

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Modelo substituto da liderança: O papel do clima social das equipes de trabalho

Mestrado

Viviane da Mata Barbosa

Brasília-DF

Março, 2016

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Modelo substituto da liderança: O papel do clima social das equipes de trabalho

Mestrado

Viviane da Mata Barbosa

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

Orientadora: Katia Elizabeth Puente-Palacios

Brasília-DF

Março, 2016

Modelo substituto da liderança: O papel do clima social das equipes de trabalho

Prof.^a Katia Elizabeth Puente-Palacios, Doutora (Presidente)

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

Prof. Cláudio Torres, Doutor (Membro Titular)

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

Aleksandra Pereira dos Santos (Membro Titular)

Ministério da Justiça, Brasil

Prof.^a Raquel Hoesting, Doutora (Membro Suplente)

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

*Agradeço à vida, aos encontros, à partilha...
A todo amor expresso...*

Dedico esta dissertação à Sofia, minha luz de sabedoria.

Agradecimentos

Foram muitas as pessoas que estiveram ao meu lado na construção deste sonho e projeto de vida. Meu profundo agradecimento a cada um pelo tempo dedicado ao que estava sendo concebido dentro de mim. Sou grata também pela compreensão sobre a falta de tempo quando o mestrado exigiu entrega total e uma certa renúncia à vida social. Grata por serem âncora e amigos. Este filho é nosso.

É muita gratidão...

Aos meus pais, Cléber e Derci, pela presença em todos os momentos mais importantes da minha vida. Desde o Príncipezinho até hoje, estiveram em 100% de todas as minhas conquistas acadêmicas e musicais. Não há como mensurar o quanto esse gesto foi importante para mim. Agradeço por perceberem desde cedo que o mundo dos livros e da música seria a coisa mais importante para mim e por terem me incentivado a seguir por esse caminho. Sinto-me muito privilegiada, não tenham dúvida. Saibam da minha eterna gratidão por tudo que fizeram, pelo o amor incondicional que dedicam e por serem minha fortaleza.

Às minhas irmãs Isabella e Luciana, minhas melhores amigas, parceiras e companheiras de todas as horas. Mulheres incríveis, fortes e que admiro muito. Agradeço por confiarem em mim mesmo quando tudo parecia que não ia dar certo. Vocês são a minha vida.

Aos meus cunhados, Marcos e Anderson, por serem generosos comigo e respeitarem meu jeito de ser. Grata aos meus sobrinhos, Vitor e Bruno, pelo olhar de admiração e curiosidade. Grata à vida pelos pequeninos Pedro e Matheus que enchem a casa de alegria. À Celimar, minha amada prima, e à Lais, Júlia e Leonardo por estarem sempre por perto e serem família.

À professora Juliana Porto, por ter me acolhido na UnB e ter possibilitado minha participação no grupo de pesquisa Tamayo. Sua orientação, apoio, cuidado, sabedoria e

desprendimento foram essenciais para meu retorno à Academia e na definição da minha linha de estudo. Agradeço também às valiosas contribuições ao meu projeto de pesquisa.

Ao professor Fábio Iglesias por todo o apoio e *feedbacks*, pelas aulas incríveis de Psicologia Social Avançada. Por causa do seu trabalho, reforço a certeza da minha paixão pela educação.

Ao professor Jairo, que tem o dom de ampliar horizontes dos seus alunos e me ensinou a competência para fundamentar em estratégias sólidas o processo de pesquisa do qual esse trabalho foi originado.

Sou grata, especialmente, à minha orientadora, professora Katia Puente-Palacios. Não tenho palavras para expressar tudo o que gostaria de falar sobre ela. Katia foi minha professora na graduação e minha admiração por sua pessoa e seu trabalho foi instantânea. Sua forma vibrante, comprometida e competente de tratar o processo educativo é admirável e me conquistou. Foi uma referência durante toda minha trajetória profissional. Nosso reencontro na UnB, após 17 anos, foi marcado por muita alegria. Daí então, meu coração bateu forte e vislumbrei qual seria meu futuro, com Katia como minha orientadora. Com sua didática infalível, a leitura de artigos científicos, principalmente a parte dos resultados, e a estatística, um desafio para mim, viraram uma brincadeira! Com ela aprendo todos os dias, pelo modelo de pesquisadora e professora exímia, pela exigência nos argumentos teórico-metodológicos e por sua grande capacidade de tirar o melhor de cada um.

Então, meu eterno agradecimento e admiração por essa profissional, que é, ainda, uma referência na ciência, no trabalho e na vida. Certamente sua contribuição me deixou preparada para abrir o “peito às balas” e enfrentar com honra e coragem todos os desafios.

Aos professores Cláudio Torres, Aleksandra dos Santos e Raquel Hoesting por aceitarem o convite para participar da banca.

À Renata Versiani, minha eterna amiga. Viveu comigo cada segundo no mestrado, cada alegria, cada dor, cada frio na barriga, cada momento de desespero. Celebrou comigo todas as conquistas. A sensação que tinha era de que ela estava fazendo mestrado junto comigo. Minha gratidão por sua alegria contagiante, sua presença, suas palavras, sua forma maravilhosa e única de viver a vida.

Ao Fellipe Freitas, grande amigo, assessor de comunicação, meu maior crítico e exímio profissional. Ele fez minha pesquisa ficar linda. O questionário, com diagramação dele, virou referência pela inovação. Agradeço por todas as muitas horas dedicadas a mim e por todo o cuidado na finalização deste trabalho para que tudo ficasse perfeito.

Ao Daniel Florencio e Kelly Vargas, nosso filho nasceu! Agora vocês são pais junto comigo. Agradeço pela forma maravilhosa, divertida e sempre muito inteligente de cuidarem da nossa relação. Nossa amizade me alimenta a alma e, a vocês, agradeço pela presença e amor profundo.

Ao Eli Formiga, por ter me acompanhado e me fortalecido na travessia de momentos tão difíceis. Grata por compartilhar comigo o desejo de transformar o mundo. Com você, meus sonhos são infinitos e ilimitados.

À Suzana, pelo carinho, pelo apoio e pela amizade eterna.

Ao Dario e Dani pela amizade e compreensão por minha ausência.

Ao Mário Bispo, que entrou na minha vida há 25 anos para me trazer para a UnB. Eu era uma menina. Disse que meu futuro era aqui e acertou. Grata por me inserir no mundo da filosofia, da sociologia, da antropologia, da educação, da história. Admiro sua riqueza intelectual e cultural. Grata por trazer para a minha vida a linda Fabrícia Bispo.

