cornejo, J. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. & Peiró, J.M. (2008). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 00, 1-27.
- Goodman, P.S, Ravlin, E. & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research and Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1995). Group Dynamics and Teamwork in Organizations. In *Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side of Work* (pp. 284-324) New Jersey: Prentice-Hall International.

- Gully, S.M., Incalterra, 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.
- Guttman, L. (1954). Some necessary conditions for common factor analysis. *Psychometrika*, 19, 149-162.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work group. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group* (pp. 3-21). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Guzzo, R. & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. Dunnette & L. Houghs (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Guzzo, R., Yost, P., Campbell, R. & Shea, G. (1993). Potency in groups: articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hackman, J. (1987). The Design of Work Teams. In J. Lorsch. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

- Hrivnak, G. & Halfhill, T. (2007). Effectiveness. *International Encyclopedia of Organization Studies*. SAGE Publications. 20 Sep. 2009. http://sage-reference.com/organization/Article_n147.html.
- Ivancevich, J. & Matteson, M. (1999). *Organizational behavior and management*. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2002). Managing individual performance: a strategic perspective. In Sonnentag, S. (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 371-390). London: John Wiley & Sons, Ltd.
- James, L., Demaree, R. & Wolf, G. (1984). R_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Jones, S.D. & Schilling, D.J. (2000). *Measuring Team Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research* 33, 313-336.
- Kahn, R.L. (1977). Organizational effectiveness: an overview. In P.S. Goodman & J.M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 235-248). San Francisco: Jossey Bass.

- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kirkman, B.L. & Shapiro, D.L. (2001). The impact of team members' cultural values on productivity, cooperation and empowerment in self-managing work teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 597-617.
- Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77 – 124.
- Langfred, C. W. (1998). Is Group Cohesiveness a Double-Edged Sword?: An Investigation of the Effects of Cohesiveness on Performance. *Small Group Research* 29, 124-143.
- Lourenço, P. R. & Gomes, A. D. (2003). Da Pluralidade à bidimensionalidade da eficácia dos grupos/equipas de trabalho. *Psychologica*, 33, 7-32.
- Machado, M. (1998). *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação de mestrado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Marinho, A. & Façanha, F. O. (2001). *Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação - Texto para discussão número 787*. Rio de Janeiro: IPEA.

- Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Merry, U. & Allerhand, M.E. (1977). *Developing Teams and Organisations: A Practical Handbook for Managers and Consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Miles, J. & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Moore, D.S. (2005). *A estatística básica e sua prática*. Rio de Janeiro: LTC.
- Motowidlo, S. J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motta, P. R. (1990). *Avaliação da Administração Pública: Eficiência, Eficácia e Efetividade*. FUNDAP.
- Mulvey, P.W. & Klein, H.J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 62-87.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, 33, 361-377.

Neal, A. & Hesketh, B. (2001). Productivity in Organizations. *Handbook of Industrial Work & Organizational Psychology – Volume 2*. SAGE Publications. 20 Sep. 2009. <http://sage-ereference.com/hdbk_orgpsych2/Article_n2.html>.

Neuman, G. A. & Wright, J. (1999). Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 84, 376-389.

Paris, C., Salas, E. e Cannon-Bowers, J. (2006). Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*, 43, 1052-1075.

Parks, C.D. (2004). Group Effectiveness. *Encyclopedia of Leadership*. SAGE Publications. 20 Sep. 2009. http://sage-ereference.com/leadership/Article_n139.html.

Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica* 25, 206-213.

Pasquali, L. (1999). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In L. Pasquali (Ed.), *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: IBAPP.

Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.

Puente-Palacios, K. E. (2002). Dependence or non-dependence, is the question: A multi-level study of the effect of interdependence patterns on the satisfaction of members of

equipes de trabalho. Tese de doutorado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Puente-Palacios, K.E. & Borges-Andrade, J.E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 57-78.

Rodrigues, A., Assmar, E. V. M. & Jablonski, B. (2001). *Psicologia Social*. Rio de Janeiro: Vozes.

Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28, 25–31.

Silva, D. B. (2006). *A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas dos membros de equipes de trabalho*. Dissertação de mestrado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Singh, A.K. & Muncherji, N. (2007). Team effectiveness and its measurement: a framework. *Global Business Review*, 8, 119-133.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 03-26). London: John Wiley & Sons, Ltd.

- Souza, M.G.S. (2006). *O papel do autoconceito profissional na efetividade das equipes de trabalho*. Dissertação de mestrado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Spector, P. (1994). Using self report questionnaires in OB research: a comment of the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 385-392.
- Spector, P. (2006). Method variance in organizational research. Truth or urban legend. *Organizational Research Methods, 9*, 221-232.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist, 45*, 120 –133.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. Nova York: HarperCollins.
- Wageman, R., Hackman, J.R. & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science, 41*, 373-398.
- Weldon, E. & Weingart (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology, 32*, 307-334.

West, M. A. & Richter, A. W. (2007). Team performance. *International Encyclopedia of Organization Studies*. 2007. SAGE Publications. 20 Sep. 2009. <http://sage-reference.com/organization/Article_n526.html>.

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.

Zellars, K. L. & Fiorito, J. (1999). Evaluations of organizational effectiveness among HR managers: cues and implications. *Journal of Managerial Issues*, 11, 37-55.

ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

Brasília, 21 de novembro de 2008.

Ilustríssimo(a) Sr.(a) Gerente,

Com o objetivo de realizar uma pesquisa de mestrado, vinculada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, a qual visa desenvolver um instrumento para avaliar a efetividade de equipes de trabalho, venho por meio desta solicitar a autorização deste estudo na _____, por ser uma instituição de reconhecido prestígio pela qualidade de seu atendimento ao público, cuja característica principal é o trabalho desempenhado por equipes.

