

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Consenso Intragrupo: Antecedentes da Força do Clima

Mestrado

Juliana Guedes Almeida

Brasília,DF

Julho 2011

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Consenso Intragrupo: Antecedentes da Força do Clima

Mestrado

Juliana Guedes Almeida

Brasília,DF

Agosto 2011

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Consenso Intragrupo: Antecedentes da Força do Clima

Mestrado

Juliana Guedes Almeida

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

Brasília,DF

Agosto 2011

Consenso intragrupo: antecedentes da força do clima
Dissertação defendida diante e aprovada pela banca constituída por:

Prof^a Katia Elizabeth Puente-Palacios (Presidente)

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

Prof. Jairo Eduardo Borges Andrade (Membro Titular)

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

Prof. Hugo Pena Brandão (Membro Titular)

Banco do Brasil S.A.

Prof. Fábio Iglesias (Membro Suplente)

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

Ao meu filho por ser fonte de toda
inspiração e força, e aos meus pais,
por me apoiarem sempre nas minhas
decisões e sonhos.

Agradecimentos

A Deus por ter norteado a minha vida e as minhas decisões, me dando força quando precisei e me dando equilíbrio para enfrentar meus desafios.

Aos meus pais por sempre terem acreditado em mim e investido na realização de meus sonhos, me mostrando sempre que a chave para conquistá-los está nos estudos.

Ao Pedro, meu filho, por toda paciência que teve nos momentos em que estive estudando, por todos os carinhos e sorrisos, me ensinando sempre o amor incondicional.

Ao Rafa, por dividir alegrias e dificuldades, sendo porto seguro em momentos turbulentos e parceiro sempre.

A minha orientadora Katia, por ter me acolhido, me ensinado e caminhado comigo com muita paciência e gentileza; sempre disponível para me orientar em todos os passos. Obrigada!

A minha “amiuga” Aline, por todas as nossas discussões e por ter sido por tantas vezes minha “metade”, compartilhando idéias, estudos, trabalhos e momentos de alegria. Por ter feito parte de tantos momentos e me dado força para todas as etapas da minha vida por tantos anos, me ensinando sempre a ver o outro lado.

Ao Giovanni, meu eterno amigo e chefe, por todo o apoio, por ter viabilizado essa pesquisa e por tudo que tem representado na minha vida. Pelo exemplo de homem, de amigo e de parceiro, pela força e por ter acreditado em mim e dividido tantos momentos. Obrigada por sua amizade, me permitindo ser como sou e por todas as vezes que me ajudou e protegeu.

Ao meu querido irmão Daniel, por ter contribuído tanto comigo, tornando possível a conquista desse sonho, me mostrando que amizade significa troca e cumplicidade.

A minha amiga Lec, que mesmo a distância vibra com cada conquista minha e por estar disponível 24/7.

Aos colegas Rafa e Ceci, por terem dividido muito mais que a disciplina do estágio.

Aos meus alunos de Psicologia Aplicada à Administração por terem me ensinado tanto.

Aos membros da banca, professores doutores Jairo, Fabio e Hugo pela gentileza de aceitar a este convite neste momento tão especial.

Sumário

Lista de Tabelas.....	x
Lista de Figuras.....	xi
Resumo.....	xii
Abstract.....	xiii
Introdução.....	1
Capítulo 1- Das Cognições à Força do Clima.....	5
1.1 Cognições Compartilhadas.....	5
1.2 Clima Organizacional.....	10
1.2.1 Componentes do Clima	19
1.2.2 Pesquisas Recentes do Clima Organizacional.....	28
1.3 Força do clima	33
Capítulo 2 - Antecedentes Envolvidos no Estudo	40
2.1 Interdependência de Resultados	40
2.1.1 Estudo da Interdependência de Resultados	44
2.2 Satisfação no trabalho	46
2.2.1 Estudos Empíricos da Satisfação	49
Capítulo 3 - Delimitação do Problema e Objetivos da Pesquisa.....	56
Capítulo 4 - Método	59
4.1 Caracterização da Organização.....	59
4.2 Caracterização da amostra	59
4.3 Instrumentos utilizados	60
4.4 Procedimento de coleta de dados	61
4.5 Análise de dados.....	62
Capítulo 5 - Resultados.....	65
5.1 Propriedades psicométricas das escalas	65

5.1.1	Clima Social.....	65
5.1.2	Interdependência de Resultados.....	69
5.1.3	Satisfação.....	70
5.2	Emersão das variáveis.....	71
5.3	Teste de hipóteses.....	72
Capítulo 6 - Discussão.....		80
Referências.....		90
Anexo I- Escala de clima organizacional.....		99
Anexo II - Escala de interdependência de resultados.....		100
Anexo III- Escala de satisfação com a equipe.....		101

Lista de Tabelas

Tabela 1: Perfil dos participantes que compuseram o grupo do teste de hipóteses.....	60
Tabela 2: Estrutura empírica da escala de clima organizacional.....	68
Tabela 3: Estrutura empírica da escala de interdependência de resultados	70
Tabela 4: Estrutura empírica da escala de satisfação com a equipe.....	71
Tabela 5: Índices de concordância intragrupo e variabilidade entre grupos.....	72
Tabela 6: Matriz de correlações das variáveis do modelo preditivo	74
Tabela 7: Coeficientes de regressão hierárquica do teste de moderação	75

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de pesquisa.....	57
-----------------------------------	----

Resumo

A força do clima organizacional pode ser entendida como a similaridade com a qual membros de uma equipe percebem seu ambiente de trabalho. Buscando entender porque as percepções acerca do clima variam, os estudos sobre antecedentes da força do clima se organizam em três perspectivas principais: a interacionista, a de características demográficas da equipe e a de relacionamento líder-membro. Enfatizando que a interação entre os membros fomenta o consenso nas percepções acerca do ambiente de trabalho, a primeira perspectiva é a que norteia o presente estudo. Entretanto, pondera-se que o impacto da interação no consenso não é direto. O objetivo desta pesquisa foi investigar em que medida o vínculo positivo com a equipe (satisfação) fortaleceria a relação entre a interação com os colegas de trabalho e a força do clima. Entendida como interação social, a variável antecedente investigada foi a interdependência de resultados. O clima é um construto multidimensional e, dessa forma, cinco dimensões compuseram a força do clima (FC): Inovação, Reconhecimento, Relacionamento, Desempenho e Autonomia. As análises foram realizadas no nível da equipe. A amostra foi formada por 163 equipes, compostas por 1.014 empregados. Apesar da interdependência de resultados ter se confirmado como antecedente das dimensões FC Inovação e FC Reconhecimento, o papel moderador da satisfação não foi corroborado. Tendo os resultados sugerido uma mediação, análises de regressão apontaram que a satisfação media parcialmente a relação entre interdependência de resultados e FC Reconhecimento e totalmente tendo a FC Inovação como variável critério. Os resultados e implicações práticas são discutidos à luz da literatura.

Palavras-chave: antecedentes da força do clima, clima organizacional, interdependência de resultados, satisfação com a equipe.

Abstract

Organizational climate strength can be understood as the level of agreement in the perception of a work environment by the members of a team. Aiming to understand why perceptions of climate vary, studies on climate strength antecedents are organized within three main perspectives: the interactionist, the one that considers demographic characteristics of the team and the one which deals with leader-member relationship. Having in mind that the emphasis on interaction among members fosters a consensus of the work environment perceptions, the first perspective was thus chosen to guide this study. Nevertheless, it still must be pondered that the impact of interaction is not a direct one. The purpose of this study was to investigate to what extent the positive link with the team (satisfaction) strengthens the relation between interaction among work colleagues and climate strength. Understood as social interaction, the antecedent variable investigated was goal interdependence. Since climate is a multidimensional construct, five dimensions were found to form the climate strength (CS): Innovation, Recognition, Relationship, Performance and Autonomy. The analyses were carried on in the team level. The sample was formed by 163 teams, comprehending 1,014 employees. Despite confirming goal interdependence as an antecedent of CS dimensions of Innovation and Recognition, the moderating role of satisfaction was not corroborated. With the results suggesting a mediation, regression analyses pointed that satisfaction mediates partially the relation between goal interdependence and Recognition CS, while promoting a total mediation in what concerns Innovation CS as a criterion variable. The results and practical implications are discussed in light of the literature.

Keywords: climate strength antecedents, organizational climate, goal interdependence, team satisfaction.

Introdução

As organizações tem cada vez mais estruturado seu trabalho em equipes. A amplitude do uso dessas unidades e importância estratégica que possuem para o alcance de metas e realização de trabalhos denota o caráter coletivo dos fenômenos organizacionais. No entanto, os estudos dedicados a investigar esses fenômenos muitas vezes os abordam partindo de uma perspectiva focada no indivíduo. Nesse sentido, Koslowski e Klein (2000) afirmam que apesar das organizações serem sistemas integrados e constituídas de maneira coletiva, as ciências sociais que se dedicam a estudá-las não o são.

Preocupado em abordar esses fenômenos no nível da equipe (meso) e da própria organização (macro), o estudo do comportamento organizacional cada vez mais tem voltado seu interesse para o entendimento de construtos coletivos. Novas evidências e resultados são alcançados por estudos de nível meso e macro e mesmo pelos estudos que investigam a relação entre os construtos em diferentes níveis (multinível).

Essa forma de se pesquisar fenômenos organizacionais tem conquistado mais adeptos, uma vez que traz avanços para o entendimento de comportamentos e predição de resultados, relações e consequências. Implica, em última análise, até mesmo em políticas e práticas gerenciais influenciadas pelo corpo de resultados gerados. Modelos que apreendem os fenômenos organizacionais dessa forma se aproximam de como eles ocorrem na organização.

Trabalhando em conjunto, colegas precisam coordenar as atividades, ajustar seus comportamentos e construir significados comuns. Nas equipes, ocorre o compartilhamento de crenças, de habilidades e de atitudes, ou em termos gerais, de cognições. Nesse sentido, o compartilhamento de cognições pode trazer grandes contribuições não apenas para a

academia mas também para as organizações pois, entendê-las permite, por extensão, se aproximar das equipes e seu funcionamento, bem como prever sua efetividade. No entanto, as cognições compartilhadas ainda permanecem pouco estudadas.

Como uma variável presente nas equipes de trabalho e um tipo de cognição compartilhada, o clima organizacional consiste nas abstrações do ambiente de trabalho que são compartilhadas pelos empregados (Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009). Por mais de 60 anos, o clima organizacional tem interessado pesquisadores e, desde então, tem sido estudado como percepções que pessoas, trabalhando em uma organização, têm sobre seu contexto, com base nas experiências que vivenciam nesse ambiente (Koys & DeCotiis, 1991).

Após anos de estudos do clima organizacional, os pesquisadores começaram a especular se a variabilidade da percepção dos membros da unidade acerca do seu ambiente de trabalho impactaria no funcionamento da equipe. Nesse sentido, Salancik e Pfeffer (1977) apontaram que um ponto crítico para as pesquisas dessa área diz respeito à consistência, ou ao consenso, com a qual as pessoas definem uma situação e o empenho empregado para que os significados compartilhados sejam mantidos. Tradicionalmente, medidas de clima organizacional desconsideram essa explicação adicional que pode ser dada pela variância das interpretações dos membros na predição de resultados organizacionais. Dessa especulação, surge a variável força do clima.

Os estudos da força do clima apresentaram resultados consistentes e resultados confirmaram a importância de se dedicar à investigação dessa variável. Tendo por objetivo entender como e porque as percepções acerca do clima organizacional variam, surge na literatura a tendência de investigar seus antecedentes. Três perspectivas começaram a se

delinear com esse foco: características demográficas, relação líder-membro e interação com membros no escopo de uma dada equipe.

A perspectiva interacionista tem por base a proposição que a interação entre os membros da equipe fomentaria o consenso nas percepções acerca do clima. Nesse sentido, a variável interdependência de resultados foi entendida como interação por este estudo, que se propôs a investigar o impacto da interação no consenso (força do clima). Entretanto, esperava-se que essa relação fosse fortalecida pela magnitude da satisfação com a equipe. Por isso, o papel moderador da satisfação com a equipe foi investigado.

O Capítulo 1 se inicia apresentando as cognições compartilhadas. Em seguida, define e contextualiza o estudo do clima organizacional, construto que originou a força do clima, variável critério desse estudo. O intuito desse capítulo é, partindo das cognições, discorrer sobre os modelos mentais compartilhados e em seguida o clima, seu percurso enquanto construto de interesse e finalmente, a força do clima.

O segundo capítulo dedica-se a apresentar as variáveis antecedentes deste estudo. De acordo com a perspectiva interacionista, hipotetizou-se que o vínculo afetivo com a equipe (satisfação) fortaleceria a relação da interdependência de resultados com a força do clima. A interdependência de resultados conta com uma literatura escassa, já a satisfação, foi longamente estudada, no nível do indivíduo. Este estudo adota uma concepção coletiva de ambos os fenômenos e objetiva contribuir para sanar as lacunas de suas investigações.

O Capítulo 3 é reservado a apresentar o modelo preditivo e as hipóteses concernentes a este trabalho. Estudar os fenômenos para além do nível individual pressupõe um rigor metodológico e um cuidado teórico com o novo construto que surge por a partir da agregação dos dados coletados junto aos indivíduos, garantindo que representam um construto do nível da equipe (emersão). O Capítulo 4 é dedicado ao relato do método

adotado para a pesquisa, demonstrando o atendimento aos requisitos estatísticos e teóricos, a tipologia utilizada para emersão e características da amostra, da coleta e das análises realizadas. Os resultados são apresentados no Capítulo 5. O Capítulo 6 se dedica a avaliar, examinar e interpretar os resultados concernentes às hipóteses levantadas, com o objetivo de clarificá-los. Os mesmos são discutidos à luz da literatura, apontando reflexões e inferindo justificativas, apontando para pesquisas futuras.

Capítulo 1

Das Cognições Compartilhadas à Força do Clima

Acompanhando a rápida ampliação do uso das equipes no contexto organizacional, o estudo de cognições compartilhadas tem despertado cada vez mais interesse de pesquisadores. A importância de se estudar a similaridade de interpretações e cognições individuais reside no fato delas evidenciarem atributos coletivos que embasam o funcionamento das equipes. Dedicado a apresentar a variável força do clima, oriunda do clima organizacional, fenômeno de compartilhamento de percepções acerca do ambiente de trabalho, este capítulo está dividido em três seções. Na primeira é oferecido um panorama do estudo a respeito de cognições compartilhadas como atributo coletivo mais amplo. Considerado um tipo de cognição compartilhada, o clima organizacional é apresentado em seguida. Na seção que se refere ao clima são exploradas suas definições teóricas e delimitações dos fatores que o compõem, bem como estudos que o tem abordado como variável de interesse. A última seção está dedicada à força do clima, variável critério deste estudo.

1.1 Cognições Compartilhadas

Os seres humanos são eminentemente seres sociais: seu desenvolvimento e existência estão atrelados aos seus relacionamentos, às pessoas. Dessa forma, as opiniões, impressões e sentimentos são construídos em conjunto e coletivamente compartilhados. Nesse sentido, Bliese e Halverson (1998) pontuam que é por meio das interações de famílias, grupos de trabalho e outros grupos sociais que as pessoas constroem significado compartilhado da realidade social.

As organizações representam um dos cenários onde as relações interpessoais acontecem. A construção social é subjacente a diversos processos ocorridos no seio de grupos desenvolvidos no cenário organizacional, inclusive as equipes de trabalho. No contexto organizacional atual, as equipes se apresentam como estrutura concreta e amplamente utilizada, criando uma atmosfera facilitadora para o desenvolvimento de modelos mentais compartilhados acerca do ambiente de trabalho. Nessa esfera, a divisão do trabalho em equipe e a interdependência de resultados entre os empregados favorecem a interação e, portanto, a socialização de informações e interpretações.

Por meio das trocas e interações sociais os indivíduos constroem significados comuns, tendo uma interpretação similar e compartilhada que pode ser considerada característica ou atributo do coletivo. Tendo em vista o aumento do número de empresas que adotam equipes em sua estrutura e a relevância dessas unidades para o desempenho organizacional, é imprescindível compreender como os fenômenos de base cognitiva operam nesse nível (Puente-Palacios & Portmann, 2009). O estudo de cognições compartilhadas é central à investigação de resultados e processos de colaboração cognitiva, tendo como objeto a equipe ou a díade e não o indivíduo como unidade primária de análise, uma vez que estas cognições são desenvolvidas durante a interação do grupo (Levine, Resnick, & Higgins, 1993)

As equipes são definidas como entidades sociais compostas por membros com alta interdependência e que compartilham metas e valores comuns (Dyer, 1984). Pela amplitude de seu uso e importância estratégica, essas unidades vêm despertando interesse de pesquisadores não apenas no que tange ao seu funcionamento, mas com atenção a suas

características e a como e porque seus membros compartilham informações e percepções a respeito de diversos fatores.

Tendo como pano de fundo esse cenário, Salas, Cooke e Rosen (2008) fizeram uma revisão da literatura referente à área de desempenho de equipes nos últimos 50 anos. Os achados apontam para a importância das cognições compartilhadas, suas medidas e os avanços em treinamentos, dentre outros fatores ligados à equipe e à melhoria do seu desempenho. De acordo com os autores, um vasto e rico conhecimento com respeito a como compor, gerenciar, estruturar, medir e promover o desempenho em equipe já foi produzido pelo campo da ciência preocupada com esta temática.

As cognições compartilhadas são atributos coletivos que permitem prever o desempenho de equipes de trabalho. Essas estruturas de conhecimento compartilhadas permitem que os membros do grupo formem explicações e expectativas apuradas com relação à tarefa e, por sua vez, coordenem suas ações e demandas com respeito à tarefa e a outros membros da equipe (Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas, & Cannon-Bowers, 2000). Assim, conhecer a forma como um grupo ou equipe interpreta o seu entorno permitirá conhecer de maneira antecipada como será o seu desempenho.

Esse processo de formação de atributos coletivos é desencadeado pelo convívio cotidiano dos membros e desempenho de tarefas pela equipe. Ao longo do tempo, as relações estabelecidas e vivências comuns podem levar as pessoas a partilhar da visão que têm de eventos específicos e do próprio ambiente organizacional em que estão inseridas. Dessa forma, podem ser criados atributos compartilhados pelos membros de uma mesma equipe a partir de um processo de construção social (Puente-Palacios & Portmann, 2009).

Revisando a literatura da área aplicada referente a cognições nas organizações, Hodkinson e Healey (2008) constataram que o interesse em bases cognitivas do funcionamento da equipe tem aumentado muito. Os autores apontam que muitos trabalhos têm se voltado para o refinamento conceitual, de medidas e empírico das cognições compartilhadas. Esse refinamento se faz premente uma vez que existe grande variedade de definições dadas ao termo cognição compartilhada. Os autores apontam, ainda, que há uma tentativa de se identificar quais estruturas de conhecimento permitem que um integrante de equipe compreenda o propósito dos demais, bem como suas capacidades e limitações, de modo que ele responda bem às contingências do ambiente.

Em um estudo intitulado “Reflexões sobre cognições compartilhadas”, Canon Bowers e Salas (2001) discutem o que deve ser compartilhado, o que o termo “compartilhado” significa e assinalam que o valor das cognições compartilhadas é potencial, uma vez que pode predizer a efetividade da equipe. Pontuam que esse termo não pode ser definido de uma única maneira, antes pelo contrário, não constitui um construto unitário. Nesse sentido, propõem quatro perspectivas referentes a ele, a saber: conhecimento específico da tarefa, conhecimento relacionado à tarefa, conhecimento dos colegas e atitudes/crenças. Além disso, quando membros de uma equipe compartilham conhecimento, se inclinam a interpretar dicas do ambiente de uma maneira similar, tomando decisões compatíveis e apresentando comportamentos parecidos. Indicam, ainda, que as cognições compartilhadas têm o potencial de ser um importante preditor de variáveis na equipe. Dentre as reflexões acerca do que deve ser compartilhado, os autores pontuam as atitudes/crenças como última categoria. A este respeito, todavia, destacam que pessoas que

apresentam atitudes e crenças, em um sentido geral, similares, terão percepções compatíveis com relação a sua tarefa/ambiente e alcançarão decisões mais adequadas.