Aos amigos e equipe de Gestão de Pessoas do Correio Braziliense: Betina Limone, André Ulhôa, Cláudia Leite, Mariana Porto, Ritaly, Renata Leite, Vanessa Pessoa, Rafael Ohana e Rafael Carrijo. Vocês foram incríveis, pois sempre toparam todas as minhas ideias

mais malucas, construindo e implementando juntos projetos lindos. Com vocês, aprendi a ser gestora. Grata por terem confiado na minha visão e se jogado comigo em tantas aventuras.

Vocês são a melhor equipe do mundo.

À Carmela Marques, com quem tanto aprendi sobre gestão, confiança, amizade, força, muito trabalho e dedicação integral aos projetos corporativos. Por me ensinar a juntar a excelência técnica ao traquejo político. Por ver sempre em mim uma profissional e me jogar para as estrelas. Sou grata à relação pessoal e profissional que fomos capazes de construir juntas. Sou grata por me deixar fazer os projetos mais incríveis do mundo. E por viabilizar que eles fossem possíveis. Foi difícil nossa separação, mas sou grata por ter compreendido que eu precisava seguir um outro rumo e viver meu sonho de ser professora, pesquisadora e consultora.

À Thirza Reis, Margarita Morales, Homero Reis, Liana Reis e Marcelo Cruvinel por me apoiarem nessa jornada acadêmica. Por compreenderem minha falta de disponibilidade em muitas circunstâncias. Com vocês, aprendi a vibrar e a celebrar cada conquista.

Ao grupo de pesquisa Dequi por todas as contribuições maravilhosas ao meu trabalho e também pelo tempo que passamos juntos. Um agradecimento especial à Carol Novaes por ter me ajudado na coleta e na tabulação dos dados. E, ainda, um muito obrigada a Daniela Reis, Luana Brito, Patrícia Emanuele e Raquel Barouh por me acolherem no grupo e por terem sido uma equipe maravilhosa. O apoio e amizade de vocês fez toda a diferença. Grata por compartilharem comigo suas dissertações, artigos, tabelas e ideias com tanto desprendimento. Vocês foram minha referência e me inspiraram com o belo trabalho que realizaram.

Ao Dr. Alisson Marques, médico de Saúde da Família, por ter aberto sua casa e explicado com todos os detalhes o funcionamento do programa. Grata por ter viabilizado os contatos e me orientado sobre todos os caminhos. Sem esse profissional, a pesquisa não teria

sido possível. Sua forma comprometida e apaixonada me deu a certeza do valor e importância do trabalho das equipes de Saúde da Família.

À Secretaria da Saúde do Governo do Distrito Federal, representada pelos médicos Alexandra Moura, Poliana Garcia de Castro e Luiz Henrique Orives, coordenadores da Diretoria de Atenção Primária à Saúde das Regionais de Samambaia, Recanto das Emas e Ceilândia, à época da pesquisa, que acreditaram e confiaram na minha proposta. Agradeço por todo o apoio para que a pesquisa fosse aprovada junto ao comitê e por viabilizarem o meu acesso aos gestores e equipes.

Às 38 equipes de saúde da família das regionais de Samambaia e Recanto das Emas, formadas por profissionais incríveis e que realizam um trabalho maravilhoso com a população. Agradeço pela confiança e por terem compartilhado informações tão relevantes para a contextualização desta pesquisa.

Aos queridos colegas de mestrado que conheci na UnB, da turma de 2015, com os quais pude compartilhar, discutir e aprender, tornando essa conquista possível. Em especial, meus agradecimentos a Francisco, Leela, Ludymila, Marília, Aniceto, Sofia, Ronaldo, Talita, Maria Cecília, Jesselyn, Ana Luiza, Jordana e Gina. Uma turma que deixará saudades.

Sumário

Lista de tabelas.....	ii
Lista de figuras.....	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Apresentação.....	1
Capítulo 1 - Liderança	5
Capítulo 2 - Modelo substituto da liderança	16
Capítulo 3 - Clima social da equipe	21
Capítulo 4 - Equipes e sua efetividade	27
4.1 Desempenho.....	30
4.2 Satisfação com a equipe.....	33
4.3 Coesão de equipes.....	35
Capítulo 5 - Objetivos e hipóteses.....	39
Capítulo 6 - Método	41
6.1 Caracterização do cenário de pesquisa - as equipes de Saúde da Família.....	41
6.2 Participantes.....	42
6.3 Instrumentos.....	45
6.4 Procedimento de coleta de dados	57
6.5 Análise de dados	58
Capítulo 7 - Resultados	62
Capítulo 8 - Discussão	86
Capítulo 9 – Implicações práticas e considerações finais	98
Referências.....	102

Lista de tabelas

Tabela 1.1 Dados sociodemográficos e profissionais (membros das equipes).....	42
Tabela 1.2 Dados sociodemográficos e profissionais (coordenadores das equipes).....	44
Tabela 1.3 Revisão dos itens da escala de liderança.....	49
Tabela 1.4 Cargas fatoriais dos itens da escala de liderança.....	51
Tabela 1.5 Resultados da análise fatorial exploratória da escala de coesão da equipe de trabalho.....	56
Tabela 1.6 Valores dos testes de homogeneidade intragrupo e variância intergrupo.....	63
Tabela 1.7 Correlação entre as variáveis do modelo (agregadas)	68
Tabela 1.8 Regressão múltipla da liderança como preditora de desempenho, satisfação e coesão da equipe (agregadas).....	72
Tabela 1.9 Regressão múltipla da liderança como preditora do clima social de equipe (agregadas).....	73
Tabela 1.10 Correlação entre as variáveis do modelo (nível individual)	75
Tabela 1.11 Médias e desvios padrões dos <i>outliers</i> e dos <i>não-outliers</i>	76
Tabela 1.12 Regressão múltipla da liderança como preditora de desempenho, satisfação e coesão da equipe (nível individual).....	78
Tabela 1.13 Regressão múltipla da liderança como preditora do clima social da equipe (nível individual).....	79
Tabela 1.14 Análise de regressão múltipla – liderança e clima social como preditoras de coesão da equipe.....	82
Tabela 1.15 Análise de regressão múltipla – liderança e clima social como preditoras de satisfação com a equipe	83

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo teórico e hipóteses do estudo	40
Figura 2 – Resultados das relações entre as variáveis (nível meso)	84
Figura 3 – Resultados das relações entre as variáveis (nível individual)	85