A relevância do presente estudo se sustenta na necessidade da construção e validação de uma escala que avalie o desempenho das equipes de trabalho, pois tal ferramenta permitirá obter indicadores confiáveis e concretos sobre a efetividade das equipes de trabalho, complementando os atuais métodos utilizados para a avaliação dos funcionários.

Na fase atual de realização do estudo, é fundamental a colaboração de profissionais que estão trabalhando em equipes, na resposta ao questionário desenvolvido especificamente para levantar dados sobre o assunto de interesse da pesquisa. O tempo de resposta aos questionários não levaria muito mais que 10 minutos, e antes das aplicações seriam feitas consultas em cada loja a respeito dos períodos de menor movimento, para que a pesquisa não comprometa o funcionamento das lojas. A este respeito, deseja-se destacar que as informações fornecidas serão tratadas de maneira confidencial, sendo as análises realizadas a partir do conjunto de dados levantados.

Com a concordância da _____, a pesquisa será submetida ao Comitê Nacional de Ética em Pesquisa, ressaltando não ser de interesse desta a divulgação das denominações de cada loja, sendo mencionado somente o tipo de atividade desempenhada pelas equipes a serem investigadas. Por fim, ressalta-se que a _____ receberá um Relatório Executivo dos resultados encontrados durante o estudo, os quais poderão ser apresentados aos gestores da empresa, caso houver interesse. O sustento acadêmico para a realização da pesquisa é oferecido pelo Instituto de Psicologia da UnB, instituição conhecida por ser uma das pioneiras no país na pesquisa científica, tendo reconhecimento nacional e internacional em trabalhos científicos realizados.

Atenciosamente,

Flávia Lucena Barbosa
Psicóloga – CRP 01/10630
Mestranda PSTO/UnB

ANEXO B – INSTRUMENTO UTILIZADO NA PESQUISA



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

Prezado respondente,

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre equipes de trabalho, realizada como parte dos requisitos do curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília. Por favor, responda as seguintes afirmações de acordo com as opções abaixo. Para escolher a resposta mais adequada, pense em que medida cada frase reflete o que acontece no seu atual grupo de trabalho (ou no grupo que você supervisiona/chefia), e preencha a coluna da direita com o número da opção considerada mais pertinente de acordo com a escala de opções abaixo. Suas respostas são confidenciais e as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente com fins de pesquisa; por esta razão, o questionário é anônimo (**não é preciso que você se identifique**).

Opções:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase Nunca	Raramente	Na metade das vezes	Frequentemente	Quase Sempre	Sempre

A equipe da qual faço parte ou a equipe que supervisiono/chefio:

ITENS	Número
1- Distribui o trabalho de acordo com as habilidades dos membros	
2- Estabelece claramente as tarefas que cada membro deve desempenhar	
3- Possui uma boa integração de seus membros	
4- Sabe enfrentar problemas de trabalho	
5- Possui critérios claros a respeito da avaliação de seu desempenho	
6- Cumpre as metas pré-estabelecidas	
7- Toma decisões eficientes em relação ao trabalho	
8- Possui uma divisão de tarefas clara	
9- Comunica-se bem com seu chefe/líder	
10- Completa suas tarefas	
11- Cumpre os prazos estabelecidos	

Por favor, continue respondendo na próxima página →

Opções:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase Nunca	Raramente	Na metade das vezes	Frequentemente	Quase Sempre	Sempre

A equipe da qual faço parte ou a equipe que supervisiono/chefio:

ITENS	Número
12- Avalia seu desempenho no trabalho de forma realista	
13- Consegue superar uma situação de trabalho inesperada	
14- Cumpre as tarefas pré-estabelecidas	
15- Aproveita bem seu tempo de trabalho para executar suas tarefas	
16- Demonstra um bom relacionamento entre seus membros	
17- Compromete-se com o trabalho	
18- Estabelece uma boa comunicação entre seus membros	
19- Cumpre suas metas de trabalho com sucesso	
20- Mantém, entre seus membros, relacionamento fora do expediente	
21- Considera suas tarefas importantes	
22- Troca, adequadamente, informações entre os seus membros	
23- Cumpre suas tarefas eficientemente	
24- Proporciona apoio emocional aos seus membros	
25- Busca o suporte material necessário para a realização das tarefas	
26- Demonstra satisfação com o trabalho em equipe	
27- Busca informações a respeito do seu desempenho	
28- Confia nos seus membros	
29- Executa os papéis que foram designados aos seus membros	
30- Adapta-se diante de mudanças	
31- Divide as tarefas eficientemente	
32 - Reorganiza suas tarefas para enfrentar problemas de trabalho	
33- Demonstra cooperação entre seus membros	

Por favor, verifique se não deixou nenhum item sem resposta.

Informações Complementares:**1- Sexo (marque com um X a opção mais adequada):**

() Feminino () Masculino

2- Idade: _____ anos

3- Escolaridade (marque com um X a opção mais adequada):

() Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Superior Incompleto
() Ensino Fundamental Completo () Ensino Superior Completo
() Ensino Médio Incompleto () Pós-graduação/Especialização Incompleta
() Ensino Médio Completo () Pós-graduação/Especialização Completa

4- Você faz parte de uma equipe de trabalho? (marque com um X a opção mais adequada):

() Sim () Não

5- Há quanto tempo você faz parte dessa equipe de trabalho? _____ anos _____ meses

6 – Há quanto tempo você trabalha nessa empresa? _____ anos _____ meses

Muito obrigada por sua colaboração!

Flávia Lucena Barbosa
Mestranda em Psicologia
e-mail: flavialucena@bol.com.br