A literatura apresenta, entretanto, contradições a respeito da efetividade das cognições compartilhadas e de suas contribuições. Nesse sentido, L. R. James e Jones (1974) indicam que apesar de ser compartilhada e receber suporte de outros membros da organização, uma percepção individual pode ser imprecisa, mas permanece exercendo influência situacional na percepção de outros em uma mesma situação. Padecendo do risco de imprecisão, também, as cognições compartilhadas pode eliciar pensamento de grupo que leva seus membros a não enxergar ou aceitar opções contrárias às do grupo, que podem ser melhores. Nesse sentido, Lin e Klein (2006) apontaram que, se as cognições compartilhadas por uma equipe são de alguma forma imprecisas, seu desempenho irá sofrer. A precisão dos modelos mentais de uma equipe pode influenciar a qualidade das decisões tomadas e do seu desempenho.

O processo de construção desse compartilhamento permanece despertando interesse. A pesquisa recente dedicada a equipes tem examinado como díades, grupos e coletivos maiores conquistam um entendimento de fenômenos que não está galgado apenas na cognição individual, mas também no consenso entre membros. Um dos tipos de cognições compartilhadas apontado pela literatura são os modelos mentais.

Em essência, modelos mentais são estruturas de conhecimento organizadas, que permitem que indivíduos interajam com seu ambiente. Estes modelos estão relacionados a importantes resultados das equipes como: desempenho na tarefa, os próprios processos da equipe e aspectos motivacionais. Em um nível mais específico, modelos mentais permitem que pessoas façam predições e construam expectativas, além de explicar o comportamento

ao seu entorno, reconhecendo e relembrando relações entre componentes de seu ambiente. Permitem, também, que sejam feitas inferências, que compreendam fenômenos e decidam que ação fazer. Em suma, ajudam pessoas a explicar, descrever e prever eventos a sua volta (Mathieu et al., 2000).

Tendo apresentado as crenças compartilhadas e os modelos mentais, a próxima seção se dedicará a apresentar o construto clima organizacional, o qual caracteriza um tipo de modelo mental.

1.2 Clima Organizacional

O clima organizacional é um atributo, em essência, compartilhado. Esse construto constitui objeto de interesse da área acadêmica e da área aplicada. No cenário organizacional, gestores, cada vez mais, buscam especialistas que realizem diagnósticos de clima para que possam ressaltar pontos fortes e aprimorar pontos fracos de sua organização. Uma vez que indivíduos não respondem diretamente ao ambiente de trabalho, mas primeiro percebem e interpretam esse ambiente (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003), o diagnóstico de clima fornece informações que permitem conhecer padrões de funcionamento dos empregados e, portanto, identificar áreas para uma intervenção efetiva.

O clima organizacional favorece a compreensão sobre a experiência e vivência do trabalho e percepções decorrentes e pode ser definido como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência e compartilhado entre os membros de uma organização, cuja função é orientar o comportamento dos indivíduos” (Koons & DeCottis, 1991, p. 266).

Este construto interessa pesquisadores há mais de cinquenta anos. Nessa perspectiva, Parker et al. (2003) e Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004) afirmam que o termo clima foi primeiro apresentado por Lewin, Lippit e White (1939), como fenômeno relativo aos grupos. Schneider e Snyder (1975) definiram as percepções acerca de eventos e condições que ocorrem no ambiente de trabalho como percepções de clima organizacional, sendo o construto mais adequadamente conceitualizado como um resumo das percepções que as pessoas têm da organização onde trabalham, formando, portanto, uma impressão global. Por sua vez, Katz e Kanh (1979) descreveram o clima como padrões distintos de crenças coletivas que são comunicadas a novos membros de grupos por meio do processo de socialização e são mais desenvolvidos por meio da interação entre os membros com seus ambientes físicos e sociais.

O clima organizacional muitas vezes foi definido e abordado de maneira confusa, sendo marcado por controvérsias entre pesquisadores ao longo do tempo. Desde o início, a definição, delimitação e consenso sobre o conceito de clima têm constituído um desafio a essa área de pesquisa e, segundo Puente-Palacios (2002), essa dificuldade permanece afetando o estudo da área. Como algumas das consequências dessa falta de definição precisa, de acordo com Puente-Palacios e Freitas (2006), podem ser apon: a) impossibilidade de comparação dos estudos realizados, b) dificuldade no estabelecimento dos principais preditores e consequentes, e c) imprecisão na análise da eficácia de ações de intervenção, implementadas nas organizações a partir de diagnósticos de clima.

Em um esforço para organizar conceitos e definições desse construto, L.R.James e Jones (1974) realizaram uma revisão de clima organizacional que foi estruturada no que inicialmente pareceu três abordagens: as primeiras duas abordagens apreendem o clima

como atributo da organização, e a terceira como atributo do indivíduo. A primeira foi designada pelos autores como “Abordagem das múltiplas medidas organizacionais”. Refere-se ao clima organizacional como sendo, exclusivamente, um conjunto de atributos organizacionais ou efeitos principais mensuráveis por diversos métodos. A seguinte definição é representativa dessa abordagem: “conjunto de características que descrevem a organização” e que (a) distinguem uma organização de outras”, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam o comportamento das pessoas na organização (Forehand & Gilmer, 1964, p. 362). O efeito do clima organizacional no comportamento do indivíduo pode ser entendido em termos da definição de estímulos apresentados a membros individualmente, restrições colocadas sobre a liberdade de escolha relacionada ao comportamento e o processo de recompensa e punição. Como dimensões organizacionais do clima foram apontadas: tamanho, estrutura, complexidade dos sistemas, estilo de liderança e direção das metas.

Forehand e Gilmer (1964) apresentaram três métodos para mensuração do clima: observação sistemática, percepção dos participantes e índices objetivos. A crítica a essa definição é que ela permite a investigação de quase qualquer atributo organizacional, estando muito mais ligada a componentes situacionais que ao clima organizacional propriamente dito. Sob o peso dessa mesma crítica, se apresentam os estudos experimentais de Fredericksen (1968, citado por L.R.James & Jones, 1974) e de Litwin e Stringer (1968), sendo que o primeiro investigou dois construtos que parecem estar mais relacionados a outro fenômeno que não o clima; o segundo estudo, por sua vez, dedicou-se ao construto estilo de liderança (um processo de liderança) e não ao clima. Nenhum dos dois recebeu suporte consistente desse conceito de clima, uma vez que é muito abrangente.

A segunda abordagem apontada por L. R. James e Jones (1974) foi a “Abordagem perceptual da mensuração de atributos organizacionais”, a qual entende o clima como um conjunto de variáveis que permanecem sendo percebidas como efeitos principais da organização. Na perspectiva dessa abordagem o clima ainda é entendido como variável situacional, mas o ponto ressaltado como elemento crítico do clima são as percepções dos membros acerca da organização e o fato de essas percepções governarem o comportamento, ou seja, enquanto variável perceptual, o clima organizacional se distingue de variáveis atitudinais, avaliativas e de satisfação. No entanto, apesar da definição mais direcionada, os pesquisadores pareciam confusos se o clima seria um atributo organizacional ou individual na observação feita por Guion (1973, citado por L. R. James & Jones, 1974, p. 1102). As percepções são representações individuais sujeitas a diversas variações subjetivas. Considerando isso, a importância dessa distinção reside no fato que, como ponderado por Guion, se considerado um atributo organizacional, então a precisão das percepções individuais deveria ser validada mediante confronto com medidas externas objetivas da situação ou pelo consenso de interpretações.

Aparentemente essa abordagem mistura propriedades de estímulos e propriedades de resposta a estímulos. Entende o clima como incluindo a descrição objetiva de características situacionais da organização, por um lado, e operando em um nível de explicação diferente dos processos organizacionais, a subjetividade de diferenças individuais de percepções e atitudes, de outro. Essa inconsistência a torna confusa, uma vez que propõe que seja medido um atributo organizacional e simultaneamente considera o clima um atributo individual baseado nas percepções de cada membro (L. R. James & Jones, 1974).

A terceira abordagem, que se descortina a partir dessa crítica, entende o clima como fenômeno perceptual e como atributo do indivíduo. Denominada por L.R. James e Jones (1974) “Abordagem perceptual de mensuração de atributo individual”, essa abordagem tem como marco a definição proposta por Schneider e Hall (1972), que descreve o clima organizacional como um resumo das percepções globais que indivíduos possuem de seu ambiente organizacional. Essas percepções refletem a interação entre características pessoais e organizacionais. Eventos e características da organização, assim como características individuais, funcionam como *inputs* para que a pessoa processe as informações e forme suas percepções. Dessa forma, o clima organizacional é visto como um resumo elaborado com base na interação entre os eventos do ambiente de trabalho e a percepção que membros da organização possuem destes. O clima se constrói a partir das atitudes pessoais orientadas para um objetivo, das relações de troca com o meio ambiente, assim como da relação entre as características físicas do local de trabalho e sua influência no desempenho dos empregados (Schnake, 1983). Nessa perspectiva, todo o processo de percepção ocorre no nível do indivíduo e é pertinente a crítica que, por ser um atributo do nível individual, o clima estudado por esta abordagem é o clima psicológico e não o clima organizacional.

Elucidando essa diferenciação, cabe ser mencionado que o construto clima pode ser examinado em diferentes níveis – clima psicológico (nível do indivíduo) e clima organizacional (nível da equipe). Essa distinção se faz pertinente não apenas por meros aspectos conceituais, mas também porque o nível de investigação do fenômeno deve estar adequado ao nível de mensuração. Muitos estudos definem o clima organizacional e constroem um arcabouço teórico que explica a sua ocorrência nesse nível mas, na verdade,

medem o clima psicológico (Kuenzi & Schminke, 2009). No intuito de contribuir nessa delimitação, L.R. James et al. (2008) se dedicam a investigar essa distinção. Como atributo do indivíduo, o clima psicológico é constituído a partir de representações de sentido e significado individuais dados a eventos do ambiente organizacional. Fenômenos pertencentes ao cenário organizacional, assim, são interpretados pelo indivíduo tendo passado, essa percepção, pelo filtro de seus valores e convicções.

L. A. James e Jones (1974) afirmam que o clima psicológico constitui um atributo individual, sendo o processo psicológico de interação de características e atributos organizacionais e afetando expectativas, atitudes e comportamentos. Como atributo organizacional, o clima é entendido como o significado geral derivado da agregação de percepções individuais relativas ao ambiente de trabalho (L.R. James et al., 2008). Como construto do nível da organização ou da equipe, refere-se a atributos macro e meso, representando o compartilhamento de interpretações dos empregados acerca do ambiente de trabalho. É interessante notar que, em uma revisão das publicações na área, foi apontado por Kuenzi e Schminke (2009) que mais de 100 artigos que se propuseram a medir o clima organizacional mediram, de fato, o clima psicológico, incorrendo em uma operacionalização inapropriada e, dessa forma, abriram espaço para discussões e conclusões em um nível diferente daquele em que foram efetivamente investigados.

Seguindo na perspectiva das abordagens teóricas sobre o clima, surge a perspectiva interacionista. Essa abordagem reconcilia o lado objetivo da estrutura organizacional e o lado subjetivo de seus integrantes. De acordo com essa abordagem, quando uma pessoa nova ingressa na organização, ela não sabe como se comportar e nem o que é esperado dela. A partir de interações sociais e da convivência, essa pessoa passa a partilhar e atribuir

significados ao seu ambiente organizacional em consonância com seus pares. Da mesma forma, essas pessoas fornecem *inputs* para os significados já partilhados e estes permanecem em constante ajuste. Esse mesmo mecanismo ocorre para as percepções acerca do ambiente de trabalho, ou seja, para o clima. Para Ashforth (1975), a discussão do nível do atributo clima não é pertinente, uma vez que este é uma associação de dois níveis, sendo simultaneamente micro e macro. Como crítica a esta proposta, pode-se pontuar que a importância de se explicitar o nível do construto a ser estudado impacta diretamente na forma de medi-lo em consonância com sua definição. Portanto, esse entendimento da abordagem interacionista acarreta implicações claras, pois abre as portas para o surgimento de um descompasso entre nível de mensuração e nível teórico.

Para Moran e Volkeim (1992), o clima organizacional surge da intersubjetividade de membros na medida em que estes interagem dentro de um contexto estabelecido pela cultura organizacional, não sendo apenas percepções que indivíduos trazem consigo e impõem a eventos organizacionais e a processos. A proposição desses autores almeja suprir a lacuna apontada para a abordagem interacionista, uma vez que esta não considera a relação do contexto social, em especial a cultura organizacional, com a interação entre as pessoas. A abordagem cultural de Moran e Volkeim propõe que a cultura subsiste na interação dos indivíduos e seus processos cognitivos, influenciando o contexto no qual essas interações ocorrem, tendo sua importância definida nas crenças compartilhadas por essas pessoas.

Numa perspectiva que entende o clima como atributo de nível macro, Joyce e Slocum (1984) propõem o conceito de clima coletivo e um método de agregação para sua investigação empírica. O clima coletivo emerge da condensação de percepções do clima

psicológico. As autoras o identificaram por meio de análises que agregaram indivíduos com base na similaridade do perfil percebido em seis dimensões do clima. Para elas, o clima coletivo representa “ambientes aprendidos” pelos participantes em um grupo de trabalho. Esse clima fornece um quadro de referência comum aos membros e esse quadro exercerá influência nas atitudes deles.

Uma das mais recentes conceitualizações do clima organizacional é a perspectiva proposta por González-Romá (2011). Entendendo o clima como configuracional, o autor propõe que o clima é o padrão que compõe as percepções da equipe tidas por seus membros. Essa perspectiva almeja se apresentar mais compreensiva e integral, considerando o papel das diferenças intraunidade na percepção do ambiente. Dessa forma, pretende-se descrever de maneira compreensiva o clima de unidades de trabalho e considera: a uniformidade do padrão das percepções, implicando em determinar subclimas existentes; a força do clima ou homogeneidade interna de cada agrupamento (tendo demonstrada a variabilidade) e a identificação de cada equipe ao longo de um contínuo da amostra. Essa definição, ainda pouco consolidada na literatura, considera o padrão de consenso estudado ao longo da investigação do clima e acrescenta outras considerações.

Tendo em vista as diversas posições teóricas e implicações práticas resultantes da concepção tida do clima, a definição adotada neste estudo é a oferecida por Koys e DeCotiis (1991). Apontam que as percepções de clima possuem características específicas, uma vez que descrevem experiências do indivíduo na organização e não se referem a aspectos avaliativos e reações afetivas ao que acontece. Nesse sentido, a afirmação dos autores é esclarecedora, tendo em vista que fenômenos como comprometimento e

satisfação são por vezes abordados como elementos constitutivos do clima e a definição dada cumpre com o papel de mostrar devidamente as diferenças entre eles.

O construto clima da organização delimita-se como fenômeno perceptual. O comprometimento, por sua vez, trata-se de um construto com fortes elementos avaliativos e afetivos. Definido como “forte adesão, envolvimento do indivíduo com vários aspectos do ambiente de trabalho” (Bastos, 1994, p.89), o comprometimento tem como característica o desejo de permanecer ou orgulho de pertencer, estando fortemente vinculado a aspectos afetivos. Da mesma forma, a satisfação constitui um construto que envolve avaliações afetivas. O clima, por sua vez, se refere à descrição de eventos e práticas organizacionais percebidas (Puente-Palacios & Freitas, 2006). Por terem naturezas diferenciadas – construtos afetivos e perceptual – a distinção e delimitação apontam para a impossibilidade de ter a satisfação e o comprometimento como elementos constituintes do clima, estando além de seus limites teóricos. Todavia, diferenciando satisfação de clima organizacional, Schneider e Snyder (1975) afirmam que a distinção de clima organizacional e satisfação leva a uma classificação do clima como sendo orientado para a descrição e para a organização. Já a satisfação seria orientada para o individual e para a avaliação. L.R. James e Jones (1974) também pontuam essa diferença, destacando as peculiaridades e especificidades de cada construto, o que corrobora o fato de se tratarem de fenômenos genuinamente diferenciáveis.

Esta confusão conceitual, dificuldade na definição e operacionalização da condensação de respostas para emergência de um construto coletivo levou os pesquisadores a gradualmente perder o interesse no estudo do clima como construto único e multidimensional. Como alternativa, alguns estudiosos desviaram seu foco do clima global

e se dedicaram a investigar um clima específico como o da inovação ou da segurança. Entretanto, essa nova orientação se voltou a áreas muito específicas, acarretando fragmentação do conhecimento e dúvidas sobre as contribuições desses achados para a evolução na área (Kuenzi & Schminke, 2009).

Todo esse percurso histórico evidencia o caminho um tanto conturbado do construto clima, apontado para concordâncias e incongruências ao longo desses mais de cinquenta anos de estudo. A próxima seção é dedicada a estudar a multidimensionalidade do clima em diversos entendimentos de diferentes autores e apresentar a trajetória percorrida por esses autores com relação à investigação e delimitação de seus componentes.

1.2.1 Componentes do Clima

A maioria dos estudiosos da área organizacional concorda que o clima é um fenômeno complexo, multinível e multidimensional derivado das interpretações dos empregados sobre suas experiências em organizações, estáveis ao longo do tempo, e amplamente compartilhadas em sua unidade organizacional (Dawson, González-Romá, Davis, & West, 2008; Koys & DeCotiis, 1991; L. R. James et al., 2008). O aspecto multidimensional se confirma tanto para o clima psicológico quanto para o clima organizacional (Koys & DeCottis, 1991). Apesar disso, não existe consenso acerca da delimitação dos fatores constitutivos do clima (Kuenzi & Schminke, 2009).

Assim como são muitas as dimensões, muitas são as tentativas de se identificar os componentes chave do clima (Carr et al., 2003). Preliminarmente, em uma revisão realizada por Campbell et al. (1970, citado por Carr et al., 2003) foram identificadas quatro dimensões: Autonomia Individual, Grau de Estrutura Imposto, Orientação para Recompensa e Consideração, Cordialidade e Suporte. Desde então, as dimensões do clima

em diferentes proposições só aumentaram. O problema desta proliferação é que clima está constituído por tantos elementos que a confusão conceitual se torna inevitável, com os consequentes riscos de amorfia teórica.

Pritchard e Karasick (1973) propuseram, posteriormente, uma operacionalização do clima com 11 dimensões: Autonomia; Conflito x Cooperação; Relações Sociais; Estrutura; Níveis de Recompensa; Dependência de Desempenho-Recompensa; Motivação para Desempenho; Polarização de *Status*; Flexibilidade e Inovação; Centralização de Decisão e Suporte. Todas as dimensões apresentadas por esses autores foram relacionadas à satisfação com exceção da Autonomia. Relacionadas ao desempenho, foram apontados o Nível de Recompensa e a Motivação para o Desempenho. Entretanto, esta proposta é por demasiada ampla, invadindo teoricamente outros construtos.