Resumo

Os estudos sobre liderança transformacional e transacional têm sido bastante profícuos na literatura internacional nas últimas três décadas e as evidências apontam para efeitos positivos sobre uma série de resultados desejáveis. No entanto, os estudiosos tecem críticas relativas ao fato dos modelos de pesquisa, neste campo do comportamento humano, não considerarem as variáveis contextuais, sugerindo que estes fatores podem desempenhar um importante papel na relação entre liderança e variáveis de resultado. O modelo substituto da liderança proposto por Kerr e Jermier (1978) defende que sejam consideradas características do indivíduo, da tarefa e da organização que podem ajudar a explicar porque alguns comportamentos dos líderes podem ser efetivos em algumas situações e não ter qualquer efeito, ou até mesmo terem efeitos disfuncionais, em outras situações. Neste contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar se o clima social das equipes pode substituir o papel do líder na predição da efetividade das equipes de trabalho, estabelecida a partir de três critérios: desempenho (auto e heteroavaliado), satisfação com a equipe e coesão da equipe. Tendo em vista esse modelo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: avaliar o poder preditivo da liderança em relação à efetividade das equipes; mensurar a intensidade da associação entre liderança e clima social da equipe; e quantificar o efeito do clima social na relação entre liderança e efetividade da equipe. Para atender a esses objetivos, foram definidas três hipóteses: H1) liderança será positivamente associada à efetividade da equipe; H2) liderança será positivamente associada ao clima social da equipe; H3) clima social da equipe irá substituir a liderança na relação com a efetividade da equipe. Para testar essas hipóteses, foram realizadas análises no nível meso com 38 equipes de Saúde da Família e análises no nível individual, com os 177 membros integrantes destas equipes. As interpretações coletivas da equipe foram calculadas a partir do índice AD_{Md} ou análise dos desvios médios com base na mediana, que revela a intensidade da similaridade das respostas fornecidas pelos membros. Os resultados obtidos no nível grupal revelaram que a liderança possui um poder preditivo de 34% ($p < 0,001$) para desempenho autoavaliado, de 71% ($p < 0,001$) para satisfação e de 31% ($p < 0,001$) para coesão de equipe. O resultado para a variável-critério desempenho da equipe avaliado pelo coordenador não foi significativo. Deste modo, a hipótese 1 foi corroborada parcialmente. Por sua vez, a hipótese 2 foi suportada uma vez que a liderança demonstra poder preditivo para todos os fatores do clima social da equipe. A hipótese 3, no banco grupal, não pôde ser testada. No banco individual, as hipóteses 1 e 2 foram corroboradas. O modelo substituto foi testado (hipótese 3) e os resultados permitem concluir que o clima de inovação e o clima de relacionamento substituem a liderança na relação com coesão de equipes. Na relação com satisfação não ocorreu substituição, mas houve redução do poder explicativo da liderança. Quanto aos resultados relativos ao desempenho da equipe, constata-se que o clima social não substitui a liderança. A hipótese 3, portanto, foi parcialmente suportada. Os resultados encontrados reforçam a pertinência de investigar os mecanismos e processos subjacentes pelos quais a liderança exerce influência nos seguidores; e evidenciam a importância de considerar nos modelos teóricos não apenas os atributos e comportamentos do líder, mas também outras características contextuais e analisar o seu impacto na efetividade dos indivíduos e equipes.

Palavras-chave: liderança em equipes, desempenho em equipes, satisfação com a equipe, coesão em equipes.

Abstract

In the last three decades, international studies on transactional and transformational leadership have been quite successful and their results indicate positive effects on a number of desirable outcomes. Specialists, however, criticize the fact that the research models used in this field of human behavior do not consider contextual variables, suggesting that these variables can play an important part in the relationship between leadership and outcome variables. The substitute model of leadership proposed by Kerr and Jermier (1978) proposes that characteristics of the individual, of the task and of the organization should be considered, to help to explain why some of the leaders' actions can be effective in some situations and not have any effect, or even have a negative effect in other situations. In this context, the general objective of the present study was to investigate whether the social climate of teams can substitute the leader's role in the prediction of the effectiveness of work teams, based on three criteria: performance (self-evaluation and evaluation by others), satisfaction with the team and team cohesion. The following specific objectives were established: to assess the predictive power of leadership in relation to team effectiveness; to measure the intensity of the association between leadership and the team's social climate; to quantify the effect of social climate in the relationship between leadership and team effectiveness. To meet these objectives, three hypotheses were defined: H1: leadership will be positively related to the team effectiveness; H2: leadership will be positively related to the team's social climate; H3: the team's social climate will substitute leadership in the relationship with team effectiveness. To test these hypotheses, analyses were realized at meso-level with 38 teams of family health and at individual level with the 177 members of these teams. The collective interpretations of the team were calculated based on the AD_{Md} index, an analysis of the mean deviations from the median, which expresses the intensity of the similarity of the answers supplied by the individual team members. The results obtained at group level revealed that leadership has a predictive power of 34% ($p < 0,001$) for self-evaluation of performance, of 71% ($p < 0,001$) for satisfaction and of 31% ($p < 0,001$) for team cohesion. The result for team performance evaluated by the coordinator was not significant. Thus, hypothesis 1 was partially sustained. Hypothesis 2 was supported since leadership was positively related to all factors of the team's social climate. Hypothesis 3, at group level could not be tested. At the individual level, hypotheses 1 and 2 were corroborated. At the individual level, the substitute model was tested (hypothesis 3) and the results indicate that innovation climate and relationship climate substitute leadership in the relationship with team cohesion. In the relationship with satisfaction no substitution occurred, but a reduction of the explanatory power of leadership was observed. As for the results related to team performance, it was observed that social climate did not substitute leadership. Hypothesis 3, therefore, it was only partially supported. The obtained results reinforce the appropriateness of investigating the mechanisms and underlying processes of how leadership exercises influence on the followers; the results not just confirm the importance of considering the characteristics and the actions of the leader in the theoretical models, but also of other contextual characteristics and to analyze their impact on the effectiveness of individuals and teams.

Keywords: team leadership, team performance, satisfaction with the team, team cohesion.

Apresentação

Ao longo das últimas décadas, duas abordagens teóricas que buscaram discutir o fenômeno da liderança têm recebido atenção significativa. A primeira abordagem propõe que as atitudes e comportamentos da liderança transformacional têm efeitos positivos sobre uma série de resultados desejáveis. Isso se deve ao fato dos seguidores sentirem confiança e respeito em relação ao líder, além de serem estimulados para realizar além das expectativas explícitas e implícitas da organização (Bass, 1990; Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2010; Pieterse, Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010; Yukl, 1999). A segunda abordagem refere-se à liderança transacional, que tem como foco a negociação de trocas e o uso de recompensas e punições contingenciais baseadas no desempenho (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). A literatura da área traz muitas evidências das relações positivas entre as variáveis de liderança transformacional e de resultado, tais como a satisfação no trabalho e o desempenho individual (Judge & Piccolo, 2004); e da liderança transacional com o aumento na qualidade do serviço ao cliente, redução de custos e aumento da produção (Sadeghi & Pihie, 2012).

No entanto, essa mesma literatura tem tecido críticas relativas ao fato das pesquisas empíricas, que discutem o papel da liderança, não considerarem o contexto (com algumas poucas exceções), ou seja, propor modelos que não incluem variáveis organizacionais e do nível do grupo (Podsakoff & Mackenzie, 1997). A esse respeito, estudos emergentes sugerem que fatores contextuais podem desempenhar um importante papel, atuando como variáveis moderadoras ou mediadoras na relação entre liderança e determinados resultados, tanto individuais como da equipe (Eisenbess, Boener, & Knippenberg, 2008; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Wang & Rode, 2010).

Uma perspectiva teórica que favorece uma melhor compreensão do papel dos fatores contextuais na relação entre liderança e variáveis de resultado é o modelo substituto da

liderança, proposto por Kerr e Jermier (1978). Os autores defendem que sejam consideradas outras variáveis para ajudar a explicar porque alguns comportamentos dos líderes podem ser efetivos em certas situações e não ter qualquer efeito, ou até mesmo terem efeitos disfuncionais, em outras. De acordo com esse modelo, características do subordinado, da tarefa e da organização poderiam substituir ou neutralizar os efeitos da liderança. O modelo substituto tem gerado considerável investigação e assumido um papel relevante frente a outras abordagens situacionais da liderança (Nubold, Muck, & Maier, 2012). Em estudo empírico conduzido por Podsakoff e Mackenzie (1997), com a finalidade de examinar se os efeitos da liderança transformacional podem ser alterados na presença de certos atributos organizacionais, os resultados da meta-análise conduzida por esses autores revelaram que o percentual da variância das variáveis-critério explicado pelos substitutos da liderança é significativamente superior ao percentual explicado pelo comportamento do líder. No entanto, o mesmo estudo também demonstra falta de consistência no efeito identificado.

A partir do conjunto de resultados encontrados, verifica-se que as conclusões são prematuras, razão pela qual se faz necessária a ampliação de estudos que testem o papel das variáveis contextuais na relação entre os comportamentos da liderança e os apresentados pelas equipes de trabalho. Analisando a proposta teórica de base do modelo substituto, observa-se que a descrição de alguns atributos relativos às características da tarefa e da organização proposta por Kerr e Jermier (1978) assemelha-se ao construto de clima social da equipe (Puente-Palacios & Carneiro, 2005). A justificativa para a ocorrência desse fenômeno sustenta-se na compreensão de que grupos com certas características são capazes de conduzir a si próprios em direção às metas estabelecidas. Assim sendo, essa variável será investigada como substituta no modelo de pesquisa delineado para o presente estudo.

Tendo em vista as ponderações ora tecidas, este estudo tem como objetivo geral analisar se o clima social das equipes pode substituir o papel do líder na predição da

efetividade das equipes de trabalho. Para atingir o objetivo, este trabalho apresenta no Capítulo 1 as principais abordagens dos estudos sobre liderança, com foco na revisão teórica da liderança transformacional e transacional, assim como trata as discussões sobre sua efetividade e apresenta a definição de liderança adotada neste estudo a fim de mostrar ao leitor os aspectos gerais deste campo.

No Capítulo 2, são apontadas as críticas evidenciadas na literatura relativas ao papel da liderança e discutidas a necessidade da inclusão de variáveis contextuais nos modelos de pesquisa. Apresenta, desse modo, o modelo substituto da liderança, sua definição e relevância na elucidação das problemáticas levantadas por estudiosos da área, assim como destaca pesquisas promissoras que propuseram-se a contribuir para o avanço da investigação. O modelo adotado nesta pesquisa defende que o clima social da equipe seja analisado como possível variável substituta. Tal construto, de natureza coletiva e compartilhada, será abordado no Capítulo 3, onde são descritas as formas como tem sido estudado e operacionalizado em pesquisas do campo organizacional.

O Capítulo 4 desta dissertação aborda a efetividade de equipes, que é compreendida à luz das contribuições teóricas feitas por Hackman (1987). Para o autor, são diversos os critérios de efetividade que podem ser adotados e, para esta pesquisa, foram escolhidos o desempenho (auto e heteroavaliado), a satisfação e a coesão da equipe. Assim, a descrição do que são esses construtos e a justificativa da pertinência de adotá-los como critérios de efetividade são demonstradas nessa seção do trabalho.

O modelo da pesquisa é descrito no Capítulo 5, no qual são expostos o objetivo deste estudo, assim como as hipóteses propostas. A forma como a investigação foi realizada é descrita em detalhes no Capítulo 6, onde explica-se o delineamento metodológico utilizado e, em especial, discorre-se sobre a forma de operacionalizar a emersão dos construtos do nível micro para o meso.

Os resultados encontrados neste estudo estão apresentados no Capítulo 7 e, no Capítulo 8, eles são discutidos, considerando-se as contribuições teóricas e empíricas à luz da literatura. As considerações finais, incluindo as implicações práticas, as limitações desta investigação e as sugestões para futuras pesquisas, estão relatadas no Capítulo 9.

Capítulo 1 - Liderança

O exercício e a natureza da liderança têm sido objeto de estudo ao longo da história do pensamento e evolução no tempo. A busca pelo líder ideal está presente na filosofia e não é possível ignorar as fontes históricas da fundação do nosso pensamento, tais como os trabalhos de Lao-Tzu na China durante o sexto século Antes de Cristo ou *A República*, de Platão, e *O Príncipe*, de Maquiavel. Platão, por exemplo, argumentava que o regente precisava ser educado com a razão e descrevia o seu ideal de "rei filósofo". Outro exemplo de filósofo que abordou o tema é Confúcio, que descreve o "rei sábio" e o "líder servo" (Escorsin & Kovaleski, 2008). Observa-se, portanto, que o interesse pelo tema liderança é antigo e ainda desperta a atenção tanto dos acadêmicos quanto de gestores das organizações. Sendo um tema de tamanho interesse, não é de estranhar que seja alvo de revisões específicas e periódicas. A mais recente revisão, publicada no *Annual Review of Psychology* em 2009, de autoria de Avolio et al., destaca que a liderança pertencente ao campo de estudos do comportamento organizacional tem sido pesquisada internacionalmente há cerca de um século. Os autores ainda observam que, olhando para os últimos 100 anos, o momento atual nunca foi tão oportuno para os estudos nesse campo, em decorrência do aumento na atenção dada ao tema.