Dez anos mais tarde, Schnake (1983) propôs cinco dimensões do clima: Orientação para Recompensa; Estrutura; Calor Humano e Suporte; Padrões e Responsabilidade. Todas as dimensões foram relacionadas à satisfação no trabalho (intrínseca, extrínseca e social). Brown e Leigh (1996) investigaram a relação do clima com desempenho (volume de vendas, extensão do conhecimento técnico, desempenho administrativo) utilizando, em seu modelo, as dimensões Suporte, Clareza, Auto-Expressão, Contribuição, Reconhecimento e Desafio. Os achados apontaram que as dimensões suporte e contribuição se relacionam com as medidas de desempenho. No entanto, a inclusão do suporte como componente do clima não é pertinente, uma vez que o estudo daquele construto constitui todo um corpo de pesquisa, tratando-se de um fenômeno multidimensional complexo, e não um componente do clima.

L. A. James e L. R. James (1989) realizaram uma análise fatorial exploratória, com rotações ortogonais e identificaram quatro fatores constituintes do clima. O primeiro,

Estresse do Papel e Falta de Harmonia, engloba tanto estresse decorrente da ambiguidade ou falta de clareza na definição de responsabilidades atreladas ao papel, quanto a falta de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais. O segundo fator, Desafio da Tarefa e Autonomia, refere-se à percepção das características das tarefas e do trabalho, em termos de desafio, variedade, autonomia e importância. O terceiro, Liderança e Suporte, diz respeito a questões relativas ao papel e ao desempenho do líder. O quarto, Cooperação e Amizade do Grupo de Trabalho, se refere à percepção do empregado sobre o relacionamento interpessoal em seu grupo de trabalho.

O objetivo do estudo desses autores era confirmar empiricamente que as quatro dimensões do clima se correlacionavam significativamente, de forma a indicar um clima global (ou genérico) que refletiria uma percepção do ambiente de trabalho como benéfico ou, ao contrário, caso a percepção fosse de um ambiente prejudicial ao bem-estar do indivíduo. Os resultados confirmam, de maneira geral, essa percepção global do clima. No entanto, em relação à estrutura apresentada anteriormente, Puente-Palacios (2002) pondera que sua amplitude permite a inclusão de conceitos distintos ao clima organizacional em seu escopo, considerando essa a sua maior fragilidade.

Como forma de organizar a grande proliferação de componentes para o construto, Ostroff (1993), após um estudo sistemático, propôs uma taxonomia. São 12 dimensões de clima e três fatores de segunda ordem (Afetivo, Cognitivo e Instrumental). O fator Afetivo tem como foco as relações interpessoais e sociais entre trabalhadores e as quatro dimensões a ele relacionadas são: Participação, Cooperação, Cordialidade e Recompensas Sociais. O fator Cognitivo representa dimensões primariamente relacionadas ao envolvimento individual em atividades de trabalho, sendo estas: Crescimento, Inovação, Autonomia e

Recompensas Intrínsecas. O fator Instrumental está relacionado ao envolvimento com a tarefa e ao modo de realizar as atividades na organização, tendo como dimensões: Conquista, Hierarquia, Estrutura e Recompensas Extrínsecas. Um dos principais pontos fortes do trabalho de Ostroff está no desenvolvimento sistemático de uma taxonomia do clima organizacional (Carr et al., 2003). Cabe ressaltar que a dimensão afetiva, apesar do nome, refere-se apenas a percepções relativas aos relacionamentos interpessoais que caracterizam o ambiente de trabalho.

Koys e DeCotiis (1991) realizaram uma pesquisa com o objetivo de reduzir os fatores relacionados ao clima organizacional, eliminando os que não fossem pertinentes e agregar os que apareciam de forma recorrente nos diversos instrumentos encontrados na literatura. Foram encontrados 80 fatores. Após retirar aqueles que não se alinhavam à definição adotada de clima, restaram 45 fatores, agrupados em oito dimensões estruturantes do clima organizacional:

Autonomia: percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades;

Confiança: percepção de liberdade e abertura na comunicação com os membros dos níveis mais altos da organização;

Coesão: percepção de proximidade entre os membros da organização;

Pressão: percepção relativa às demandas de tempo para a finalização das tarefas para a manutenção de padrões de desempenho;

Suporte: percepção de tolerância dos supervisores e chefias em relação ao comportamento dos funcionários, incluindo a possibilidade de aprender com os erros;

Reconhecimento: percepção quanto à valorização das contribuições dos funcionários para o trabalho;

Justiça: percepção de equidade com a qual a organização trata seus membros;

Inovação: percepção sobre estímulo recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores.

Estes autores concluem seu estudo apontando que um conjunto de escalas pode derivar de combinações das oito dimensões propostas. Afirmam, também, que a divergência relativa às dimensões do clima é mais aparente do que concreta, uma vez que, após avaliadas as dimensões propostas com base em padrões genericamente aceitos pelas teorias de clima, surge uma estrutura simples com as dimensões sendo representada nesse estudo pelas oito antes descritas.

Segundo Puente-Palacios (2002), os oito fatores encontrados por Koys e DeCotiis (1991) condensam elementos relativos ao relacionamento interpessoal com pares, chefia e equipe de trabalho, assim como os relativos a características dinâmicas da tarefa, como as possibilidades de inovação e autonomia. Apesar da afirmação feita por Koys e DeCottis na conclusão de seu trabalho, a pesquisa por Puente-Palacios indica que, no que tange à convergência entre os fatores propostos por Koys e DeCotiis e L.A. James e L.R. James (1989), comparações entre as estruturas sugeridas apontam que não existe correspondência entre os fatores. Essas divergências indicam que, apesar do interesse despertado pelo campo

e a relevância de seus estudos, ainda não foi proposto um modelo teórico consolidado que atenda às questões relativas aos elementos que compõem o clima organizacional.

Puente-Palacios e Freitas (2006), ao discutirem as dimensões que compõem o clima da organização, concluíram que as relações sociais deveriam constituir o núcleo central do construto, com o intuito de evitar sobreposição. Assim, as autoras estabeleceram que as dimensões do construto clima deveriam incluir autonomia, inovação, gerenciamento das relações interpessoais, valorização e reconhecimento do desempenho e expectativas de desempenho. Essas autoras desenvolveram uma escala de medida para avaliar o clima social a partir dessas cinco dimensões e observaram que este instrumento explicou uma 53% do fenômeno estudado.

No presente estudo, a medida ora mencionada foi o instrumento utilizado para mensurar a força do clima, tendo em vista que, além de ter apresentado evidências de validade psicométrica, sua estruturação não invade campos teóricos paralelos, apresentando uma satisfatória delimitação conceitual.

Como ressalva concernente aos componentes do clima organizacional, Puente-Palacios e Freitas (2006) apontam que o clima se refere de padrões característicos de comportamentos instaurados no cenário organizacional e sustentados na cultura subjacente. Ainda deve-se perceber que os fatores que influenciam o clima são antecedentes, e não partes constituintes do construto. Fatos ou eventos ocorridos no âmbito da organização podem mudar ou afetar o clima, mas não o constituem, por não caracterizar padrões de comportamento instaurados, mas eventos ou episódios específicos.

O fenômeno clima organizacional constitui um atributo de nível superior. Sua mensuração é feita a partir de dados fornecidos pelos empregados da organização sendo, portanto, originários do nível micro (inferior ao do construto de interesse). Para emersão do construto ao nível meso ou macro, os dados coletados apresentam um desafio de cunho metodológico referente à agregação de percepções individuais no nível do grupo (um nível mais elevado).

O processo de emersão ocorre quando atributos individuais passam a ser compartilhados e se tornam comuns a um coletivo (Puentes-Palacios & Portmann, 2009). Escores de empregados em escalas de clima são agregados para operacionalizar o mesmo fenômeno, porém, no nível do grupo, da equipe de trabalho, do departamento e da organização (West, Smith, Feng, & Lawthom, 1998).

O entendimento de que uma variável ou atributo do nível individual está sendo compartilhada entre os membros só é pertinente quando ocorre consenso dentro do grupo em relação a um determinado fato (Puentes-Palacios & Portmann, 2009). Nesse caso, tem-se que a variável investigada pode ser legitimamente tratada como fenômeno do nível do grupo. Para verificação dessa convergência, o cálculo simples da média aritmética das respostas (cálculos de medidas de tendência central) não é suficiente, sendo necessário um modelo de composição que viabilize a compreensão dos atributos teóricos do fenômeno.

Glick (1985) atesta a importância dos modelos de composição quando afirma que o não uso desses implica na falta de clareza do construto clima. Criticando a simples agregação de dados do clima psicológico, afirma que um construto deve existir para todos e que o simples valor médio de um atributo no nível inferior não pode subsidiar a emersão

desse construto para níveis mais elevados. Esse autor afirma que a falta de regras bem definidas de como fazer essa composição não pode constituir desestímulo para a pesquisa.

Sanando essa lacuna e contribuindo de forma consistente com a pesquisa na área, Chan (1998) apresenta modelos de composição claramente delimitados. Modelos de composição especificam os relacionamentos funcionais entre construtos operacionalizados em diferentes níveis de análise (Chan, 1998), ou seja, são modelos que explicam como um mesmo construto pode ser representado em diferentes níveis de análise (Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002). No caso do clima, por exemplo, modelos de composição especificam como o clima psicológico dos indivíduos permite a emersão ao nível do clima da equipe ou clima organizacional.

A emersão de um construto só pode ser pertinente quando embasada por um modelo teórico de composição de um construto de nível mais elevado. Para a emersão apropriada a concepção do fenômeno é central. Isso é o que o Chan (1998) propõe com sua tipologia de modelos de composição.

Chan (1998) propôs uma tipologia formada por cinco modelos de composição. Dos cinco modelos apresentados, os de consenso direto e de dispersão são os mais relevantes para o clima e a força do clima. O modelo do consenso direto é o mais frequentemente usado na pesquisa de clima (González-Romá, Peiró, & Tordera, 2002). Este modelo usa o consenso intragrupo das unidades de nível mais baixo como o critério para especificar como o construto conceitualizado e operacionalizado neste nível é funcionalmente correspondente a outra forma de construto de nível mais elevado. Nesse modelo, o consenso intragrupo das percepções de clima (i. e. força do clima) é usado para justificar a

agregação de escores de um nível mais baixo para representar um nível mais elevado de construto. Dessa forma, nesse modelo, o consenso intragrupo é um pré-requisito para a emergência de construtos. Nesse sentido, Klein et al. (2001) afirmam que a própria definição de construtos nesse modelo da tipologia afirma que membros da unidade concordam em suas percepções de características do trabalho. Na ausência de substancial consenso intragrupo o construto não pode ser emergido ao nível da equipe, uma vez que indica que a unidade não compartilha essas percepções e, no nível meso, não existe construto.

O modelo de dispersão, por sua vez, pertence a uma classe de modelos na qual o acordo dentro da unidade não é pré-requisito para a agregação, mas um construto focal. A dispersão é, por definição, uma característica de nível mais elevado de análise, de nível da unidade. Em modelos de dispersão, o consenso intragrupo é operacionalizado como um construto do nível da unidade (Chan, 1998) e não um pré-requisito para a agregação, como no modelo do consenso direto. Esses modelos diferem daqueles de consenso direto porque não medem certo grau de um construto, mas a extensão na qual este construto varia com relação às percepções de nível mais baixo dentro de uma dada equipe ou organização. Quando a variável de interesse é, por definição, um construto de nível superior (e.g. clima) o modelo de dispersão mede a variabilidade desse construto na percepção dentro da equipe (Dawson et al., 2008). Dessa forma, a pertinência do modelo da tipologia na escolha do pesquisador relaciona-se com a própria definição do construto de interesse, tendo especificado o referente e o nível de operacionalização implicados.

Na pesquisa de clima, primeiro é analisado o consenso entre os membros de uma unidade para verificar se a condição para agregação foi satisfeita e se o construto clima da unidade é sustentável. O clima organizacional, então, é a média ou forma mais típica que as

pessoas na organização o descrevem, e o consenso intragrupo, nesse modelo, serve como pré-requisito para operacionalizar a variável no nível do grupo (Schneider et al., 2002).

Após descrito o fenômeno da emersão e apresentados os modelos do consenso direto e de dispersão, coerentes respectivamente com o estudo do construto clima e força do clima, a próxima seção dedica-se à apresentação de pesquisas recentes que estudaram o clima e que revisaram esse construto.

1.2.2 Pesquisas Recentes do Clima Organizacional

Dedicado a apresentar exemplos de estudos recentes sobre clima, este subtítulo apresenta duas meta-análises: um estudo que abrange a relação clima – liderança e um estudo referente à diferença de interesse de pesquisa entre clima global x climas específicos.

A literatura aponta duas meta-análises que foram conduzidas no sentido de elucidar a relação do clima com resultados do nível individual. Carr et al. (2003) afirmam que, apesar do clima no ambiente de trabalho ter sido amplamente estudado, uma lacuna que permanece é o fato da pesquisa não ter levado a conclusões firmes no que diz respeito à relação deste com resultados do trabalho no nível individual. Os autores utilizaram a taxonomia de Ostroff (1993) para organizar as dimensões de clima do ambiente de trabalho. A meta-análise de Carr et al. (2003) contribui reconciliando inconsistências da pesquisa na área, dando suporte à categorização do clima segundo Ostroff, para a proposição de que o impacto do clima em resultados organizacionais pode ser mediado por estados afetivos e cognitivos.

Na meta-análise realizada por Parker et al. (2003), o objetivo era testar o papel mediador das atitudes no trabalho (operacionalizado em termos de satisfação, envolvimento e comprometimento) na relação entre clima psicológico, motivação e desempenho. Sugerindo efeito mediador das atitudes, no estudo em referência, o clima apresentou relação mais forte com atitudes do que com motivação e desempenho. A relação entre clima e desempenho foi completamente mediada pelas atitudes do empregado no trabalho e pela motivação. Já a relação entre atitude e desempenho foi parcialmente mediada pela motivação, considerando que satisfação apresentou um efeito direto sobre o desempenho.

Por sua vez, Carr et al. (2003) apresentaram três hipóteses: (1) os fatores de segunda ordem do clima (afetivo, cognitivo e instrumental) poderiam contribuir para a explicação de uma quantidade substancial da variância nos resultados individuais no trabalho como: satisfação, envolvimento, *burnout*, cidadania organizacional e desempenho, (2) estados cognitivos e afetivos de satisfação e de comprometimento organizacional poderiam mediar os efeitos do clima nos resultados individuais e (3) existiriam diferenças na relação entre os três fatores de segunda ordem do clima, as duas variáveis mediadoras e os resultados individuais. A revisão de literatura apontou 51 estudos empíricos relevantes, com 70 amostras investigadas. As três hipóteses foram corroboradas pelos resultados.

Investigando o efeito moderador do clima na relação da qualidade da troca membro-líder com a sobrecarga no trabalho, Tordera, Gonzalez-Romá e Peiró (2008) apontam que a importância de se investigar a liderança reside no fato de os maus líderes afetarem de forma direta e negativa o bem-estar dos empregados, bem como todo o ambiente organizacional. Por sua vez, líderes efetivos são um fator determinante na saúde do ambiente de trabalho. Foram investigados quatro componentes do clima: Suporte, Inovação, Orientação de Metas

e Orientação de Regras, e os autores esperavam que esses quatro componentes moderassem a relação de interesse. Era esperado que a qualidade da relação de troca membro-líder exercesse um papel negativo na sobrecarga, uma vez que fornece suporte aos empregados. Os achados confirmaram a relação esperada entre a troca membro-líder e o papel moderador da inovação e da orientação de metas e de regras

Conforme apontado por Kuenzi e Schminke (2009), a pesquisa recente de clima organizacional tem colocado seu foco nas dimensões específicas que compõem esse construto. Essa tendência se divorcia dos primórdios do construto, onde o clima era apreendido como uma percepção ampla, global (e.g., Lewin, Lippitt e White, 1939; Litwin & Stringer, 1968). Como as pesquisas se dedicaram a investigar relações com as dimensões, pouco se sabe sobre o clima de uma forma mais geral e é possível que uma perspectiva mais abrangente tenha resultados diferenciados da soma das partes (dimensões).

Notando que o campo de estudo do clima organizacional se encontra fragmentado e disperso, Kuenzi e Schminke (2009) apresentaram uma revisão da pesquisa na área, discutindo desafios à investigação deste construto e propuseram uma agenda de pesquisa. Os autores revisaram estudos do clima como construto global e voltado a fatores específicos. Foram delimitados como climas específicos: liderança, segurança, suporte e afeto, político, aprendizagem e transferência, justiça, envolvimento e inovação. Com base nos quatro tipos de padrão motivacional apontados por Katz e Kanh (1966), requisitos para que uma organização seja efetiva, Kuenzi e Schminke subdividiram os climas voltados a fatores específicos em quatro classes.

A primeira, denominada clima focado em direcionamento do comportamento, inclui clima para ética, justiça e atividade política, com pesquisas normalmente conduzidas no

nível individual (clima psicológico). Relaciona-se a resultados individuais específicos relacionados com a ética e política, sendo que no nível da equipe não apresentou resultados significativos.

A segunda classe de pesquisas, intitulada clima focado no envolvimento, inclui investigações relacionadas a clima de participação, suporte - “percepções compartilhadas que colegas de uma dada unidade de trabalho podem formar acerca do suporte emocional e instrumental” (Bachrach, Bamberger, & Vashdi, 2005, p. 623), afeto do grupo - “padrão de interação ou compartilhamento de percepções positivas entre membros e a atmosfera que caracteriza interações em uma equipe” (Tse, Dasborough, & Ashkanasy, 2008, p. 199), cooperação e empoderamento - “percepção compartilhada acerca da extensão com a qual o grupo faz uso da estrutura, políticas e práticas de suporte aos empregados e acesso que essas dão ao poder”, (Chen, Lam, & Zhong, 2007, p. 205), clima para correr riscos - “clima que encoraja os empregados a testar e trocar novas idéias e conhecimentos” (Chen & Bliese, 2002, p. 350). Conta com pesquisas com resultados significativos tanto no nível da equipe quanto no nível micro.

Denominada clima focado no desempenho, a terceira classe de pesquisas abrange clima para inovação, criatividade e treinamento. O clima psicológico foi amplamente examinado apesar de não apresentar relação com resultados individuais, no entanto, no nível da equipe são encontrados resultados significativos.

A última, clima focado em operações centrais, reflete metas operacionais específicas da organização. Incluídos nessa definição estão o clima de serviço e segurança. Também conta com resultados de estudos no nível individual (micro) e equipe (meso).

No nível individual, o clima tem sido associado a atitudes do empregado, como satisfação, comprometimento, rotatividade e absenteísmo. Clima direcionado a fatores específicos (clima ético, clima de segurança) tem demonstrado relações fortes com resultados específicos (comportamentos antiéticos, violação de segurança). Como limitação, demandam alicerces teóricos mais sólidos, necessários tanto para climas específicos quanto para o clima como construto global. A agenda futura proposta por Kuenzi e Schminke (2009) inclui investigação simultânea do clima global e de climas específicos, aprofundamento das pesquisas na formação do clima, estudo da força do clima e pesquisa multinível.

Em relação a essa recomendação, cabe destacar que modelos multinível, por definição, são desenhados para ligar perspectivas micro e macro, especificando relações entre fenômenos de níveis de análise mais baixos e mais elevados. Um modelo multinível deve explicar como um fenômeno se relaciona em diferentes níveis.

A partir da apresentação desses estudos, pode-se concluir que ainda hoje permanece certa inconsistência entre o estudo do clima, dimensões e resultados; mas que uma relação que tem sido apontada é a do clima-liderança. Além disso, o estudo do clima como construto global configura-se como interesse diferenciado da soma de climas específicos e reconcilia-se com as definições primordiais da pesquisa de clima. A seguir, é apresentada a força do clima, que figura como variável critério deste estudo.

1.3 Força do clima

A força do clima refere-se à similaridade das percepções intraunidade (González-Romá, 2011). Esse construto surge da especulação dos pesquisadores acerca do impacto da

variância das percepções dos membros de equipes e organizações sobre o clima organizacional no funcionamento dessas unidades. Esperava-se que a força do clima adicionasse poder de explicação ao estudo do clima (González-Romá et al., 2002; Lindell & Brandt, 2000; Sowinski, Fortmann, & Lezotti, 2008).