Considerada a perspectiva histórica, estudiosos do assunto apontam que, somente a partir dos anos 1920, a definição da liderança atraiu a atenção de pesquisadores que buscavam a compreensão da influência de pessoas sobre comportamentos fora do padrão dentro dos grupos. Com o intenso desenvolvimento da psicologia social, na década de 1930, a liderança tornou-se um elemento crucial na compreensão da interação e dos comportamentos sociais na vida cotidiana dos grupos humanos. E no fim dos anos de 1950, com os movimentos sindicais, ocorreu um impulso no estudo sistemático da liderança pela gestão, momento em que as empresas começaram a trabalhar com técnicas de dinâmica de grupo

como forma de construção de equipes e de desenvolvimento de lideranças (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014).

A partir da década de 1960, de acordo com Bensassolli et al. (2014), começou a ser estabelecida uma divisão no estudo teórico da liderança. De um lado, no território da psicologia organizacional e do trabalho, os estudos investiam em questão similar à colocada por Lewin na psicologia social, no sentido de compreender como ocorre o mecanismo da influência interpessoal, ao passo que, no território da administração, a questão era mais prática, ou seja, buscava-se mecanismos para fazer com que um gerente se tornasse um líder em seu grupo. Por força dessa divisão, duas linhas teóricas foram desenvolvidas sobre o conceito de liderança, afastadas originalmente entre si, mas posteriormente aproximadas e, na atualidade, interdependentes. Ao final da década de 1970, a liderança passa a ser entendida como um elemento essencial e necessário à gestão.

Destaca-se ainda que, embora a produção científica internacional em liderança seja uma tradição muito forte, no Brasil a realidade é bastante diferente. Em estudo realizado por Fonseca (2013), os resultados revelaram uma grande defasagem de pesquisas teóricas e empíricas na comparação com a produção internacional. Também há defasagem em relação à quantidade de estudos realizados em outros campos do comportamento organizacional no Brasil. Assim, constata-se uma grande necessidade de sistematização de pesquisas adaptadas à realidade brasileira, de modo a contribuir para o desenvolvimento do tema no campo acadêmico e empresarial.

A revisão da evolução do estudo da liderança revela quatro abordagens clássicas identificadas a partir de análise histórica das diferentes visões sobre o tema: 1) centrada no líder; 2) centrada na situação ou no contexto; 3) centrada nos liderados; e 4) centrada nas relações. A primeira configuração teórica da questão da liderança na psicologia foi baseada na suposição de que a força da influência sobre os outros tinha origem nas características do

indivíduo que ocupava a posição de liderança. Depois, evoluiu para a ideia de que a influência tinha origem nos comportamentos do líder. Dessa segunda configuração, surgiu a expressão liderança situacional, uma vez que os estudos apontaram que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que identificar traços ou comportamentos desejáveis e que as contingências do contexto deveriam ser consideradas. Uma terceira configuração focou em estudos para compreender o comportamento dos liderados ou seguidores e sua influência no comportamento do líder. Dessa forma, a questão da liderança deixou de ter como foco o indivíduo e passou a centrar-se na relação. A partir de então, a liderança deixou de ser entendida como uma característica do indivíduo líder para ser reconhecida como propriedade da interação. Tal salto teórico foi importante, pois a liderança deixou de ser reconhecida como competência portátil para ser trabalhada como uma competência construída e permanentemente reconstruída (Bendassolli et al., 2014; Bergamini, 2009; Lins, 2011; Melo, 2004).

É importante destacar que as abordagens clássicas não são evolutivas temporalmente, de modo que, ao longo de um pouco mais de um século de história, observa-se a ocorrência simultânea dos estudos e escolas sobre liderança. Na abordagem centrada no líder, há uma forte ênfase para a teoria dos traços, que pressupõe que líderes com determinadas características tornam-se capazes de exercer esse papel de forma eficaz. No entanto, essa teoria deu lugar à perspectiva dos comportamentos e estilos de liderar, com evidência para os estudos da Universidade de Ohio, a partir da operacionalização do modelo de grade gerencial (Blake & Mouton, 1964). Na perspectiva da abordagem centrada na situação encontram-se o modelo contingencial de Fiedler (1967); o modelo da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969); e a teoria trilha-meta de House (1971). Na abordagem centrada nos liderados surge a necessidade de se compreender com maior profundidade o comportamento dos seguidores, com predominância às características e preferências dos liderados que afetam

o comportamento dos líderes em suas relações no dia-a-dia do trabalho. Nessa perspectiva a proposta de Kelley (2004) apresenta um modelo com diferentes tipos de seguidores.

Por sua vez na abordagem centrada nas relações, encontra-se a liderança transformacional e a liderança transacional dentre as mais estudadas internacionalmente nos últimos 30 anos (Avolio et al., 2009; McCleskey, 2014). Como o próprio nome indica, o estilo transformacional de liderança refere-se aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas e dos acordos explícitos e implícitos da organização, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (Bass, 1999; Michaelis et al., 2010). Teorias tradicionais de liderança, como a do caminho-objetivo, da troca líder-liderado e da decisão normativa têm como foco processos racionais. Por sua vez, a teoria da liderança transformacional enfatiza emoções e valores, e reconhece a importância de conteúdos simbólicos dos comportamentos, assim como do papel do líder em dar sentido ao trabalho do liderado (Burns, 1978; Fonseca, 2013). Embora a liderança carismática seja um conceito distinto, o carisma é um elemento da liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006) e não constitui um foco de interesse central do estudo desta dissertação, que assume as lideranças transacional e transformacional como alvos de interesse mais relevantes para o âmbito em que esta pesquisa é construída.