Duas abordagens diferentes das ciências organizacionais serviram de base para o desenvolvimento do conceito de força do clima. Como foi mencionado, primeiramente surgiram os modelos de composição, em especial o de dispersão (e.g. Chan, 1998). Em segundo lugar, o construto de força da cultura, sendo este similar ao de força do clima e retirado da literatura de cultura organizacional (Schneider et al., 2002).

O conceito de força do clima é desenvolvido a partir do construto de força situacional (Mischel, 1973), segundo o qual situações fortes são criadas quando aspectos da situação levam as pessoas a perceber eventos da mesma maneira, induzindo expectativas similares sobre o comportamento mais apropriado, e ainda habilidades necessárias ao desempenho daquele comportamento. Em contraposição, pessoas em situações fracas não percebem eventos de uma mesma maneira e expectativas referentes ao comportamento mais apropriado são inconsistentes ou até mesmo inexistentes. Mischel argumentou que diferenças individuais vão determinar comportamentos de forma mais marcante em situações ambíguas e fracas. Em situações fracas, as pessoas esperam que qualquer comportamento seja igualmente apropriado. Uma organização com clima forte (um local onde os eventos são interpretados de maneira similar e as expectativas são claras) deve produzir comportamento uniforme nas pessoas. A importância de se estudar o clima organizacional e a força do clima despertou interesse dos pesquisadores mesmo antes do termo força ser cunhado por Schneider et al. (2002). González-Romá (2011) pontua que o conceito de força situacional embasa, atualmente, a hipótese de que a relação entre clima

das unidades e resultados é moderada pela força do clima. Investigada por alguns estudos, essa hipótese da força do clima como moderadora encontrou resultados que a confirmam (González-Romá et al, 2002) e outros inconsistentes (Bliese & Halverson, 1998; Lindell & Brandt, 2000; Sowinski et al., 2008).

Segundo Bliese e Halverson (1998), grupos caracterizados por altos níveis de consenso têm membros que compartilham interpretações acerca da realidade social percebida. É presumido que tais grupos tenham um bom funcionamento e apresentem menores níveis de conflito interno e estresse. Esses autores investigaram o impacto do consenso no clima para liderança e do relacionamento com os pares no bem estar. Confirmando as expectativas, ambas as variáveis de consenso revelaram-se significativa e positivamente relacionadas ao bem-estar. Unidades que relataram relações entre os pares positivas também relataram um alto consenso e o mesmo foi observado no que concerne ao clima para liderança.

Lindell e Brandt (2000) delimitaram dois construtos: a qualidade do clima e o consenso. A qualidade do clima corresponde à média das percepções de clima de um dado grupo. O consenso, adicionando poder explicativo, refere-se à similaridade das respostas dos membros de uma equipe, sendo forte ou fraco (correspondendo, portanto, à força do clima). Os autores pontuaram que a qualidade do clima negligencia o incremento que pode ser fornecido pela variância nas interpretações de clima em uma dada equipe para a predição de resultados organizacionais. A similaridade seria denominada consenso do clima. Nesse sentido, estes autores argumentaram que pode ser esperado que um consenso baixo produza resultados organizacionais mais negativos do que um consenso alto, mesmo em situação de qualidade do clima favorável, devido à variância na percepção dos membros

(atribuída pelos autores a conflitos interpessoais, atritos e processos de perda). Esse raciocínio corrobora a interpretação de que o consenso possui um efeito principal positivo e que, apesar de relacionado, possui um poder explicativo diferenciado da qualidade do clima. Apesar do exposto, a força do clima não teve o papel moderador confirmado no estudo em questão.

Segue como ponto dessa perspectiva da força do clima que quando o clima é forte e positivo, pode-se esperar o comportamento mais positivo e consistente por parte dos empregados (Schneider et al., 2002). Quando o clima é forte e negativo, podem-se esperar comportamentos negativos e consistentes por parte dos empregados. No entanto, quando o clima é positivo e fraco, a consistência do comportamento resultante vai reduzir; e esse resultado é similar quando o clima é negativo e fraco. Em outras palavras, quando as percepções dos membros sobre o clima não são muito similares, predições acerca do comportamento são menos confiáveis do que quando o clima é forte.

Com o objetivo de propor o construto força do clima e investigar possíveis contribuições, Schneider et al. (2002) pesquisaram o papel moderador da força do clima de serviço na relação entre percepção do clima de serviço por empregados e qualidade do serviço percebida por consumidores. Esse papel se confirmou para as práticas gerenciais. Como grande contribuição, nesse estudo, os autores apresentam a força do clima com este nome, indicando seu potencial como variável de interesse.

Corroborando a hipótese de moderação, o trabalho de González-Romá et al.(2002) investigou o papel moderador da força do clima. A interação social entre membros de uma mesma unidade mostrou correlações positivas significativas com a força do clima nas

dimensões Orientação de Metas e clima para Inovação. A força do clima para inovação moderou o impacto do clima de inovação nas unidades de trabalho no valor médio da satisfação e do comprometimento. Os resultados tomados juntos sugerem que a força do clima pode ter um importante papel moderador no entendimento de consequências do clima de unidades de trabalho.

Sowinski et al.(2008) se propôs a ampliar o estudo da força do clima, replicando os achados de Schneider et al.(2002) e tendo, como construto de interesse, o clima de serviço. Os autores esperavam que as percepções dos empregados acerca do clima de serviço seriam mais fortemente relacionadas à percepção dos consumidores sobre a qualidade do serviço, lucratividade da loja e rotatividade voluntária quando houvesse clima forte na unidade. Os achados não evidenciaram o papel moderador da força do clima de serviço, sendo inconsistentes com os do estudo de Schneider et al. Com respeito ao impacto da força do clima em resultados organizacionais como lucratividade, os autores do estudo encontraram evidência de que o clima forte leva a melhores resultados concernentes ao lucro, em oposição à proposição do estudo replicado, que afirmava que a força do clima não exerceria impacto em resultados organizacionais.

Apesar de ter sido mais investigada a força como variável moderadora, Dawson et al. (2008) afirmam que ainda existe pouco consenso sobre o papel que ela desempenha na relação entre clima e vários resultados. Apontam para a existência de três tipos de papel para o estudo desse fenômeno variável:

1. A força do clima tem uma relação direta, de efeito linear em resultados de desempenho e afetivos, além de qualquer efeito do clima organizacional em si.

2. A força do clima tem um efeito moderador na relação entre clima e resultados, particularmente resultados comportamentais. De maneira específica, se o clima é positivo e forte, podem ser esperados comportamentos positivos mais consistentes dos empregados; se o clima é negativo e forte, podem ser esperados comportamentos negativos mais consistentes.
3. A terceira possibilidade é de uma relação direta, mas curvilínea. Especificamente, a força do clima tem um efeito positivo em resultados afetivos e de desempenho até que atinja nível ótimo – após o qual o efeito passará a ser negativo, adotando, dessa maneira, o formato de U invertido.

Dawson et al. (2008) investigaram o terceiro papel da força do clima acima proposto no nível organizacional. Como subsídio para essa hipótese, os autores apontam a impossibilidade de formação de cognições compartilhadas com base nas relações cotidianas em nível organizacional, como ocorre em equipes. Sendo assim, um clima forte nesse nível poderia assinalar uma influência intensa das percepções dos gerentes na organização como um todo, com pouco espaço para a autonomia e criatividade. Essa hipótese foi confirmada para a dimensão Integração da força do clima. A integração, por sua vez, confirmou o efeito curvilíneo da variável força do clima. No entanto, as dimensões Qualidade e Bem-Estar apresentaram uma relação direta. As dimensões da força do clima apresentaram papéis distintos no entendimento de seu efeito.

A força do clima se mostrou importante para entender a relação entre o clima das unidades de trabalho e resultados organizacionais. Assim sendo, torna-se importante o entendimento das variáveis que exercem influência sobre a força. Outra vertente de estudos se dedicou a estudar os antecedentes da força do clima.

Figura entre os estudos referentes à composição demográfica o estudo de Beus, Bergman e Payne (2010). Investigando a influência do tempo de trabalho dos empregados na organização sobre a força do clima de segurança, os achados apontaram que a média de tempo na organização estava relacionada à força do clima de segurança, sendo que quanto mais tempo na organização mais forte era o clima. Os autores apontaram como perspectiva para novas pesquisas a investigação da relação entre socialização e força do clima.

Outro estudo relativo à influência da composição demográfica foi realizado por Klein, Conn, Smith e Sorra (2001), que examinaram a influência da heterogeneidade demográfica (relativa à idade, educação, salário, tempo de organização e gênero) no consenso na unidade. Os resultados não apontaram correlações significativas entre as medidas de diversidade demográfica e a força do clima. Os estudos de aspectos demográficos como antecedentes da força, portanto, não tem apresentado resultados consistentes.

Em atenção aos estudos dedicados a investigar a relação líder-membro, González-Romá et al. (2002) apontaram que o comportamento de informar dos líderes das unidades de trabalho (sua comunicação de estratégias, normas, objetivos e discussão de assuntos relacionados a equipe e ao planejamento e execução do trabalho) foi positivamente correlacionado a três dimensões da força do clima mensuradas (Suporte, Orientação de Metas e Inovação). Por sua vez, Zohar e Luria (2004) observaram que a liderança transformacional estava positivamente relacionada à força do clima de segurança. Além disso, investigaram a relação da influência dos padrões de supervisão na força do clima de segurança. Os resultados indicaram que a coerência do líder e a consistência de seus comportamentos e comunicações estão associadas a um clima de segurança forte. Sugerem,

ainda, que relações líder-membro mais próximas compensam parcialmente ambientes ambíguos e inseguros.

O terceiro caminho na investigação dos antecedentes da força do clima refere-se às interações sociais entre os membros de uma unidade. Para a perspectiva interacionista, a similaridade de percepções se desenvolve a partir das interações entre membros. E é nas interações que os membros compartilham significados e desenvolvem interpretações acerca dos eventos de seu ambiente de trabalho (Ashforth, 1985; Moran & Volkeim, 1992). Dessa forma, resultados apresentados por Klein et al. (2001) e González-Romá et al. (2002) são congruentes com essa perspectiva, tendo observado relações positivas entre a interação de membros de uma unidade e a força do clima (González-Romá, 2011). A perspectiva de investigação dos antecedentes da força do clima no presente estudo é congruente com esse terceiro caminho apresentado.

Por ser um construto relativamente recente, muito ainda permanece a ser investigado sobre a força do clima. Apesar de estudos terem acrescentado diferentes contribuições, o corpo teórico pertinente aponta para diversos caminhos de interesse. Tendo sido descrita a força do clima, o próximo capítulo se dedicará a apresentar os antecedentes da força envolvidos neste estudo.

Capítulo 2

Antecedentes Envolvidos no Estudo

A força do clima é um construto relativamente novo no interesse dos pesquisadores e, conforme o apresentado, tem sido majoritariamente estudado como variável moderadora, tendo alguns estudos investigado seus antecedentes. Neste capítulo serão apresentados os antecedentes da força do clima investigados neste estudo.

Este capítulo está composto por duas seções. A primeira será dedicada a apresentar a variável interdependência de resultados: seu conceito, bem como sua origem e estudos empíricos sobre seu papel nas relações que envolvem o trabalho em equipes. De acordo com a perspectiva interacionista de investigação dos antecedentes da força do clima, a variável interdependência de resultados foi entendida como interação neste estudo, sendo investigada no nível da equipe. Quanto mais eu dependo dos meus colegas para alcançar resultado mais eu interajo com eles. Tendo sido estudada em diferentes níveis na literatura, esta variável conta com poucos trabalhos e um dos objetivos desse estudo é contribuir para sanar essa lacuna.

Na segunda seção, o construto de interesse será a satisfação no trabalho, investigado como variável moderadora no presente estudo. A variável satisfação, por sua vez, foi longamente estudada, apesar de ter sido prioritariamente investigada no nível micro. No entanto, a satisfação e a satisfação com a equipe constituem construtos isomórficos.

2.1 Interdependência de Resultados

As equipes de trabalho têm sido uma das estruturas mais utilizadas nas organizações para execução de tarefas e alcance de resultados. Muito estudadas, as equipes possuem

como uma de suas características centrais a interdependência de resultados. Nessa perspectiva, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) afirmam que “nas equipes de trabalho, em decorrência da sua estrutura, a interação dos membros é imprescindível, pois os objetivos serão atingidos apenas a partir do esforço conjunto” (p. 58).

Como construto de interesse, a interdependência de resultados está associada à própria definição de equipes, quando entende-se que elas são compostas por pessoas que trabalham de maneira interdependente, com objetivos comuns compartilhados e são percebidos por outros membros da organização como uma célula de trabalho (Hackman, 1987). Pode-se entender, portanto que, no âmbito da equipe, esta variável refere-se ao fato das consequências do desempenho dos membros do grupo depender, em maior ou menor grau, do trabalho dos outros membros.

As próprias definições deste atributo encontradas na literatura possuem em comum essa perspectiva. Com uma definição amplamente utilizada, Guzzo e Shea (1992) descrevem a interdependência de resultados como a medida em que ganhos e perdas decorrentes do trabalho dependem dos desempenhos de outros membros da equipe. Por sua vez, De Dreu (2007) afirma que a interdependência de resultados está relacionada à extensão na qual os resultados dos membros de equipes dependem do desempenho pessoal ou da equipe. Para Puente-Palacios (2008) a interdependência de resultados é a crença dos membros das equipes de que os custos e benefícios decorrentes da execução das atividades dependem da atuação dos outros membros. Neste estudo esta será a definição adotada.

A variável interdependência de resultados vem sendo estudada na literatura em modelos que a investigam em diferentes níveis. Um construto pode ser definido e, portanto,

medido como pertencendo ao nível do indivíduo (nível micro), ao nível da unidade (nível meso) ou ao nível da organização (nível macro). Em modelos nos quais o construto é mensurado a partir de dados de nível micro e agregado seguindo requisitos que permitam a emersão para o nível meso ou macro, decisões precipitadas na agregação cega de dados (sem atender aos requisitos metodológicos) e o uso de medidas do nível da unidade para inferir relações de nível inferior degradam a validade do construto e prejudicam a generalização dos resultados. Os construtos têm de ser definidos e analisados no mesmo nível (Klein & Kozlowski, 2000).

Quando investigam atributo do nível micro pesquisadores estão interessados em particularizar características, diferenças ou simplesmente variáveis relacionadas às pessoas. Por sua vez, o nível meso está relacionado aos segmentos intermediários da organização, como departamentos, seções, grupos ou equipes. O desempenho da equipe é um exemplo de atributo investigado nesse nível. O nível macro refere-se à organização como um todo. Atributos como cultura, clima e políticas de gestão de pessoas são exemplos de interesse deste nível (Puentes-Palacios & Portmann, 2009).

Para estudar a interdependência, Guzzo e Shea (1992) propõem um modelo que estuda a variável como pertencente a um único nível: o das equipes de trabalho (nível meso). O estudo de De Dreu (2007), de semelhante modo, compreende a interdependência de resultados como uma variável do nível da equipe. Com respeito à atribuição de nível a essa variável, Puentes-Palacios e Borges Andrade (2005) propõem um modelo multinível, tendo a interdependência de resultados como variável pertencente ao nível da equipe e a interdependência de tarefas ao nível do indivíduo; entretanto, o nível observado empiricamente foi diferente do proposto no modelo. Os resultados do estudo apontam que

os membros da mesma equipe compartilham percepções acerca da dependência de tarefas e, portanto, existe um padrão na equipe, sendo esta variável do nível meso. O mesmo não ocorreu para a interdependência de resultados, sendo, portanto, assumida como variável do nível micro.

Silva (2009) entendeu que mesmo ao considerar equipes unidades de desempenho caracterizadas pelo desenho coletivo, não necessariamente poderia ser pressuposto o compartilhamento de percepções. Nesse caso, não pode ser assumida como variável do nível meso e essa autora prefere entendê-la como variável do nível 1, indicando o estudo de Puente-Palacios e Borges-Andrade como referência para tanto. Portanto, pode-se observar discrepância entre os estudiosos deste assunto no que diz respeito à definição do nível ao qual a variável pertence. A discussão trazida por Puente-Palacios e Borges-Andrade, contudo, destaca o fato da interdependência de resultados poder ser assumida como atributo dos indivíduos ou das equipes, restando ao pesquisador a obrigação de adotar as ferramentas de análise empírica pertinentes à verificação do nível no qual ela se manifesta.

Os resultados de uma equipe são fruto do esforço coletivo e o estudo do desempenho, partindo dessa perspectiva, respeita as consequências advindas da própria estrutura do trabalho em equipe. Dessa forma, o presente trabalho define teoricamente a interdependência como variável pertencente ao nível da equipe (nível meso) e não ao nível do indivíduo (nível micro), tendo a necessidade de verificar a pertinência de agregar as respostas dos membros, segundo requisitos apontados na seção de método, uma vez que os dados são oriundos do nível micro.

2.1.1 Estudo da Interdependência de Resultados

Um dos poucos autores que focam no efeito desse atributo, De Dreu (2007), analisou a interação da interdependência de resultados com o processamento sistemático da tarefa por parte da equipe (reflexividade) para prever compartilhamento de informações, aprendizagem e efetividade da equipe. O autor segmentou a interdependência de resultados em duas: uma cooperativa, na qual o esforço individual parte da perspectiva que o grupo “nada” ou “afunda” junto e a outra competitiva, na qual o membro se esforça para “nadar” enquanto os outros “afundam”. O autor mostra que a interdependência de resultados estimula a efetividade da equipe especialmente quando os membros da equipe estão motivados a se engajar em processamentos de informações de maneira aprofundada e sistemática. Quando tal motivação é baixa se torna pouco provável que a interdependência de resultados cooperativa seja preditora de efetividade.

Interessado também em estudar a interdependência de resultados e a reflexividade da equipe, Schippers (2003) investigou o papel moderador da interdependência de resultados e o papel mediador da reflexividade (definida como a extensão na qual os membros de uma equipe refletem sobre seu funcionamento e o modificam), na relação entre diversidade (composição da equipe) e resultados da equipe. Os achados empíricos corroboraram o papel moderador da interdependência de resultados e indicaram especificamente que essa variável moderou a relação entre diversidade, satisfação e desempenho, mas o mesmo não se confirmou na relação diversidade e comprometimento. No tocante ao papel mediador da reflexividade, o efeito esperado foi confirmado pelos resultados, que apontaram para a mediação dessa variável na relação entre diversidade e interdependência de resultados.

Por sua vez, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) estudaram o efeito da interdependência nos resultados do desempenho das equipes. O modelo dos autores investigou o efeito da interdependência de tarefas, de resultados e crenças na efetividade da equipe, considerando indicador da efetividade a satisfação dos membros. Os resultados apontaram para uma relação direta entre interdependência de resultados e satisfação, mas essa relação mostrou-se significativa apenas para os membros que acreditavam que as equipes de trabalho eram efetivas.

Com foco no trabalho em equipe, Wageman (1999) apontou a interdependência como variável relacionada à efetividade da equipe. A autora afirma que, apesar do uso ampliado, o trabalho em equipe pode ser apontado como oportunizando comportamentos de “ociosidade” social, ou seja, quando mais pessoas são responsáveis pelo alcance de um determinado resultado os membros da equipe empregam menos esforços do que quando são os únicos responsáveis pelo trabalho. No entanto, quando os resultados do trabalho em equipe são significativos para seus membros, estes empregam mais esforços para o seu alcance, o que não ocorre quando essa relevância não é premente para esses membros. A autora afirma ainda que existem casos em que a experiência de trabalhar coletivamente modifica preferências individuais (no caso de indivíduos que preferiam trabalhar sozinhos e mudam depois de experimentar os benefícios de trabalhar em grupo).

Conforme evidenciado, a revisão de bibliografia realizada mostra que a literatura internacional sobre a interdependência de resultados ainda é escassa. Com relação à literatura nacional, poucas são as investigações nesse campo. O presente estudo almeja contribuir para a redução dessa lacuna, acrescentando dados empíricos que expliquem o papel dessa variável no funcionamento de equipes de trabalho.

2.2 Satisfação no trabalho

Muitos artigos foram publicados estudando a satisfação no trabalho desde 1930, quando esse fenômeno começou a ser investigado. No entanto, apesar da satisfação no trabalho ser um tema longamente estudado por pesquisadores do comportamento organizacional e de interesse de gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX (Siqueira, 2008), ele foi prioritariamente analisado no nível individual, dessa forma, sendo pouco estudado no nível do grupo.

A satisfação mobiliza esforços de pesquisa desde meados dos anos 30. Diversos estudos da sociologia e da psicologia se dedicaram à investigação da satisfação. No que tange ao estudo sobre afetos no trabalho, a década de 1930 foi marcada por diversidade de ideias e métodos. Essa amplitude conceitual preliminar no estudo do afeto foi substituída por uma abordagem que culminou na investigação do afeto no trabalho quase exclusivamente em termos de satisfação no trabalho e medição de construtos por meio de questionários extensos (tendo se tornado conceitual e metodologicamente limitada à amplitude inicial). Os métodos qualitativos foram ignorados, implicando muitas vezes em modelos quantitativos carentes de fundamentação teórica que os justificassem. Além disso, a investigação do ambiente de trabalho como causa da satisfação não recebeu a devida atenção, sendo, em geral, negligenciados os fatores externos ao trabalho (Brief & Weiss, 2002).

Em uma revisão sobre afeto no ambiente de trabalho, Brief e Weiss (2002) exploram a satisfação no trabalho como construto de natureza afetiva. Inicialmente, acreditava-se que a satisfação no trabalho seria essencialmente afetiva. Apesar do marcado peso (e preponderância na classificação) do componente afetivo na compreensão do construto ao

longo de décadas, reconhece-se que a satisfação no trabalho é formada por componentes cognitivos e afetivos. Esse fato acarreta implicações teóricas e metodológicas para a mensuração do construto. Após terem analisado as medidas de satisfação, Brief e Weiss descobriram que, entre os instrumentos de medida mais utilizados, apenas um compreendia os dois componentes.

Nas décadas de 1960 e 1970, a satisfação e o envolvimento no trabalho praticamente dominaram as pesquisas que almejavam investigar preditores de produtividade e desempenho, bem como de rotatividade e absenteísmo no trabalho. Esse interesse tão ampliado nesse construto é fomentado por questões econômicas e implicações decorrentes, sendo os resultados de pesquisa de grande interesse para gerentes de organizações. Nesse sentido, Siqueira (2008, p. 265) afirma que “entende-se que trabalhador satisfeito seja também produtivo”.

Com respeito aos anos 1970 e 1980, Siqueira (2008) afirma que a satisfação passou a ser concebida como atitude e ainda hoje é entendida dessa forma, especialmente por alguns manuais de comportamento organizacional (por exemplo, Robbins, 1998). A partir da década de 90, um tratamento mais balanceado foi dado à satisfação, ao menos conceitualmente. Brief (1998, citado por Brief & Weiss, 2002) exemplifica esse balanceamento com estudos que entendem a definição de satisfação como “estado interno expressado pela avaliação cognitiva e/ou afetiva do trabalho com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (p.96). Novas implicações metodológicas decorrem da tentativa teórica de se balancear o estudo da satisfação.

A revisão de Brief e Weiss (2002) traz também uma breve discussão a respeito da distinção entre satisfação como um julgamento avaliativo ou como uma atitude com componentes afetivos e cognitivos, e conclui que: (a) se a satisfação é entendida como um

julgamento avaliativo, então o afeto no trabalho pode ser visto como um dos seus antecedentes; (b) se a satisfação é entendida como possuindo um componente afetivo, então afeto no trabalho é um indicador de satisfação. Apesar de diferentes, essas duas abordagens do construto não são conflituosas entre si e ambas têm seus méritos. O que não é aceitável é definir a satisfação de uma forma (afetivamente) e medi-la de outra maneira (cognitivamente).

Como definição de marcada influência no estudo do construto, Locke (1976) caracteriza a satisfação como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou experiências de trabalho” (p.1300). Esta forma de entender o construto exerceu grande impacto nas pesquisas (Brief & Weiss, 2002; Siqueira & Gomide Jr, 2004).

Em um estudo que tem por objetivo diferenciar os construtos clima organizacional e satisfação no trabalho, Schneider e Snyder (1975) definem satisfação como uma avaliação personalizada das condições existentes no trabalho. Para esses autores a satisfação refere-se a respostas internas (i.e., sentimentos), consistindo em percepções processadas e filtradas pelo sistema individual de normas, valores, expectativas, entre outros. Já o clima organizacional foi definido pelos autores como um sumário de percepções que as pessoas tem da (ou sobre) a organização, sendo, portanto, uma impressão global do que é a organização. Os autores enfatizam a importância da delimitação e distinção dos dois construtos, afirmando que uma distinção lógica e empírica entre os conceitos de satisfação e clima é possível se: (a) as duas variáveis forem conceituadas de maneira apropriada; e (b) se cada variável for medida de acordo com o nível próprio de análise. Ao longo da história da satisfação na literatura o construto foi investigado, definido e entendido de diferentes formas. Novas perspectivas que assumem a organização como um sistema integrado e,

portanto, formado por diferentes níveis e sistemas, apontam para a perspectiva de que há muito ainda a ser investigado nesse campo. O estudo do construto como pertencendo ao nível meso e o estudo multinível são tendências que podem contribuir com novos avanços nessa área. No presente estudo a satisfação foi investigada como construto de natureza prioritariamente afetiva e pertencente ao nível da unidade, sendo focada a satisfação com a equipe.

2.2.1 Estudos Empíricos sobre a Satisfação

Os antecedentes de satisfação apontados na literatura são as condições de trabalho e as características individuais, de maneira geral. Salientado a ênfase dada à investigação de fatores intrínsecos e extrínsecos antecedentes da satisfação, Saleh e Hyde (1969) afirmam que os componentes intrínsecos estão relacionados a conteúdos do trabalho, como sua natureza, responsabilidades e desenvolvimento de habilidades. Em relação aos componentes extrínsecos, destacam fatores do contexto, como condições de trabalho, remuneração, segurança e relacionamento com colegas. Nesse estudo os autores indicaram que pessoas orientadas para os fatores intrínsecos sentem-se mais satisfeitas do que aquelas orientadas para fatores extrínsecos.

Michinov, Olivier-Chiron, Rusch e Chiron (2008) investigaram a relação entre a memória transacional e percepções da efetividade da equipe e atitudes no trabalho (identificação grupal e satisfação no trabalho). As análises revelaram, conforme o esperado, que o sistema de memória transacional prediz a percepção de membros de efetividade da equipe e também de resultados afetivos como satisfação no trabalho e identificação com o grupo. Portanto, o papel atribuído à satisfação nesse estudo foi o de critério.

Estudando satisfação como mediador, Crede, Chernyshenko, Stark, Dalal e Bashshur (2007) desenvolveram um modelo no qual a satisfação medeia a relação entre diversos antecedentes intrínsecos e extrínsecos e três comportamentos volitivos no trabalho: comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos contraproducentes na organização e afastamento do trabalho. O ajuste do modelo de mediação completa foi adequado e as quatro classes de antecedentes (disposicional, eventos do ambiente de trabalho, características do trabalho e oportunidades do trabalho) contribuíram para a predição de satisfação. A satisfação no trabalho mediou a maioria das relações antecedente-consequente apesar de os autores sugerirem que a satisfação não exerce mediação completa em relações entre comportamentos disposicionais e contextuais.

Atualmente, diversas áreas têm se interessado pelo estudo da satisfação, principalmente em periódicos científicos voltados a determinadas áreas profissionais, culminando numa produção diversificada no que tange a países de origem das amostras e atuações profissionais de interesse. Com amostras do Canadá e China, Fock, Chiang, Au e Hui (2011) estudaram o efeito moderador da orientação coletivista na relação do empoderamento psicológico com a satisfação no trabalho. Os resultados apontaram que a orientação coletivista atenuou o efeito da autodeterminação na satisfação no trabalho.

Nessa perspectiva, em estudos realizados em diferentes países, a área da saúde corresponde a grande parte da produção (Cai, Zhou, Yeh, & Hu, 2011; Delobelle, Rawlinson, Ntuli, Malatsi, Decock, & Depoorter, 2011; Hann, Reeves, & Sibbald, 2010), seguida pela área da educação (Morrison, Rudd, Picciano, & Nerad, 2011; Tickle, Chang, & Kim, 2011; Dickin, Dollahite, & Habitch, 2010). Na área da saúde, em um estudo dedicado a investigar a relação de clima de trabalho e satisfação entre anestesistas da Alemanha,

Meeusen, van Dam, Brown-Mahoney, van Zundert e Knape (2011) observaram que todas as dimensões de clima se correlacionam positivamente com a satisfação e que, para aumento da satisfação, modificações como reconhecimento do serviço prestado, estímulo ao desenvolvimento e aspectos relacionados à carreira são importantes.

Na educação, o estudo de Morrison, Rudd, Picciano e Nerad (2011) avalia empiricamente o modelo acadêmico do Sistema de Avaliação de Prestígio (PVS) de Caplow e Mc Gee (1958), testando diversas hipóteses concernentes à relação entre prestígio de uma universidade e satisfação no trabalho de doutores recém-formados. Os autores descobriram que a relação entre o prestígio da nomeação para uma universidade e satisfação no trabalho é modificada pelo prestígio do programa de doutorado de formação. Graduados oriundos de programas de doutorado de prestígio elevado valorizaram mais o prestígio enquanto graduados em programas de menor prestígio valorizaram mais o salário do que o prestígio.

Borges-Andrade e Pagotto (2010) apresentaram uma revisão sistemática da produção da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil. Na produção científica nacional, segundo esses autores, o construto satisfação responde com 23 dos artigos publicados de 1996 a 2009 em 14 revistas nacionais, categorizados por pares de juízes (alunos de pós-graduação). A área do comportamento organizacional de maior produção é a área de afetos no trabalho, com 64 artigos, sendo a satisfação uma subcategoria de afetos para o levantamento realizado. O ano de 2009 apresentou pico de produção, com 14 publicações. Entre esses trabalhos e, exemplificando pesquisas nacionais, encontra-se o estudo de Hernandez e Melo (2003), que observou correlação positiva entre o clima organizacional e a satisfação dos empregados em um centro médico. Esses resultados tendem a acompanhar os achados da literatura internacional.

No trabalho de Silva-Junior (2001), foram estudados componentes relacionados ao trabalho (treinamento, carga de trabalho, turno de trabalho, reconhecimento, trabalho interessante, relação trabalho/habilidades e conhecimentos, relação tarefa/função, relação tarefas/aptidões); ao relacionamento (com colegas, com superiores, interesse da empresa pelo relacionamento, investimento da empresa em relacionamento, influência do relacionamento no trabalho); ao salário (relação salário/atividades, relação salários prêmios e benefícios/atividades desempenhadas, comparação salário recebido/salário pago por outros hotéis, influência da remuneração no desempenho, relação remuneração/condições da empresa, relação estabilidade do funcionário/remuneração); à autonomia (liberdade de decisão no trabalho, relação responsabilidade/autonomia e supervisão) e à perspectiva (desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal, promoção e apoio ao estudo). Para cada pergunta, o respondente encontrava duas opções de resposta, sendo uma afirmativa (indicativa de satisfação) e outra negativa (indicativa de insatisfação). Após análise chegou-se à conclusão de que os funcionários estavam satisfeitos. O referido estudo contribui diferenciando os preditores da satisfação daqueles que predizem a insatisfação, apontando que fatores que geram satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho.

A pesquisa de Tamayo (2000) se dedicou a estudar a relação entre as prioridades axiológicas e a satisfação no trabalho. O autor afirmou que pouca atenção foi dada à relação entre prioridades axiológicas gerais do indivíduo e variáveis relevantes ao trabalho, como satisfação no trabalho, rotatividade, absenteísmo. A satisfação foi avaliada em relação a cinco fatores: salário, colegas de trabalho, natureza do trabalho, chefia e promoções. Desses fatores, o que pareceu ser mais influenciado pelas prioridades axiológicas foi a satisfação com os colegas, sendo influenciado tanto pela auto-transcendência quanto pelo coletivismo.

Dos cinco fatores, somente satisfação com os colegas e chefias foram afetados pelas prioridades axiológicas. É interessante notar que são os dois que se referem a relações interpessoais.

Por sua vez, Siqueira (2005) desenvolveu um estudo no intuito de ampliar a compreensão psicossocial de três conceitos: percepção de suporte, percepção de reciprocidade e comprometimento normativo. As hipóteses, apresentadas pela autora, versam sobre a integração a um esquema mental de reciprocidade e sua influência sobre os critérios afetivos satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Os resultados do estudo atestaram a pertinência de se considerar os três conceitos analisados como integrantes do esquema mental de reciprocidade bem como evidenciaram a capacidade desse esquema de explicar proporções significativas da variância dos dois critérios afetivos. Percepção de suporte organizacional revelou-se o componente cognitivo com maior poder de influência sobre satisfação no trabalho e comprometimento afetivo.

Voltando ao panorama internacional, serão salientados estudos que tiveram como foco a relação entre clima organizacional e satisfação, de interesse bem próximo ao dessa pesquisa. Em um estudo que investigou a relação entre ambos os fenômenos, Schneider e Snyder (1975) definiram como hipótese que as pessoas teriam maior consenso no que tange a percepções acerca do clima do que com relação à satisfação. O relato mostrou que as medidas de clima e satisfação foram correlacionadas em algumas unidades e não em outras, sendo que o consenso foi maior para o clima do que para a satisfação.

Nessa mesma perspectiva de interesse, Griffin (2001) estudou a satisfação no trabalho e as contribuições relativas das variáveis de clima psicológico. Esse estudo teve como objetivo avaliar respostas afetivas e emocionais dos participantes com relação ao seu

trabalho. A autora testou a hipótese de que medidas de clima têm efeito direto no nível geral de satisfação no trabalho e que esses efeitos observados permaneceriam estatisticamente significativos quando características pessoais dos participantes fossem controladas. Os resultados indicaram que as variáveis de clima têm um impacto maior na satisfação no trabalho do que variáveis individuais.

Ainda pertinente ao estudo da satisfação e do clima, Tsai e Huang (2008) investigaram as relações entre tipos de clima ético, facetas de satisfação no trabalho e componentes do comprometimento organizacional. Os autores propuseram que percepções de um clima ético de sua organização estão relacionadas com uma maior satisfação no trabalho e um maior comprometimento organizacional, e uma consequente diminuição na rotatividade. Os cinco fatores de satisfação no trabalho foram: satisfação com supervisores, com colegas de trabalho, com salário, com promoções e com o trabalho em si. A conclusão importante foi que pode-se aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento quando o clima ético da organização é promovido.

A importância de se discutir e evidenciar o nível teórico ao que o construto pertence já foi apresentada anteriormente. Depois disso feito, se faz necessário o alinhamento desse construto com o nível de análise, adotando estratégias metodológicas compatíveis com o nível estabelecido, de sorte que haja compatibilidade entre todos eles, conforme citado na primeira seção deste capítulo. Como exemplo de trabalho empírico que adentra a questão da satisfação como atributo coletivo, na medida em que pode ser observada similaridade nas percepções/ avaliações de sujeitos de um mesmo coletivo, Quigley, Tekleab e Tesluk (2007) afirmam que a simples definição de coesão grupal sugere uma elevada satisfação dos membros da equipe. Os autores abordaram a satisfação no nível da equipe, em um

trabalho que compara o uso dos métodos de agregação e de consenso. Nesse sentido, diversos estudos empíricos têm oferecido suporte para a relação positiva entre coesão e satisfação de membros da equipe. Esses autores afirmam que a equipe que possui altos níveis de coesão tende a possuir altos níveis da média de satisfação dos seus membros.

Outro estudo que acessa essa variável no nível coletivo foi apresentado por Park (2008). Esse autor investigou os efeitos da cognição compartilhada na satisfação de membros do grupo e no desempenho de tarefas do grupo. Foi hipotetizado que os grupos que têm cognições compartilhadas referentes a regras de comunicação, tais como polidez e eficiência, eram mais satisfeitos com os processos do grupo e desempenhariam melhor a tarefa do que grupos com lacunas nas cognições compartilhadas referentes a regras de comunicação. Os grupos que compartilharam cognições a respeito da comunicação se mostraram mais satisfeitos do que os grupos que apresentaram lacunas.

Pelas teorizações e resultados de pesquisas empíricas revisadas nesta seção, no presente trabalho é defendido que a satisfação constitui construto de natureza tanto afetiva quanto cognitiva, que há evidências da relação entre ela e o clima organizacional e que ela pode ser investigada tanto no nível individual como no nível das equipes. Tendo sido apresentadas a força do clima e as variáveis antecedentes, o próximo capítulo se dedicará ao modelo de hipotetizado nessa pesquisa.

Capítulo 3

Delimitação do Problema e Objetivos da Pesquisa

Os primórdios do estudo do clima organizacional remontam a década de 1940 com a pesquisa de Lewin, Lippit e White (1939) que primeiro apresentam o construto. Desde então esse tema se tornou um clássico dentro da disciplina Psicologia das Organizações (González-Romá, 2011). A importância do entendimento desse fenômeno transcendeu o escopo de sua definição e deu origem a uma nova variável que, apesar de ainda recente, tem provocado pesquisadores a estudá-la e entendê-la, a força do clima.

Com base no pressuposto de que o cálculo do valor médio das percepções de clima não representa a amplitude da similaridade dentro de uma equipe, a força do clima surge como variável de interesse a partir de especulações sobre o efeito que essa variância das percepções dos membros sobre seu ambiente de trabalho tem no desempenho da unidade.

A força do clima como variável de interesse tem um histórico recente, diversos estudos tem se dedicado a entender a relação de outras variáveis com ela, buscando explicações de como esta pode ser predita (Beus et al. 2010; González-Romá et al., 2002; Klein et al. 2001; Zohar & Luria, 2004).

Com o objetivo de investigar seus antecedentes, estudos têm se dedicado a pesquisar a influência de aspectos demográficos, da relação líder-membro e das relações sociais entre membros (González-Romá, 2011). Indicando o caminho para que esta terceira perspectiva de interesse dos antecedentes se firme, encontra-se subsídio na perspectiva interacionista do clima. Segundo essa perspectiva, pode-se supor que as interações entre os membros de uma dada equipe ou organização exerceriam influência no consenso que esses teriam acerca de

interpretações do ambiente no qual estão inseridos (Ashforth, 1985; Moran & Volkeim, 1992).

Ao investigar os antecedentes da força do clima, González-Romá et al. (2002) propuseram que as interações sociais que ocorrem dentro das equipes de trabalho promovem o consenso intragrupo. De maneira similar, o presente estudo se dedicou a investigar em que medida a força do clima seria impactada pela percepção que os membros constroem a respeito do quanto cada um depende dos demais para alcançar resultados de trabalho (interdependência de resultados).