Conforme proposto por Bass (1999), são quatro os comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada implica um modelo ideal que transmite respeito, admiração, orgulho e confiança, além de estimular o compartilhamento da visão, dando sentido aos valores socialmente compartilhados e à missão da organização. Por sua vez, a motivação inspiradora está relacionada à criação de significado, aos desafios para o trabalho do liderado e ao estímulo ao trabalho em equipe. Estabelece-se uma visão de futuro atrativa, com a comunicação de metas claras que levam à superação de limites. Já a

estimulação intelectual diz respeito à capacidade do líder de provocar a reflexão e fazer o liderado ir além de sua própria visão das coisas. Está ligada à inovação e à criatividade. Por último, a consideração individualizada refere-se ao autodesenvolvimento dos liderados por meio de uma atenção direcionada por parte do gestor. O líder investe tempo em atividades de mentoria e reconhece que os liderados têm desejos e necessidades diferentes. A comunicação de mão dupla é encorajada e o líder tenta interagir de maneira personalizada com cada liderado (Bass & Riggio, 2006; Vizeu, 2011).

Na literatura científica da área, são muitas as evidências de relações positivas entre o estudo de liderança ora descrito – transformacional – e variáveis de resultado, tais como a satisfação no trabalho e o desempenho (Judge & Piccolo, 2004); inovação e processos de mudança, tais como criatividade, orientação para o imprevisto e inovação organizacional (Eisenbess et al., 2008; Pieterse et al., 2010); coesão de grupo, autoeficácia, comprometimento e desempenho (Pillai & Willians, 2004); comprometimento para a mudança (Michaelis et al., 2010); clima organizacional (Zohar & Tenne-Gazit, 2008); e desempenho de equipe (Zhang, Cao, & Tjosvold, 2011).

Outro estilo de liderança da abordagem centrada nas relações é o transacional, que tem como foco negociações a partir do uso de recompensas e punições contingenciais baseadas em desempenho (Avolio et al., 2009) projetadas para maximizar os ganhos organizacionais e individuais (Burns, 1978). Tais trocas permitem que os líderes atinjam suas metas, completem as tarefas exigidas, mantenham a situação organizacional atual, motivem seguidores por meio de acordo contratual, orientem o comportamento direto de seguidores para a consecução das metas estabelecidas, enfatizem recompensas extrínsecas, evitem riscos desnecessários e concentrem-se em melhorar a eficiência organizacional (McCleskey, 2014). No entanto, Burns argumenta que as práticas de liderança transacional levam seguidores para relacionamentos de curto prazo baseados nas trocas com o líder. Essas relações tendem a ser

rasas e as gratificações alcançadas muitas vezes podem desencadear ressentimentos entre os participantes.

Resultados de pesquisas corroboram a relação entre liderança transacional e efetividade, porém, em contextos organizacionais específicos, que variam em função da cultura e do suporte oferecido (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bass & Riggio, 2006; Zhu, Sosik, Riggio, & Yang, 2012). Paralelamente, os resultados empíricos demonstram que a liderança transacional geralmente inclui ambos os comportamentos, ou seja, os transacionais e os transformacionais (Gundersen, Hellesoy, & Raeder, 2012; Liu, Liu, & Zeng, 2011). Estes últimos achados, portanto, levantam questionamentos sobre a existência de dois tipos verdadeiramente diferentes de exercer a liderança.

Em relação aos instrumentos de avaliação da liderança, uma das escalas mais utilizadas é o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire*, ou MLQ, de Bass, 1990). Esta medida condensa as dimensões da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) e da transacional (recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e passivo). Apesar da sua ampla utilização, Yukl (1999) alerta que no MLQ há problemas de omissão de comportamentos relacionados à liderança efetiva, como consulta aos liderados, delegação, compartilhamento de informações sensíveis, comportamentos orientados à tarefa e interações com superiores e pares. Segundo o autor, a medida proposta por Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) apresenta maior riqueza de comportamentos e sua estrutura fatorial complexa consegue capturar mais adequadamente a natureza do fenômeno que busca mensurar. A escala supracitada é o Inventário de Liderança Transformacional (*Transformational Leadership Inventory*, ou TLI), que mede seis dimensões: prover um modelo/exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar uma alta performance. As

quatro primeiras dimensões são bastante semelhantes às de Bass, mas duas outras são incluídas, ligadas mais à busca por cooperação e bons resultados. Ou seja, para Podsakoff et al., esse líder misturaria uma orientação para pessoas com uma orientação para tarefas, embora com um possível predomínio da primeira situação.

Em recente estudo conduzido por Fonseca (2013), com o objetivo de fornecer evidências de validade de uma escala de mensuração de atitudes frente às lideranças transformacional e transacional para a realidade brasileira, foi utilizada a escala de Podsakoff et al. (1990) antes citada, com itens relativos aos comportamentos transformacionais. Porém, para cobrir os itens com comportamentos transacionais, a escala MLQ proposta por Bass (1999) não foi considerada a mais adequada, em função das críticas citadas anteriormente. Desse modo, Fonseca fez uma junção de itens do MLQ e do Questionário de Comportamentos de Recompensa e Punição do Líder (*Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire*, ou LRPQ, de Podsakoff, Todor, Grover, & Huber, 1984).

Após os procedimentos de *back-translation* e análise fatorial, a escala final de liderança transformacional e transacional proposta ficou com 45 itens. A liderança transformacional, portanto, condensou as seis dimensões de Podsakoff et al. (1990), e a liderança transacional abordou as quatro dimensões com comportamentos que contemplam as seguintes características: 1) negociação de troca, que envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório; 2) *feedback* positivo, que implica o reconhecimento pelo bom desempenho; 3) punição contingente à performance, que refere-se à busca do erro e punição do mau desempenho; e 4) liderança passiva, que ocorre quando o gestor só intervém quando o problema já ocorreu.

A partir dos resultados obtidos na realização da pesquisa empírica, Fonseca (2013) discute o fato de teóricos da área defenderem que atitudes favoráveis em relação a um estilo

estariam associadas a atitudes desfavoráveis em relação ao outro. A esse respeito, argumenta que pesquisas demonstram que a liderança transformacional incrementa os efeitos da liderança transacional, ou seja, a primeira complementar a segunda. Adotando uma linha argumentativa similar, Bass (1999) aponta que líderes, em geral, apresentam comportamentos dos dois estilos de liderança, embora possam demonstrar predominância de um deles. O autor defende que líderes mais eficazes e que satisfazem mais os liderados tendem a ser mais transformacionais e menos transacionais. Nos dias atuais, apesar de serem reconhecidos como estilos distintos, os pesquisadores tendem a estudar a liderança transformacional e a transacional dentro de um processo contínuo envolvendo toda a gama do modelo de liderança (Bass & Riggio, 2006).

Outro ponto discutido em estudos de liderança é quanto ao foco do líder: para as tarefas ou para as pessoas. Segundo Yukl (2010), embora muitos resultados de pesquisas tenham sido inconclusivos, pode-se identificar um padrão geral que sugere que líderes efetivos adotam um espectro de comportamentos apropriado à situação e com elevada preocupação tanto para tarefas quanto para relacionamentos, sugerindo novamente haver complementaridade entre os papéis transformacionais e transacionais. Essa proposição também é defendida por Gosendo e Torres (2010), Lins (2011), Melo (2004) e Silva (2008), que defendem a não polarização dos conceitos de liderança e gerenciamento, sendo o primeiro visto dentro de um enfoque relacional, com características mais transformacionais, e o segundo com foco na tarefa, envolvendo características transacionais.

A falta de delimitação relativa à existência de estilos diferentes de liderança e focos diferenciados na atuação dos líderes é discutida por teóricos da área, alguns dos quais alertam sobre os problemas relativos à delimitação conceitual, o que compromete a compreensão da sua natureza, assim como os aspectos teóricos e metodológicos envolvidos, como fazem Jex e Britt (2008) e Messick (2005). A esse respeito, Bass (1990) ainda apresenta uma discussão

sobre as diversas abordagens encontradas na literatura, nas quais a liderança é vista a partir de diversos prismas, tais como: papel diferenciado do grupo; efeito emergente da interação; instrumento de alcance de objetivos; exercício de poder e persuasão; dentre outros. Essa amálgama de visões e possibilidades relacionadas ao mesmo fenômeno pode ser vista tanto como evidência de fecundidade teórico-empírica da área, mas também como possível origem das discrepâncias entre estudiosos da temática.

A partir da análise das dificuldades quanto ao significado e natureza da liderança, e da revisão de literatura apresentada, para a realização desta pesquisa será adotada a definição proposta por Bendassolli et al. (2014) com base na análise comparativa entre as diversas abordagens e conceitos existentes na literatura especializada. Para estes autores “liderança é um processo que envolve influenciar outras pessoas; ocorre em grupos; envolve a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais; envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns” (p. 419). Neste estudo, os termos líder e gestor serão usados indistintamente, sempre referindo-se às pessoas designadas para ocupar a posição de autoridade dentro das equipes de trabalho. O mesmo vale para os termos subordinado e liderado, que serão usados para fazer referência aos membros da equipe comandada pelo gestor/líder.

Diante da definição adotada acima como referência, é importante aprofundar sua compreensão. A liderança como processo implica que ela não se resume a uma posição, a um cargo ou a um conjunto isolado de traços de personalidade ou estilos inatos de comportamentos, mas envolve também trocas, interações face a face no interior de grupos e organizações, podendo o líder ser qualquer pessoa, desde que seja capaz de mobilizar as outras por meio de processos de influência. A influência, por sua vez, diz respeito ao modo como os líderes afetam seus liderados e também ao processo pelo qual estes últimos afetam-se mutuamente, estando assentada em comportamentos não coercitivos. Outra característica

do relacionamento de influência é sua multidirecionalidade, podendo ser vertical, horizontal, diagonal e circular, ou seja, o seguidor não é passivo no processo, uma vez que influencia o líder, assim como é por este influenciado – não há, portanto, um fluxo unilateral e nem unidirecional (Rost, 1993). Um ponto que diferencia líderes e seguidores é que os padrões de influência não são iguais, ou seja, gestores com maior nível de influência estão mais dispostos a investir energia, tempo e recursos para mobilizar o contexto e impactar as pessoas (Bendassolli et al., 2014).

Complementando os aspectos expostos, um elemento-chave da liderança é o fato de ela acontecer em grupos nos quais existem líderes e seguidores, processos vinculantes entre eles e uma dinâmica de legitimação e reconhecimento mútuos. A promoção de mudanças reais é outra característica central da liderança, de modo que o desejo de mudança não é algo acidental ou provocado aleatoriamente, pois tal intenção deve ocorrer no aqui e agora e manifestar-se na forma de palavras, ações e comportamentos propositivos (Rost, 1993). Mudanças reais significam que é preciso haver algo de substancial e transformador naquilo que pretendem líderes e liderados, remetendo a um compromisso coletivo com a seriedade dessas mudanças. Haverá liderança sempre que líderes e liderados partilharem um relacionamento no qual as mudanças sejam consideradas relevantes. A questão da mudança ou transformação é um aspecto-chave da abordagem transformacional da liderança (Burns, 1978).

Por fim, de acordo com Northouse (2013), a liderança é cotidianamente construída, compartilhada, tecida em uma rede de interdependência, visando o alcance de objetivos considerados comuns. Assim, o líder é visto como alguém que facilita o alcance das metas por meio de direção, apoio, participação e orientação para o êxito. A liderança envolve negociação contínua, não é um caminho linear, e envolve também a formulação de proposições e respostas em contextos instáveis e dinâmicos. Reafirma-se, nesse ponto, a ideia

de liderança como processo multidimensional, constituída de comando e orientação sobre o caminho a seguir, bem como do poder para definir elementos decisivos da situação compartilhada, fornecer orientação, permitir trocas e construir relacionamentos (Messick, 2005).

Observa-se, diante do exposto, a centralidade da liderança para a efetividade organizacional. No entanto, pesquisadores apontam críticas quanto ao papel e à natureza do líder, destacam tendências de pesquisa na atualidade e chamam a atenção para a necessidade de aprofundamento e ampliação dessa discussão no contexto acadêmico, buscando dar suporte à aplicação prática no cenário organizacional, onde outras variáveis entram em cena. O capítulo a seguir tem como propósito avançar com tal demanda.

Capítulo 2 – Modelo substituto da liderança

Embora pesquisas empíricas tenham estabelecido uma ligação direta entre liderança e variáveis de resultado, estudiosos do campo organizacional apresentam uma série de críticas que são muito relevantes nos dias de hoje, argumentando que existe escassa investigação dos mecanismos e processos subjacentes pelos quais os líderes exercem influência nos seguidores, revelando uma caixa preta que precisa ser explorada de forma sistemática (Dionne et al., 2004). Destaca-se, ainda, o fato da vasta maioria dos estudos ter assumido implicitamente os efeitos do comportamento da liderança sem considerar o contexto e, com algumas poucas exceções, variáveis organizacionais e do nível do grupo têm sido amplamente excluídas dos modelos de pesquisa (McCleskey, 2014; Podsakoff & Mackenzie, 1997). Teóricos da área defendem que o contexto de liderança, em suas dimensões social e temporal, é pouco pesquisado e que as proposições feitas não devem apenas refletir atributos e comportamentos do líder, mas também atentar para os determinantes contextuais, ao analisar o seu impacto na efetividade dos indivíduos e equipes (Muchiri & Cooksey, 2011).