A lógica que subjaz esse raciocínio se baseia no entendimento de que as interações e as trocas de experiência e interpretações são favorecidas nas equipes em que o alcance dos resultados depende da coordenação entre os membros. Além disso, de acordo com Salancik e Pfeffer (1977), as interpretações individuais sobre os eventos advêm de dicas fornecidas pelo ambiente social, guiando para crenças e atitudes socialmente aceitáveis. No caso de equipes que funcionam de forma interdependente, os membros trocam avaliações e percepções com certa frequência, de tal sorte que cada um tende a assimilá-las, uma vez que conhecer as interpretações dos pares pode fornecer direções sobre como reagir ao contexto organizacional. Assim, é pertinente hipotetizar o que segue:

Hipótese 1: Quanto maior a interdependência de resultados da equipe, maior será a força do clima.

Paralelamente a isso, também é possível supor que o estabelecimento de um vínculo positivo entre os membros da equipe exerça impacto na relação indicada na Hipótese 1. Para compartilhar interpretações com os colegas, o indivíduo busca, além das interações

diárias, similaridade e afinidade com os demais membros da equipe. Diante disso, acredita-se que, quando os membros estão satisfeitos com a equipe, a relação entre interdependência e força do clima se torna mais forte.

Hipótese 2: A satisfação com a equipe modera a relação entre interdependência de resultados e força do clima.

Segundo Baron e Kenny (1986), a moderação acontece quando a relação entre duas variáveis muda em função da presença da variável moderadora. Nesses casos, as análises estatísticas devem medir e testar o efeito diferencial da variável independente sobre a dependente em função da variável moderadora. A Figura 1 apresenta o modelo de pesquisa defendido no estudo ora apresentado.



Figura 1: Modelo de Pesquisa

Tendo apresentado o objetivo deste estudo, as hipóteses a serem testadas e o respectivo modelo, o próximo capítulo terá como finalidade apresentar o método, detalhando aspectos relativos à amostra, os instrumentos e as análises realizadas.

Capítulo 4

Método

4.1 Caracterização da Organização

Os dados do presente estudo foram coletados junto aos servidores da atividade fim de um órgão da segurança pública com sede em Brasília/DF. O órgão público possui um corpo funcional composto por cerca de 8.000 servidores. Essa organização é composta por diversas unidades de trabalho dispersas por todo o território nacional.

As tarefas da atividade fim são executadas pelos servidores exclusivamente em equipes. Para fins do estudo considerou-se equipe o efetivo de servidores lotados em cada um dos postos de trabalho distribuídos nacionalmente.

4.2 Caracterização da amostra

O número de respondentes que iniciou a pesquisa foi de 3.021 empregados. O instrumento era apresentado de forma que não se podia seguir para a próxima tela do computador sem ter respondido a anterior. No entanto, os respondentes poderiam interromper sua participação no momento que lhes conviesse. Como o termo de consentimento era a primeira tela apresentada, 923 empregados optaram por não continuar respondendo não concordando com o termo.

A escala de clima foi integralmente respondida por 1.855 empregados, a escala de interdependência, por 1.740 empregados, e a escala de satisfação com a equipe, por 1.681. Com relação ao sexo e idade, o perfil dos respondentes não diferiu nos três grupos sendo que 92,8% eram homens. A média de idade da amostra foi de 37,46 (DP=8,4).

Os dados fornecidos pelos respondentes foram agregados no nível da equipe de acordo com o posto de trabalho conforme o apresentado anteriormente. A amostra utilizada para o teste das relações hipotetizadas, após atendimento dos requisitos para agregação, foi composta por 163 equipes operantes em todo o território nacional, com número de respondentes variando entre 3 e 45 membros (média=6,23; DP=5,44).

O perfil dos empregados que compuseram o grupo para teste do modelo se assemelha ao perfil das amostras utilizadas na revalidação das medidas, como pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil dos participantes que compuseram os grupos do teste de hipótese

Perfil da amostra utilizada para teste de hipóteses		
Sexo	Homens=92,8%	Mulheres=7,2%
Idade	Média=37,04	DP=7,09
Total de participantes	1.014	

4.3 Instrumentos utilizados

A Escala de Clima Social, de Puente-Palacios e Carneiro (2005), continha 35 itens, agrupados em cinco fatores cujos índices de confiabilidade (Alfa de Cronbach) variaram entre 0,81 e 0,93. Cada item estava associado a uma escala tipo *likert* de cinco pontos que variava de “nunca” a “sempre”.

A escala de satisfação com a equipe, de Puente-Palacios (2002), contém cinco itens e confiabilidade interna de 0,93, cada item estava associado a uma escala tipo *Likert* de cinco pontos que variava de “nunca” a “sempre”.

A escala de interdependência de resultados, de Puente-Palacios (2008), é uma escala de diferencial semântico, possuindo adjetivos com significados opostos nos extremos da escala de respostas. Dessa forma, era formada por seis itens e apresentou índice de confiabilidade de 0,87. Os itens desta escala estavam associados a uma escala de resposta de sete pontos ancorada nos dois adjetivos. Quanto mais perto de 1, mais o respondente concordava com a palavra a esquerda e quanto mais perto de 7, com a da direita (e.g. item 1- “Me **beneficia**..1..2..3..4..5..6..7.. **prejudica** quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho”).

Os construtos interdependência de resultados e satisfação foram agregados no nível da equipe, de acordo com o modelo do consenso direto de Chan (1998), já a força do clima, de acordo com o modelo de dispersão dessa tipologia. Ambos os tipos de modelos foram apresentados na seção 1.2.1, Capítulo 1, deste trabalho.

4.4 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados, os servidores receberam um comunicado oficial via correio eletrônico informando da pesquisa, bem como de seu caráter voluntário e do sigilo das informações prestadas. A pesquisa foi disponibilizada aos servidores via intranet e a mensagem eletrônica enviada continha o link para que a pesquisa fosse respondida também via internet. As escalas foram disponibilizadas em ambos os ambientes virtuais, em função da grande abrangência das unidades e da dificuldade de acesso à internet em alguns pontos

do país, sendo esta minimizada pelo acesso à intranet. As escalas apresentadas constam dos anexos I, II e III.

Os dados foram coletados por meio do *software* EFS *survey*, onde o banco de dados ficou registrado. Para a realização das análises, os dados foram transpostos para o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 17.0.

4.5 Análise de dados

Inicialmente, foram realizadas análises de verificação da estrutura fatorial e de validade das medidas utilizadas. Concluída essa tarefa, os escores individuais dos participantes nas escalas de satisfação e de interdependência de resultados foram agregados no nível da equipe, tendo sido considerado equipe tomando como critério a unidade de trabalho, e analisados os requisitos para a agregação de concordância intragrupo e variabilidade entre grupos. As equipes representadas por apenas um participante foram retiradas das análises pela impossibilidade de se verificar o consenso nesses casos.

Para a agregação dos dados, o primeiro requisito analisado foi o de concordância intragrupo. Esse requisito, similarmente ao proposto por González-Romá et al. (2002), foi atendido com base no cálculo de dois índices: (a) baseado na consistência, o cálculo do coeficiente de correlação intraclasse, ICC (1), e (b) o cálculo dos desvios médios, AD_{MD} , baseado no consenso (proposto por Burke, Finkelstein, & Dusig; 1999).

Para o cálculo do coeficiente de correlação intraclasse ICC (1), L.R.James (1982), afirma que a amplitude de estimativas de ICC (1) aceitas em estudos de clima variou entre 0,00 e 0,50, com mediana 0,12. Esses valores sugerem que há uma proporção de variância nas respostas individuais que pode ser explicada por propriedades do nível do grupo. James

pontua, ainda, que com base em valores baixos de ICC(1) não podem ser atribuídas diferenças independentes confiáveis e mensuráveis entre respondentes, sem informações complementares (p.221). Dessa forma esses valores foram interpretados juntamente com os outros requisitos par agregação.

O AD_{MD} é considerado por seus propositores como o valor máximo de discordância intragrupo tolerado para se presumir a concordância suficiente entre as respostas dos membros de uma dada equipe para que possa ser pertinente defender o consenso entre eles. Burke e Dunlap (2002) propuseram um guia para o uso do AD_{Md} e, nesse trabalho, os autores apontam o limite de corte para assunção do consenso intragrupo é a razão $c/6$ (o número de respostas possíveis para o item dividido por 6).

A variabilidade entre grupos indica a validade de construto das medidas agregadas (Chan, 1998). Este segundo requisito foi investigado por meio de análise de variância (Anova one-way), buscando verificar a existência de discriminação estatisticamente significativa entre grupos. Atendidos esses requisitos, os dados foram agregados no nível da equipe, seguindo o modelo de composição do consenso direto (Chan, 1998).

A variável critério, força do clima, foi operacionalizada pelo grau de concordância intragrupo nas percepções de clima organizacional, medida por meio do índice AD_{Md} . Visto que esse índice é uma medida direta da variabilidade intragrupo, os valores foram multiplicados por -1, de modo que escores altos indicassem alta concordância intragrupo, logo, clima forte, conforme procedimento adotado por González-Romá et al (2002).

Em seguida, foram realizadas análises de regressão, com objetivo de verificar o papel moderador da satisfação com a equipe na relação entre a interdependência de

resultados e a força do clima. As variáveis antecedentes e o termo interativo de moderação entrava na equação de regressão na ordem especificada pelo pesquisador (método *Enter*), de modo que cada variável ou conjunto de variáveis antecedentes é medido em termos da sua contribuição à equação a partir de sua entrada (Tabachnick & Fidell, 2001).

Tendo sido apresentado o método, o próximo capítulo se dedica aos resultados das análises e da testagem do modelo preditivo proposto.

Capítulo 5

Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa, começando pelas propriedades psicométricas das escalas utilizadas. Na sequência, os requisitos utilizados para emersão das variáveis ao nível da equipe e, ao final, serão relatados os resultados referentes à testagem do modelo preditivo proposto.

5.1 Propriedades psicométricas das escalas

O questionário disponibilizado aos empregados continha 47 itens, sendo 35 itens de clima social, 5 itens de satisfação com a equipe e 6 itens de interdependência de resultados.

5.1.1 Clima Organizacional

Foram verificados os pressupostos necessários à análise das propriedades psicométricas da escala. Participaram da pesquisa respondendo ao instrumento 1.855 membros da organização. Com relação ao tamanho da amostra, de acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), para uma análise fatorial satisfatória, deve-se obedecer a um critério de 10 participantes para cada item. Tabachnick e Fidell (2001) indicam, além desse critério, a necessidade de uma amostra superior a 300 sujeitos. Pasquali (2005) aconselha o uso de 100 casos por fator contido na matriz. De acordo com esses critérios, considera-se que o número de respondentes é adequado para se prosseguir as análises.

No que tange aos casos omissos, o sistema EFS, utilizado para a coleta de dados desta pesquisa, não permitia que o respondente mudasse para a próxima tela deixando itens anteriores não respondidos. Essa forma de questionário pode aumentar a incidência de respostas invariadas. Esses respondentes foram descartados das análises. Dessa forma, os

casos omissos não são aleatórios, mas sim dependentes da página na qual o respondente encerrou a sua participação. Por isso, optou-se pela eliminação do respondente que não respondeu pelo menos uma questão da escala.

Para avaliação da fatorabilidade da matriz de dados, quatro critérios foram observados: (a) inspeção da matriz de correlações; (b) Kaiser–Meyer–Olkin; (c) determinante da matriz; (d) teste de Esfericidade de Bartlett.

Os *outliers* multivariados foram retirados das análises. Esses casos estão descritos no teste de hipóteses (5.3, p. 71). Com relação à inspeção da matriz de correlações, era esperado que os itens da escala estivessem relacionados entre si em algum grau. Foram encontradas correlações significativas entre todos os itens da escala. A matriz de correlações apresentou mais de 81% com correlações acima de 0,30, sendo estes os primeiros indícios da fatorabilidade da matriz.

O índice KMO evidenciou a adequação da amostra para a análise fatorial, $KMO=0,97$. O teste de esfericidade de Bartlett significativo indicou que as correlações entre os itens eram grandes o suficiente para a análise fatorial. O valor encontrado para o determinante da matriz foi baixo e diferente de zero, dentro do esperado. A observância desses critérios indica possibilidade de redução da matriz.

No intuito de definir o número de componentes adequados a serem extraídos da matriz, foi observada a magnitude dos autovalores, sendo que os resultados encontrados indicam a extração de até cinco fatores, e todos estes apresentaram percentual de variância explicada acima de 3%. O gráfico Scree Plot mostrou inclinações até o quinto fator, a partir do qual a reta apresentou maior linearidade horizontal. Somada aos requisitos estatísticos, a

própria natureza do fenômeno clima organizacional e aplicações prévias deste instrumento, que condensa cinco dimensões teóricas relacionadas, aponta para a retenção de cinco fatores. O processo de extração foi realizado mediante análise dos eixos principais com rotação oblíqua *Direct Oblimin*. Nele, observou-se que a estrutura encontrada por Puente-Palacios e Andrade Vieira (2010) foi replicada. Os itens se agruparam em cinco fatores, definidos por essas autoras da seguinte forma:

Fator Inovação: aborda as práticas relativas ao espaço dado para a criação de novas formas de organização e realização do trabalho.

Fator Relacionamento: foca nas relações interpessoais com o líder designado para a equipe e entre os membros dessa equipe.

Fator Autonomia: aborda as percepções dos membros relativas ao espaço dado para que tomem as próprias decisões, busquem formas de realizar o trabalho e façam a gestão do seu trabalho.

Fator Desempenho: foca na clareza com que as normas e regras de desempenho esperado são divulgadas entre os funcionários.

Fator Reconhecimento: indica as percepções dos membros da equipe sobre as políticas de reconhecimento, formais e informais, adotadas pela organização.

A Tabela 2 apresenta as cargas fatoriais, a confiabilidade e o percentual de variância explicada dos cinco fatores, os autovalores, o número de itens de cada fator e sua redação no instrumento utilizado, para a escala de cinco fatores composta de 35 itens.

Tabela 2 : Estrutura empírica da escala de clima organizacional

Itens	Fatores				
	1	2	3	4	5
	Cargas Fatorias				
... os policiais são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.	0,68				
... os policiais são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora.	0,62				
... os policiais são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.	0,59				
... são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia-a-dia.	0,54				
... as idéias inovadoras são estimuladas.	0,54				
... há interesse em desenvolver novas estratégias para o cumprimento das tarefas.	0,48				
... as idéias inovadoras são colocadas em prática.	0,46				
... o chefe do posto é compreensivo com os membros.		0,80			
... o chefe do posto trata de forma justa todos os policiais.		0,80			
... a clareza é uma característica nas atuações do chefe do posto.		0,76			
... o chefe do posto é receptivo às críticas relativas ao trabalho.		0,71			
... o chefe do posto toma decisões importantes com a participação de todos os policiais.		0,63			
... o chefe do posto faz solicitações muito claras.		0,61			
... a cooperação entre os policiais é estimulada pelo chefe do posto.		0,60			
... o chefe do posto me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.		0,59			
... o chefe do posto planeja, em conjunto com os policiais, os métodos de trabalho a serem utilizados.		0,52			
... para o chefe do posto, é mais importante solucionar problemas que punir culpados.		0,38			
... o chefe do posto comunica aos policiais o que acontece na instituição.		0,38			
... os policiais são encorajados a tomar as suas próprias decisões.			0,81		
... os policiais são encorajados a resolverem os problemas por si mesmos.			0,72		
... é esperado que os policiais tomem as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.			0,67		
... os policiais têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho.			0,63		
... os policias tomam iniciativa para a realização das tarefas.			0,49		
... os policiais sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.				0,75	
... os policiais conhecem as metas de trabalho a serem atingidas.				0,69	
... existe definição de prioridades.				0,54	
... os objetivos de trabalho estão claramente definidos.				0,50	
... os policiais sabem o que está sendo feito em outras áreas da instituição.				0,32	
... sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.					0,89
... recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.					0,78
... os resultados atingidos na execução do trabalho são reconhecidos.					0,75
... é valorizado o sucesso no desempenho das atividades.					0,66
... recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.					0,65
... os trabalhos que executo são valorizados pelos colegas.					0,45
Número de itens	7	11	5	5	6

Autovalor	9,41	11,14	7,35	7,64	11,24
Percentual de Variância	44,03%	5,85%	5,39%	4,28%	3,32%
Alpha de Cronbach	0,91	0,93	0,81	0,82	0,90
Média r item-total	0,74	0,72	0,60	0,61	0,63
Variância Total Explicada	63,30%				

O item 4 da escala (... o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho é considerado parte do processo de inovação) foi retirado dessa solução porque nada acrescentou à composição, tendo apresentado carga fatorial menor que 0,30. Sendo assim, a solução final tem um total de 34 itens agrupados nos cinco fatores supracitados.

5.1.2 Interdependência de Resultados

O número total de respondentes válidos foi de 1.740, o que torna o tamanho da amostra adequado para prosseguimento das análises de acordo com os critérios já relatados anteriormente. Os casos omissos foram eliminados (*listwise deletion*), de maneira análoga ao anteriormente descrito.

A análise dos eixos principais (PAF) mostrou um KMO de 0,83 (considerado meritório por Pasquali, 2005), um determinante da matriz de 0,018 e valores significativos no teste de esfericidade de Bartlett, o que indicou a fatorabilidade da matriz.

De acordo com os critérios adotados com relação ao número de componentes presentes na matriz, a solução unifatorial mostrou-se a mais indicada. A Tabela 3 apresenta as cargas fatoriais, a confiabilidade e o percentual de variância explicada para a escala unifatorial composta de 6 itens.

Tabela 3: Estrutura empírica da escala de interdependência de resultados

Itens	Carga Fatorial
Me beneficia/prejudica quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho.	0,91
Os objetivos que os meus colegas e eu desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis/incompatíveis.	0,89
É vantajoso/desvantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho.	0,87
Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isto me beneficia/prejudica.	0,82
Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos/estão em conflito.	0,58
O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo/negativo para mim.	0,59
Alpha de Cronbach	0,87
Média r item-total	0,67
Variância total explicada	62,51%

5.1.3 Satisfação com a Equipe

O número total de respondentes válidos foi de 1.631, o que torna o tamanho da amostra adequado para prosseguimento das análises. Os casos omissos foram eliminados analogamente ao anteriormente mencionado.

O KMO encontrado, utilizando análise dos eixos principais (PAF), foi de 0,92 (considerado maravilhoso por Pasquali, 2005), com um determinante de 0,017 e teste de esfericidade de Bartlett significativo, indicando fatorabilidade da matriz.

O Scree Plot, com relação ao número de fatores presentes na matriz, apontou a possibilidade de extrair até dois. Tendo em vista o princípio da parcimônia e a análise da matriz de componentes, a solução unifatorial mostrou-se a mais indicada. A Tabela 4

apresenta as cargas fatoriais, a confiabilidade e o percentual de variância explicada para a escala unifatorial composta de 5 itens.

Tabela 4: Estrutura empírica da escala de satisfação com a equipe

Itens	Carga Fatorial
Em relação aos membros da minha equipe de trabalho, eu sinto confiança que manteremos boas relações no futuro.	0,89
Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe.	0,90
Estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe.	0,89
Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho com os membros da minha equipe de trabalho.	0,89
Confio completamente nos membros da minha equipe.	0,86
Alpha de Cronbach	0,93
Média r item-total	0,82
Variância total explicada	78,86%

5.2 Emersão das variáveis

A emersão da variável satisfação com a equipe e da variável interdependência de resultados se deu segundo o modelo de consenso direto (Chan, 1998). Esse modelo usa o consenso intragrupo das unidades de nível mais baixo como critério para especificar o processo pelo qual o construto conceituado e operacionalizado neste nível mais baixo é funcionalmente correspondente a outra forma de construto de nível mais elevado. Dessa forma, nesse modelo, consenso intragrupo é um pré-requisito para a emersão de construtos.

A operacionalização dessas variáveis, a partir da média aritmética das respostas dadas pelos membros dos grupos, obedeceu aos critérios de consenso intragrupo AD_{MD} e ICC(1). A variabilidade entre os grupos pesquisados neste estudo também foi observada (ANOVA), conferindo validade para os construtos emergentes. A Tabela 5 indica a pertinência de agregação das respostas individuais para composição de variáveis de nível da equipe.

Tabela 5: Índices de concordância intragrupo e variabilidade entre grupos

	Interdependência de resultados	Satisfação com a equipe
ICC (1)	0,01	0,07
AD_{Md}	Média = 0,73 (DP = 0,26)	Média = 0,50 (DP = 0,20)
ANOVA	$F(20,142) = 2,06; p < 0,01$	$F(20,142) = 1,83; p < 0,01$

Os valores baixos e significativos de ICC (01), embora de escassa magnitude no caso interdependência de resultados, os valores baixos do AD_{Md} e resultados significativos da ANOVA, para as duas variáveis, apontam existência de concordância intragrupo e de variabilidade entre grupos, indicando que os critérios para agregação foram atendidos. Depois de obedecidos esses requisitos, os escores individuais de interdependência de resultados e de satisfação foram agregados no nível do grupo, resultando em uma amostra de 163 unidades (equipes).

5.3 Teste de hipóteses

Preliminarmente às análises de regressão múltipla, foram checados os pressupostos: análise dos casos *outliers* uni e multivariados, distribuição normal das respostas, checagem

da existência de multicolinearidade. Os *outliers* multivariados foram identificados por meio do uso do cálculo da distância Mahalanobis. Nesse processo, 23 unidades foram identificadas como *outliers* multivariados. Esse conjunto de unidades se diferencia das demais no tocante à percepção de seus empregados quanto à força do clima nas dimensões Inovação, Autonomia, Relacionamento com a Chefia e Reconhecimento, na satisfação com a equipe e na interdependência de resultados. Análises descritivas mostraram que esse conjunto de *outliers* apresentava médias aritméticas mais altas nas variáveis interdependência de resultados e satisfação com a equipe e médias mais baixas nas quatro dimensões de força do clima (FC) supracitadas. Além das diferenças de médias, as análises descritivas apontaram também valores mais altos de desvio padrão, que indicam maior variabilidade de respostas nas variáveis apontadas. Os grupos identificados foram então excluídos das análises.

A heteroscedasticidade também foi um pressuposto verificado. O teste de homocedasticidade não indicou ameaças nesse sentido. No tocante à normalidade das distribuições, foram observados pequenos desvios, sendo os valores de *skewness* menores que 1 para todas as variáveis. Se for assumido que uma distribuição normal, por ser uma distribuição perfeita, teria *skewness* igual a 0, pode-se entender (segundo Miles & Shevelin, 2001) que valores até 1 representam uma assimetria tão leve que não precisa ser considerada problemática. Observando-se o gráfico QQ a linha de distribuição dos dados coincide com a linha de normalidade presumida. Além disso, os valores referentes ao teste Kolmogorov-Smirnov (KS) não foram significativos, podendo ser presumida a normalidade. Desse modo, assume-se que os dados atendem ao pressuposto de normalidade de distribuição das respostas.

A presença de *outliers* univariados pode gerar falta de normalidade na distribuição de dados e, uma vez que o critério de normalidade da distribuição foi atendido, pode-se entender que a aplicação desse critério também contribui para a identificação da presença de *outliers* univariados, estando esse pressuposto também atendido.

A colinearidade pode ocorrer devido ao efeito combinado de duas ou mais variáveis independentes. Foi analisada, inicialmente, a partir do exame da matriz de correlações entre as variáveis do modelo, apresentada na Tabela 6. O valor mais expressivo entre variáveis antecedentes e a variável critério foi observado entre interdependência de resultados e FC inovação. Na relação entre os cinco fatores da força do clima, são observadas magnitudes um pouco maiores, em especial na relação entre FC Inovação e FC Reconhecimento, FC Inovação e FC Relacionamento, e FC Relacionamento e FC Desempenho. Entre as variáveis antecedentes satisfação com a equipe e interdependência de resultados observa-se correlação $r=0,45$ ($p<0,01$). Não são observadas na Tabela 6 correlações fortes (acima de 0,90).

Tabela 6– Matriz de correlações das variáveis do modelo preditivo

	2	3	4	5	6	7
1. FC_Inovação	0,49**	0,14	0,36**	0,66**	0,29**	0,23**
2. FC_Relacionamento		0,42**	0,59**	0,54**	0,13	0,20**
3. FC_Autonomia			0,35**	0,29**	0,29	0,34
4. FC_Desempenho				0,39**	0,02	0,06
5. FC_Reconhecimento					0,17*	0,22**
6. Interdependência de resultados						0,45**
7. Satisfação						

** Correlação significativa $p<0,01$.

* Correlação significativa $p<0,05$.

Após investigação da colinearidade, partindo da matriz de correlações, foi analisado o grau em que cada variável critério é explicada pela outra. Este procedimento considerou

os critérios indicados por Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) a partir dos quais se constata a existência de multicolinearidade: valores acima de 10 para o fator de inflação de variância (VIF), valores inferiores a 0,10 para tolerância, valores acima de 30,0 para os índices de condição e proporções de variância acima de 90% em dois ou mais coeficientes. O VIF de 1,25 e a tolerância de 0,80 permitem considerar que as variáveis antecedentes da pesquisa não possuem colinearidade ou multicolinearidade, portanto todos podem entrar em conjunto na construção do modelo de predição.

Era esperado que a interdependência de resultados fosse positiva e significativamente relacionada a força do clima no nível da equipe (Hipótese 1). Consistentemente com o esperado, a interdependência de resultados foi positivamente correlacionada as dimensões da força do clima Inovação ($r=0,29, p<.01$) e Reconhecimento ($r=0,17, p<.05$). Entretanto, essa predição não se confirmou para as outras três dimensões da força do clima (Relacionamento com a chefia, Autonomia e Desempenho).

Como apenas dois fatores (FC Inovação e FC Reconhecimento) apresentaram correlações significativas com a variável antecedente, prosseguindo às análises, foram realizadas duas regressões, cada uma tendo um desses fatores como variável critério. Os coeficientes de regressão são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Coeficientes de regressão hierárquica do teste de moderação

Variável antecedente	Passo 1	Passo 2	Passo 3
FC Inovação			
Interdependência de Resultados	0,29**	0,23*	0,23*
Satisfação com a equipe		0,12	0,11

Termo Interativo			0,26
R ²	0,08	0,09	0,09
ΔR^2	0,08	0,08*	0,08
FC Reconhecimento			
Interdependência de Resultados	0,17*	0,09	0,09
Satisfação com a equipe		0,18*	0,19*
Termo Interativo			0,015
R ²	0,028	0,055	0,055
ΔR^2	0,022*	0,043*	0,037*

Nota: Todos os coeficientes de regressão reportados na tabela são padronizados. FC = força de clima. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

As análises estatísticas de moderação devem medir e testar o efeito diferencial da variável antecedente sobre a variável critério em função da variável moderadora (Baron & Kenny, 1986). No intuito de testar o efeito moderador da satisfação, foram realizados dois passos em cada uma das cinco regressões. No passo 1 de cada regressão, foi inserida a variável interdependência de resultados; no passo 2, a interdependência de resultados e a satisfação com a equipe e, no passo 3, o termo interativo foi adicionado.

Em termos gerais, uma variável moderadora afeta a direção e ou força da relação entre uma variável antecedente e uma critério. A hipótese de moderação é apoiada se a interação da antecedente e da moderadora é significativa na predição da variável critério. Também podem existir efeitos significativos da antecedente e da moderadora isoladamente, mas esses não são diretamente relevantes conceitualmente para a testagem do modelo de moderação. Além dessas considerações básicas, é desejável que a variável moderadora não

esteja correlacionada com a antecedente e a critério, para que o termo de interação proporcione uma interpretação clara (Baron & Kenny, 1986).

A hipótese dois não foi corroborada. Na análise da predição do fator FC Inovação (Regressão 1) como variável critério, observou-se que a variável satisfação diminuiu a probabilidade de ocorrer um efeito significativo da interdependência de resultados (antecedente) sobre a FC Inovação (critério). Isto é, no passo 1 desta regressão, interdependência de resultados apresenta $\beta=0,29$; $p<0,01$ e, no passo 2, esta mesma variável passou a apresentar $\beta=0,23$; $p<0,05$. Uma relação prévia significativa entre interdependência de resultados e FC Inovação perde poder de explicação e significância após a entrada da satisfação no modelo.

O mesmo efeito foi observado quando o fator FC Reconhecimento é a variável critério. Nesta regressão (Regressão 5), a relação prévia da interdependência de resultados e da FC Reconhecimento tinha $\beta=0,17$; $p<0,05$ e, após a entrada de satisfação com a equipe, este valor passa a ser $\beta=0,09$ e deixa de ser significativo. Esse efeito indicou um modelo de mediação, tendo a variável satisfação desempenhado essa função de forma incongruente com o que fora preliminarmente proposto no modelo, quando foi hipotetizada a participação da satisfação como variável moderadora.

Explicitando a diferença entre moderação e mediação, Baron e Kenny (1986) propõem que a hipótese de moderação é apoiada se a interação antecedente+moderador - critério é significativa. É desejável que a variável moderadora não esteja correlacionada com a antecedente e a critério para que o termo de interação proporcione uma interpretação clara. Outra propriedade de uma variável moderadora é que, ao contrário do que ocorre na

relação mediador – antecedente (na qual o antecedente é preditor do mediador), moderadores e preditores estão no mesmo nível no que tange ao seu papel como variáveis antecedentes ou exógenas para certos efeitos critério. Em resumo, variáveis moderadoras sempre funcionam como variáveis independentes enquanto variáveis mediadoras trocam de papéis de efeito para causa dependendo do foco da análise. As análises estatísticas devem medir e testar o efeito diferencial da variável antecedente sobre a critério em função da variável moderadora.

De uma perspectiva teórica, uma redução significativa demonstra que um dado mediador é, de fato, potente, apesar de não ser a única e suficiente condição para que um efeito ocorra. Diante disso, optou-se por efetuar testes de mediação, realizando-se regressões das variáveis FC Inovação e Reconhecimento, para as quais os dados indicaram a possibilidade de mediação.

Os resultados das regressões para a análise de mediação tendo como variável critério FC Inovação apontam que, a condição 1, para a qual a interdependência de resultados (antecedente) deveria explicar uma porção significativa da FC Inovação (critério), foi atendida com $\beta=0,29$; $p<0,01$. A condição 2, na qual a interdependência de resultados deveria explicar significativamente a mediadora foi atendida com $\beta=0,45$; $p<0,01$. A última condição, na qual a relação entre antecedente e critério diminui ou desaparece com a inclusão da mediadora no modelo, também se confirmou, com a diminuição do $\beta=0,29$ ($p=0,01$) para $\beta =0,23$ ($p<0,05$), após entrada da variável satisfação com a equipe na regressão. Como a relação, apesar de perder significância e magnitude, permanece significativa, os resultados indicam uma mediação parcial por parte da satisfação com a equipe.

Tendo como variável critério a FC Reconhecimento, pode-se presumir que a relação entre interdependência de resultados e FC no fator Reconhecimento foi mediada pela satisfação com a equipe. Houve diminuição do coeficiente de regressão da relação direta entre interdependência e FC Reconhecimento na presença da satisfação com a equipe. As outras condições de mediação também foram atingidas: interdependência de resultados predisse significativamente reconhecimento e satisfação com a equipe. Nesta relação de mediação, o valor inicial $\beta=0,17$; $p<0,05$ da interdependência de resultados predizendo a FC Reconhecimento passa a ser 0,08 e deixa de ser significativo, sugerindo uma mediação completa.

O próximo capítulo será dedicado a discutir os resultados, confrontando-os com a revisão da literatura e refletindo sobre suas implicações teóricas. Além disso, possíveis implicações destes para o contexto organizacional e para gestores serão apontadas, na tentativa de contribuir não apenas para a área de pesquisa, mas também para a área aplicada.

Capítulo 6

Discussão

A importância de se estudar o clima vem sendo amplamente reafirmada na literatura. Em primeira análise, o impacto do clima psicológico (nível individual) na satisfação, no comprometimento, no absenteísmo e na rotatividade dos empregados tem sido reiteradamente mostrado (Kuenzi & Schminke, 2009). O impacto do clima organizacional (nível da equipe e da organização) nos resultados individuais e organizacionais também tem sido apresentado, ainda que de forma menos consistente, considerando as relativamente recentes definições metodológicas para pesquisa desse fenômeno em diferentes níveis de análise (Chan, 1998; Kozlowski & Klein, 2000). Além disso, a variabilidade intragrupo das percepções do clima, ou seja, o fato do clima ser forte ou fraco, tem se consolidado na teoria do clima organizacional como uma variável de diferente natureza e de interesse empírico para a compreensão dos fenômenos organizacionais.

O presente estudo investigou os antecedentes da força do clima. Em relação à Hipótese 1, foi investigado se havia relação positiva entre interdependência de resultados e a força do clima. Os resultados obtidos apoiaram parcialmente a hipótese e mostraram que a interdependência prediz (a) 8,41% da variabilidade no consenso da equipe no que tange à inovação ($r = 0,29$; $p < 0,01$) e (b) 2,89% da variabilidade no consenso da equipe a respeito do reconhecimento ($r = 0,17$; $p < 0,05$).

Estes dados apontam que o compartilhamento de interpretações acerca das políticas de reconhecimento adotadas e do espaço que a organização oferece para a criação de novas formas de organização e realização do trabalho é impactado pelo grau em que os membros

das equipes dependem uns dos outros para o alcance dos resultados. Quanto mais a equipe percebe que o alcance do seu resultado exige a integração e coordenação dos membros, mais consenso é observado nas opiniões dos membros acerca da abertura à inovação e das práticas de reconhecimento.

Quando há interdependência, os membros interagem mais entre si e esses momentos de interação favorecem o compartilhamento de interpretações. Por meio das interações sociais, os membros da equipe comunicam e discutem os significados atribuídos aos eventos do ambiente de trabalho e, por consequência, compartilham as interpretações que fazem do seu entorno (Ashforth, 1985).

Os resultados dos estudos realizados sobre os antecedentes da força do clima indicam que a interação social entre os membros da unidade e a interação líder-membro são fatores que exercem influência na força do clima (González-Romá, 2011). No presente estudo, a Hipótese 1 se confirmou para duas dimensões da força do clima: Inovação e Reconhecimento. De semelhante modo, evidências apresentadas na literatura referem-se também a essas dimensões. A interação social entre membros de uma mesma unidade mostrou correlações positivas significativas com a força do clima nas facetas Orientação de Metas e clima para Inovação no estudo de Gonzalez- Romá et al. (2002).

No caso do fator Inovação, os resultados encontrados neste estudo possuem respaldo lógico na natureza da atividade desenvolvida pelas equipes que compuseram a amostra. Conforme descrito no Capítulo 4, a instituição pesquisada consiste em um órgão de segurança pública. Para realizar suas atividades, as equipes desenvolvem métodos e estratégias de atuação de acordo com a situação confrontada. Assim, a depender da demanda, cada equipe busca a solução mais adequada para o alcance dos resultados, considerando o contexto e os fatores intervenientes observados.

Em diversas situações, a integridade física de um membro da equipe depende da atuação dos demais membros (interdependência). Diante disso, para se alcançar desenvoltura na busca improvisada de soluções (inovação), certo grau de intersubjetividade faz-se necessário. Diante da situação que se apresenta, um membro deve tomar uma decisão em nome da equipe e, para fazer isso, o grupo deve estar em constante “sintonia”. Assim, parceria, confiança e inovação são características frequentemente observadas nas relações entre os membros das equipes. Essa realidade favorece a relação observada entre a dependência do colega e o consenso do grupo sobre a abertura da organização às inovações.

Por sua vez, o fator Reconhecimento diz respeito às políticas de recompensa, formais e informais, adotadas pela organização. Além de exercer grande influência no clima de sua unidade de trabalho (Dunegan, Tierney, & Duchon, 1992; González-Romá et al, 2002), o líder é a fonte de suporte e distribuição das recompensas discricionárias oferecidas pela organização, tais como aumentos de salário, bônus, aconselhamento de carreira, oportunidades de treinamento, suporte emocional e informacional (Wayne et al, 1997). Além disso, a coordenação requerida por uma equipe com alta interdependência de resultados demanda o acompanhamento próximo do líder e, nessas situações, acredita-se que o líder encontre mais oportunidades de reconhecer o trabalho e o esforço de seus subordinados. Diante disso, a equipe observa os comportamentos de seu líder no que tange a essas práticas de reconhecimento: se acontecem ou não; se são embasadas em critérios claros/justos ou não. Face às oportunidades de compartilhamento oferecidas pela frequência das interações sociais (alta interdependência), interpretações consistentes acerca do reconhecimento são observadas nessas equipes.

O papel do líder e sua importância são apontados em estudos como o de Schneider, Salvaggio e Subirats (2002), em que a força do clima moderou apenas a relação entre as

práticas gerenciais e a satisfação do cliente. Os autores concluíram que a razão para isso se deve ao fato dos líderes terem um impacto mais direto e imediato nas percepções dos empregados do que outras dimensões do clima. Por sua vez, Sowinski et al. (2008) propuseram que pesquisas futuras continuassem investigando o impacto da liderança na formação do clima organizacional, considerando a habilidade desta em promover o consenso dentro de uma unidade de trabalho. Bliese e Halverson (1998) apontaram que relações positivas entre os pares relacionam-se a um alto consenso e o mesmo foi observado no que concerne ao clima para liderança. De acordo com Severino (2010), a atuação gerencial pautada em critérios claros e comportamentos consistentes pode favorecer o compartilhamento de percepções por parte dos membros do grupo. De maneira similar, González-Romá (2011) reafirma que os líderes interpretam, filtram e dão sentido aos sucessos e práticas organizacionais e a comunicação por eles gerada pode promover a similaridade de percepções de clima no âmbito da sua unidade.

Confrontando esses direcionamentos observados na literatura com os resultados deste trabalho, conclui-se a respeito da importância de se considerar duas das três abordagens de investigação dos antecedentes da força do clima: a perspectiva das interações sociais e a perspectiva da relação líder-membro (González-Romá, 2011). Essas abordagens de pesquisa não são concorrentes e os achados empíricos têm reafirmado a importância específica tanto das interações sociais como das relações entre líder e membros na predição da força do clima. Recomenda-se que pesquisas futuras abarquem ambas as concepções teóricas, de modo a oferecer uma compreensão mais ampla e completa do fenômeno.

Em relação à Hipótese 2, este estudo investigou se a relação entre interdependência de tarefa e força do clima seria afetada pela satisfação com a equipe. A hipótese testada previa um papel moderador da satisfação, no sentido de que, quanto maior a satisfação com

a equipe, mais forte seria a relação entre interdependência dos membros e consenso intragrupo. Contudo, esta interação não foi observada: a Hipótese 2 não se confirmou neste estudo.

Analisando os resultados do teste da segunda hipótese, observou-se que, após a entrada da satisfação na equação de regressão (passo 2), os pesos β da interdependência, inserida no passo 1, deixavam de ser significativos, nos casos da predição da força do clima para Inovação e Reconhecimento. Esses resultados indicaram a pertinência de se investigar um papel mediador para a satisfação e não moderador.

Ao testar essa possibilidade, observou-se que a satisfação com a equipe faz a mediação parcial da relação entre interdependência e força do clima para Inovação e faz mediação total da relação entre interdependência e força do clima para Reconhecimento. Assim, o efeito da interdependência de resultados no consenso a respeito da inovação se concretiza por duas vias: (a) um efeito direto sobre a força do clima e (b) um efeito indireto sobre o consenso, que se concretiza pela via da satisfação com a equipe. No caso das práticas de reconhecimento, o efeito é indireto: a satisfação com a equipe é a via pela qual a interdependência prediz a força do clima.

Com respeito à mediação, esses mesmos autores pontuam que, em linhas gerais, uma dada variável pode ser entendida como mediadora na medida que contribui para a relação entre preditor e critério. Mediadores explicam como um evento físico externo toma significância psicológica interna. Enquanto variáveis moderadoras especificam quando certos efeitos acontecem, mediadores falam porque ou como estes acontecem. Em um modelo de mediação existem dois caminhos causais que culminam na variável critério: o impacto direto da variável antecedente e o impacto acrescentando o mediador. Uma variável funciona como mediadora quando atende aos seguintes critérios: (a) a mediadora é

um preditor estatisticamente significativo da variável critério, (b) a variável antecedente é um preditor estatisticamente significativo da variável mediadora, (c) quando caminhos a e b estão controlados, uma relação prévia significativa entre variável independente e dependente deixa de ser significativa, sendo a demonstração mais forte de mediação quando esta relação passa a ser 0. Com respeito a este último critério deve ser considerada uma advertência: quando isto ocorre é devido a um único e dominante mediador. Quando isso não ocorre, tem-se a indicação de diferentes fatores mediadores que podem operar. Assumindo que a maioria das áreas da psicologia estuda fenômenos de múltiplas causas, é mais realista estabelecer hipóteses de mediadores que diminuam significativamente essa relação.

Em suma, quanto mais o grupo percebe que o sucesso da equipe depende da interação dos membros (interdependência de resultados), mais similaridade há nas percepções dos membros em relação ao clima nas dimensões supracitadas. Entretanto, essa relação é mediada pela magnitude da satisfação com a equipe. A exemplo do relatado pela literatura de mediação, a satisfação no trabalho como variável mediadora contribuiu para a explicação de como e porque construtos relacionados à estrutura da organização (neste caso, à organização do trabalho) impactam as percepções e os significados internos. O vínculo com a equipe, com forte conotação afetiva, é o catalisador dessa relação: não basta que os colegas trabalhem juntos; para compartilharem suas percepções (força) é necessário que eles gostem da equipe. Se não houver satisfação com o grupo de trabalho, os membros, obrigados a trabalhar com proximidade (interdependência), irão apenas tolerar uns aos outros, não havendo garantia de similaridade nas interpretações individuais sobre o ambiente de trabalho.

Os achados do presente trabalho deixam uma questão para reflexão: por que os resultados encontrados para os fatores Inovação e Reconhecimento não foram encontrados para as demais dimensões? A resposta a essa pergunta pode estar relacionada à natureza das medidas de FC Inovação e FC Reconhecimento. Como o leitor pode observar, os itens que compõem esses fatores abarcam as percepções dos trabalhadores em relação às questões mais diretamente relacionadas à execução das atividades em si. Relacionamento foca na qualidade das relações estabelecidas entre o líder e os membros. Desempenho é um fator orientado para as políticas organizacionais a respeito do trabalho e do desempenho esperado de uma forma ampla, incluindo a clareza das regras de desempenho comunicadas pela instituição. Entretanto, isso não explicaria porque não foram encontrados resultados no tocante à Autonomia, também focada nas questões relativas ao trabalho. Por outro lado, essa dimensão inclui temas passíveis de influência de características pessoais, uma vez que indaga a respeito da liberdade para tomar as próprias decisões e organizar o próprio trabalho.

Sendo assim, os resultados podem estar relacionados com a natureza da dimensão em análise. González-Romá et al. (2002) apresentaram esta ponderação quando encontraram resultados semelhantes nos fatores Inovação e Orientação aos Resultados. Assim, recomenda-se que estudos futuros investiguem o papel da natureza das dimensões de clima organizacional na predição da força do clima e na compreensão da relação dessa variável com outros fenômenos do ambiente de trabalho.

A força do clima é um aspecto importante para a compreensão da relação entre o clima das unidades de trabalho e seus resultados. Em função disso, conhecer as variáveis que impactam e predizem a força do clima é importante. A premissa de que a percepção da realidade social é produto da interação com os outros com que se convive é uma pedra

fundamental da pesquisa em ciências sociais (Bliese & Halverson, 1998). No contexto organizacional, essa premissa se torna especialmente importante despertando interesse de pesquisadores e gerentes, uma vez que compreender como são compartilhadas informações e formadas percepções pode ser central para se prever como será o comportamento e, em última instância, o desempenho e o sucesso organizacional.

O presente trabalho se mostra relevante para a psicologia organizacional, uma vez que amplia o estudo dos antecedentes da força do clima e evidencia o papel mediador da satisfação com a equipe na compreensão desse fenômeno. Para as organizações de trabalho, fica implicado que o consenso intragrupo é alcançado em situações em que estão presentes as interações sociais e também os vínculos afetivos entre os membros da equipe.

Apesar de o crescente interesse da Psicologia por tarefas complexas ter direcionado o estudo a considerar o contexto da resolução de problemas como um elemento importante da cognição, pouca atenção tem sido dada às intenções, motivações e interpretações sociais, bem como ao funcionamento cognitivo da interação em equipes. O trabalho em equipe possui importância estratégica nas organizações de diferentes naturezas. Os achados encontrados a partir desta pesquisa favorecem a compreensão do papel das cognições compartilhadas no funcionamento de equipes no ambiente organizacional e apontam para implicações práticas da organização do trabalho e dos vínculos afetivos na promoção do consenso intragrupo.

Diante do exposto ao longo deste relato, conclui-se que os objetivos propostos para este trabalho foram alcançados e que os resultados encontrados contribuem para a construção do conhecimento científico sobre a força do clima. Este trabalho oferece evidências de que a ciência organizacional está avançando no desenvolvimento de paradigmas conceitual e metodologicamente integrados. Nesse sentido, acredita-se ter

contribuído na redução teórica e empírica da lacuna observada na literatura brasileira em relação a estudos sobre cognições compartilhadas.

Uma limitação do presente estudo reside na realização da coleta de dados com empregados de uma organização apenas. Além disso, a especificidade da natureza das atividades desenvolvidas pelas equipes estudadas pode dificultar a generalização dos resultados encontrados a outros contextos e organizações. Novos estudos em diferentes organizações poderiam sanar essa limitação.

Outra limitação reside no fato de que as equipes da organização estudada contam com um responsável pelas ações operacionais que, apesar de não ocupar um cargo de chefia, exercem influência sobre as percepções dos demais membros. Este estudo considerou equipe como o grupo de empregados vinculados a uma mesma unidade de trabalho. Contudo, dentro dessa unidade, subgrupos de pares se reconfiguram a cada situação operacional que se apresenta, em função da escala de trabalho dos funcionários. Considerando as constantes configurações da equipe, essa figura de líder emerge a partir de diferentes sujeitos a depender da situação. Acredita-se que esta forma de configuração das equipes deste estudo pode ter implicado na ausência de resultados no que tange ao fator Relacionamento. Sugere-se que as relações propostas neste estudo sejam investigadas em outras organizações para avaliar o impacto da natureza da atividade no teste de hipóteses.

Ainda em relação à amostra estudada, as equipes participantes deste estudo desempenham tarefas que necessitam de certo nível de interdependência. Isso pode se constituir uma limitação deste trabalho, considerando que a amostra pode não ter contemplado equipes com pouca ou nenhuma interdependência de resultados. Essa restrição de amplitude da variável antecedente pode ter enfraquecido o teste de hipóteses.

Assim, é importante que esses resultados sejam complementados por outros estudos que abarquem maior diversidade de equipes no que tange à interdependência.

O corte transversal deste estudo também caracteriza uma limitação. Novos estudos que se dediquem a investigar os antecedentes da força do clima podem ampliar a compreensão desse fenômeno a partir de um desenho longitudinal.

Referências Bibliográficas

- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.
- Bachrach, S., Bamberger, P., & Vashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among white and African-American peers. *Academy of Management Journal*, 48, 619-644.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173 - 1182.
- Bastos, A. V. B. (1994) O conceito de comprometimento: Sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, 1(2),77-106.
- Beus, J. M., Bergman, M. E., & Payne, S.C. (2010). The influence of organizational tenure on safety climate strength. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1431 - 1437.
- Bliese, P. D., & Halverson, R. R. (1998). Group consensus and psychological well-being: A Large Field Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(7), 563 - 580.
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte e da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e das organizações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(especial), 37-50.
- Brief, A.P. (1998) Attitudes in and around organizations. Thousand Oaks, CA, Sage. In Brief, A. P. & Weiss, H.M. (2002). Organizational Behavior. Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279 - 307.
- Brief, A. P., & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior. Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279 - 307.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159 - 172.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Cai, C. F., Zhou, Z. K. , Yeh, H., & Hu, J. (2011) Empowerment and its effects on clinical nurses in central China. *International Nursing Review*, 58(1),138-144.

- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill. In Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2001). Reflection on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chen, G., & Bliese, P. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective-efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549-556.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. 2007. Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92, 202-212.
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., & Bashshur, M. (2007) Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515-538.
- Dawson, J. F., González-Romá, V., Davis, A., & West, M. A. (2008). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 89 - 111.
- De Dreu, C.K.W. (2008). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 628-638.
- Delobelle, P., Rawlinson, J.L., Ntuli, S., Malatsi, I., Decock, R., & Depoorter, A. M., (2011). Job satisfaction and turnover intent of primary healthcare nurses in rural South Africa: A questionnaire survey. *Journal of Advanced Nursing*, 67(2), 371-383.
- Dickin, K.L.; Dollahite, J. S.; Habitch, J.P. (2010) Job satisfaction and retention of community nutrition educators: Perceived value of the program, consultative supervision, and work relationships. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 42(5), 337 - 344.
- Dyer, J. L. (1984). Team research and team training: A state of the art review. In E. Salas, N.J.,

- Cooke, & M.E. Rosen (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3) 540–547.
- Dunegan, K. J., Tierney, P., & Duchon, D. (1992). Perceptions of innovative climate examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/sobordinate Exchange. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39(3), 227 – 235.
- Fock, H., Chiang,F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management* , 30, 319 - 328.
- Forehand, G. A., Gilmer, B. V. H. (1964), “Environmental variation in studies of organizational behavior”, *Psychological Bulletin*, 62(6) 361-382.
- Frederiksen, N. (1968). Administrative Performance in Relation to Organizational Climate. Paper presented at a symposium on "Measuring managerial effective- ness." American Psychological Association, San Francisco. In James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- González-Romá, V. (2011). El clima del trabajo: Una propiedad configuracional. *Papeles del Psicologo*, 32(1), 48 - 58.
- Gonzáles-Romá,V., Peiró, J. M., & Tordera,N. (2002) An examination of antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3) 465-473.
- Griffin, M. L. (2001). Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice*, 29, 219-232
- Guion, R. M. (1973) A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125. L.R. James, & A.P. Jones. Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Guzzo, R.A., & Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3,269-313.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hann M., Reeves, D., & Sibbad, S. (2011). Relationships between job satisfaction, intentions to leave and actually leaving among family physicians in England. *European Journal of Public Health*, 21(4) 499-503.
- Hernandez, J.A.E., & Melo, F. M. (2003). O clima organizacional e a satisfação no trabalho em um centro médico integrado. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 11-26.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P.(2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59,387–417.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2) 219-229.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational of psychlogical climate: a review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- James, L. A., & James L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organization. *Academy of Management Journal*, 27(4), 721-742.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley. In Lindell, M. K. e Brandt, C. J. (2000). Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3) 331 - 348.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 3 -16.
- Klein, K.J., & Kozlowski, S.W.J (2000) *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.

- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass, San Francisco.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-716.
- Levine, J., Resnick, L., & Higgins, E. T. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 585-612.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology* 10, 271–299.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A., Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Harvard University.
- Lim, B-Ch., & Klein, K. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 403–418.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3) 331 - 348.
- Locke (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D.Dunnette & L.M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 1294-1349.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 4(1) 37 - 60.
- Mathieu, J. E., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000) The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2) 273-283.
- Meeusen, V.C.H, van Dam, K., Brown-Mahoney, C., van Zundert, A.A.J., & Knape, H.T.A. (2011). Work climate related to job satisfaction among dutch nurse anesthetists. *AANA Journal*, 79(1), 63 - 70.
- Michinov, E., Olivier-Chiron, E., Rusch, E., & Chiron, B. (2008). Influence of transactive memory on perceived performance, job satisfaction and identification in anaesthesia teams. *British Journal of Anaesthesia*, 100(3), 327–32.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation*. London: Sage.

- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252 – 283.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Morrison, E., Rudd, E., Picciano, J., & Nerad, M. (2011) Are you satisfied? PhD education and faculty taste for prestige: Limits of the prestige value system. *Research in Higher Education* , 52(1), 24-46
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate on personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
- Park, H. S. (2008). The effects of shared cognitions on group satisfaction and performance: Politeness and efficiency in group interaction. *Communication Research*, 35, 88-108.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389 - 415.
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Pritchard, R.D., & Karasich, B.W. (1973) The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9,126-146.
- Puente-Palacios, K.E.(2008) Equipes de Trabalho. In Siqueira, M.M.M.(cols) *Medidas do Comportamento Organizacional*. (pp.145 - 160) Artmed, São Paulo.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. (2002) *Depender ou não depender, eis a questão: Um estudo mutinível do efeito de padrões de interdependência na satisfação dos membros das equipes de trabalho*. (Tese de Doutorado) Universidade de Brasília.
- Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito clima organizacional. *Revista de Avaliação da Universidade de São Paulo*, 37(3), 96-104.
- Puente-Palacios, K. E. (1995). Influência das características pessoais e ambientais na avaliação de clima social do trabalho. *Revista de Administração*, 30(3) 73 - 79.
- Puente-Palacios, K.E., & Vieira, R.A. (2010). Desenvolvimento de uma medida de comprometimento com a equipe. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1) 81 - 92.

- Puente-Palacios, K. E., & Portmann, A. C. (2009). Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Revista Avaliação Psicológica*, 8(3) 369 - 379.
- Puente-Palacios, K. E., & Freitas, I. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes . *Organizações e Sociedade*, 13(38) 45 - 57.
- Puente-Palacios, K.E., & Borges Andrade, J. E.(2005) O Efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3)57-78.
- Puente-Palacios, K. E., & Carneiro, B. (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(10), 45-70.
- Quigley, N., Tekleab, A.G., & Tesluk,P. (2007). Comparing consensus and aggregation based methods of measuring team-level variables: The role of relationship conflict and conflict-management processes. *Organizational Research Methods*, 10, 589 - 608.
- Robbins, S. (1998). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro; Livros Técnicos e Científicos.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power - and how they hold onto it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5, 3-21.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. E. (2008) On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3) 540–547.
- Saleh, S.D. & Hyde, J. (1969). Intrinsic vs extrinsic orientation and job satisfaction. *Occupational Psychology*, 43, 47 - 53.
- Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*,36, 791–807.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220 - 229.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schneider, B., & Hall, D. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of roman catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447 - 455.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618-634.

- Severino, A. F. (2010). *Força do clima: O papel do consenso intragrupo*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Universidade de Brasília, Brasília.
- Silva-Junior, N.A (2001) Satisfação no trabalho: Um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *Psico-USF*, 6(1), 47-57
- Silva, N.I.A. (2009). *Conflitos intragrupos: preditores e consequentes no cenário de equipes de trabalho*. (Dissertação de Mestrado não publicada) Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M.M.M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre, Artmed.
- Siqueira, M.M.M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no Trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(1), 83-93
- Siqueira, M.M.M., Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: Zanelli, J.C; Borges-Andrade, J. E; Bastos, A.V.B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 301-327.
- Sowinski, D. R., Fortmann, K. A., & Lezotti, D. V. (2008). Climate of service and the moderating effects of climate strength on customer satisfaction, voluntary turnover, and profitability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 73-88.
- Swaab, R., Postmes, T., van Beest, I., & Spears, R. (2007). Shared cognition as a product of, and precursor to, shared identity in negotiations. *Personal Social Psychology Bulletin*, 33, 167-187.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*, Fourth Edition. Allyn and Bacon, Needham Heights, MA.
- Tamayo, A. (2000) Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35(2), 37-47.
- Tickle, B. R., Chang, M., & Kim, S.(2011). Administrative support and its mediating effect on US public school teachers. *Teaching & Teacher Education*, 27(2), 342-349.
- Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, M. (2008). The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 55-72.
- Tsai, M.-T., & Huang, C.-C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581.

- Tse, H. H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, *19*, 42-53.
- Wageman, R. (1999) Task design, outcome interdependence, and individual differences: Their joint effects on effort in task-performing teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practices*, *3*(2), 132-137.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R. C. (1997) Perceived organizational support and leader member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 82 – 111.
- West, M.A., Smith, H., Feng, W. L., & Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, *71*, 261-281.
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 322-333.

Anexo I

Escala de Clima Organizacional

Para responder esta parte do questionário, **pense com que frequência** o fato descrito **ocorre na sua equipe de trabalho**. Utilize a escala de respostas que segue e escreva o número escolhido no espaço respectivo localizado ao final de cada item.

Nunca	Poucas vezes	A metade das vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5

Na minha equipe de trabalho...

01- ...os membros são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora.	
02-...o responsável toma decisões importantes com a participação de todos os membros.	
03- ...recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.	
04- ...o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho é considerado parte do processo de inovação.	
05- ...os trabalhos que executo são valorizados pelos membros.	
06- ...o responsável trata de forma justa todos os membros.	
07- ...é esperado que os membros tomem as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.	
08- ...os objetivos de trabalho estão claramente definidos.	
09- ...as idéias inovadoras são estimuladas.	
10- ...recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.	
11- ...o responsável me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.	
12- ...os membros são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.	
13- ...a clareza é uma característica nas atuações do responsável.	
14- ...existe definição de prioridades.	
15- ...os membros sabem o que está sendo feito em outras áreas da empresa.	
16- ...são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia-a-dia.	
17- ...o responsável comunica aos membros o que acontece na empresa.	
18- ...os membros sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.	
19- ...os resultados atingidos na execução do trabalho são reconhecidos.	

20- ...há interesse em desenvolver novas estratégias para o cumprimento das tarefas.	
21- ...a cooperação entre os membros é estimulada pelo responsável.	
22- ...os membros conhecem as metas de trabalho a serem atingidas.	
23- ...os membros têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho.	
24- ...o responsável faz solicitações muito claras.	
25- ...os membros são encorajados a tomar as suas próprias decisões.	
26- ...o responsável é compreensivo com os membros.	
27- ...é valorizado o sucesso no desempenho das atividades.	
28- ...os membros são encorajados a resolverem os problemas por si mesmos.	
29- ...o responsável é receptivo às críticas relativas ao trabalho.	
30- ...os membros são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.	
31- ...o responsável planeja, em conjunto com os membros, os métodos de trabalho a serem utilizados.	
32- ...os membros tomam iniciativa para a realização das tarefas.	
33- ...para o responsável, é mais importante solucionar problemas que punir culpados.	
34- ...sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.	
35- ...as ideias inovadoras são colocadas em prática.	

Anexo II

Escala de interdependência de resultados

Para responder as questões abaixo, você deve **escolher um dos números de 1 a 7** e fazer um “X” naquele que melhor reflete o que você pensa sobre a **natureza da interação** na sua equipe. Quanto mais perto de **1**, mais você concorda com a palavra à esquerda e quanto mais perto de **7** mais você concorda com a palavra à direita.

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

Anexo III

Escala de satisfação com a equipe

Agora, pensando na **equipe de trabalho à que você pertence**, mas focando no que você **sente**, responda os itens abaixo utilizando a mesma escala de 1 a 5.

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