Uma análise bastante relevante para a discussão do papel da liderança *versus* contexto é trazida pelo artigo de Meindl, Ehrlich e Dukerich (1986) sobre a romantização da liderança, no qual refletem a respeito da perspectiva de atribuição, aplicada à liderança, na explicação de eventos e ocorrências organizacionais. Um dos principais argumentos dos autores é a visão romantizada comumente adotada sobre a liderança. Assim, explicam que ela é usualmente entendida como força principal ou processo central que explica todas as ocorrências positivas e negativas, e por seu meio, as pessoas tentam dar sentido aos fenômenos organizacionalmente relevantes. Deste modo, as opiniões e as crenças dos atores e observadores em relação à causalidade dos fatos podem efetivamente constituir inferências atribucionais. Esses autores, então, tenderiam a buscar determinantes causais aos eventos e

ocorrências, ignorando os aspectos sistêmicos inerentes ao contexto organizacional dos quais o líder é parte, e não o principal responsável por todo sucesso ou insucesso nas organizações.

Contrariando essa responsabilização do líder, pesquisas emergentes sugerem que diversos fatores contextuais podem desempenhar um importante papel no processo por meio do qual a liderança produz efeitos sobre determinados resultados individuais e da equipe. Achados empíricos que sustentam essa vertente demonstram, por exemplo, que o clima de inovação pode desempenhar o papel de variável moderadora na relação entre liderança e criatividade dos seguidores (Wang & Rode, 2010; Michaelis et al., 2010); o clima para a excelência pode alterar a relação entre liderança e inovação da equipe (Eisenbess et al., 2008); a eficácia coletiva interfere na associação da liderança transformacional e a satisfação no trabalho, o comprometimento e os comportamentos de saída em equipes de projetos (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004); a confiança, enquanto mediadora, e a dinâmica do ambiente de trabalho, na condição de moderadora, podem impactar na relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho da equipe (Gundersen, Hellesoy, & Raeder, 2012).

O argumento subjacente à ênfase dada a aspectos do contexto é que, uma vez que a liderança envolve relações inseridas em um ambiente social em um dado momento, estratégias de liderança devem considerar a base normativa das relações, o cenário para a interação e os atributos dos indivíduos envolvidos. Com base na posição acima de que o contexto organizacional, as características pessoais e os processos de grupo podem produzir efeitos na liderança hierárquica, de modo a transformar as relações e a direção das interações, surge a ideia de substituição da liderança (Muchiri & Cooksey, 2011). Assim sendo, uma perspectiva teórica que favorece uma melhor compreensão do papel dos fatores contextuais na relação entre liderança e variáveis de resultado é o denominado “modelo substituto da liderança” proposto por Kerr e Jermier (1978).

O modelo substituto da liderança defende a identificação de variáveis situacionais que podem substituir, neutralizar ou aumentar os efeitos do comportamento de um líder (Dionne, Yammarino, Howell, & Villa, 2005; Podsakoff, Niehoff, Mackenzie, & Williams, 1993; Kerr & Jermier, 1978). As variáveis situacionais poderiam eliminar, diminuir ou ampliar a capacidade do líder para influenciar o desempenho e as atitudes no trabalho dos subordinados (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Kerr e Jermier definiram também a existência de neutralizadores como variáveis que paralisam, destroem ou combatem a efetividade da liderança, ou seja, os neutralizadores não substituem o comportamento do líder, mas produzem um vácuo nesta influência, tornando impossível que a liderança faça a diferença. Substitutos da liderança, por sua vez, são definidos como algo ou alguém atuando no lugar da liderança, tornando a liderança não apenas impossível, mas também desnecessária. Os substitutos eliminam a capacidade dos líderes para influenciar as variáveis de resultado dos subordinados, comutando efetivamente seu impacto. O modelo proposto também reconhece os potencializadores da liderança (Howell & Dorfman, 1986), que são definidos como elementos do ambiente que servem para melhorar as relações entre os comportamentos do líder e variáveis-critério dos subordinados.

Deste modo, Kerr e Jermier (1978) propõe como substitutos da liderança quatorze variáveis relativas aos subordinados, às tarefas e à organização, distribuídos da seguinte forma: 1) subordinados (capacidade, experiência, conhecimento, necessidade de independência, orientação profissional, indiferença com recompensas organizacionais); 2) tarefas (sem ambiguidades/rotina, metodologicamente invariantes, fornecem seu próprio *feedback*, intrinsecamente satisfatórias); e 3) organizações (formalização, inflexibilidade, funções altamente especificadas, coesão do grupo, recompensas organizacionais sem o controle do líder, distância espacial entre o líder e o subordinado).

O estudo apresentado por Kerr e Jermier (1978) sugere, portanto, que quando certos substitutos para a liderança existem, o comportamento favorável do líder falha significativamente na previsão das variáveis-critério. Eles propõem que pesquisas futuras examinem os efeitos moderadores entre a liderança e os substitutos, assim como analisem efeitos diretos e indiretos (isto é, a mediação) da liderança para identificar outros comportamentos de líder relevantes e outros potenciais substitutos e/ou neutralizadores, procurando distinguir entre causa e efeito. Como originalmente proposto pelos autores supracitados, o modelo substituto da liderança destina-se a ser aplicado a uma ampla gama de comportamentos do líder e para o processo da liderança em geral.

O modelo substituto tem gerado considerável investigação e assumido um papel relevante frente a outras abordagens situacionais da liderança (Nubold et al., 2012). Em estudo empírico conduzido por Podsakoff et al. (1996), com a finalidade de examinar se os efeitos da liderança transformacional podem ser alterados na presença de certos atributos organizacionais, os resultados revelaram que as variáveis substitutas moderaram os efeitos da liderança transformacional sobre as atitudes dos seguidores, tais como percepção das regras e dos comportamentos de cidadania. Mais especificamente, pode ser destacado que os resultados da meta-análise conduzida por esses autores revelaram que o percentual da variância das variáveis-critério explicado pelos substitutos da liderança é verdadeiramente maior do que o percentual explicado pelo comportamento do líder. Ainda segundo esses autores, a meta-análise também revela que a chave para a efetividade da liderança é a identificação dessas variáveis contextuais que podem substituir o comportamento do líder, de modo que ele possa adaptar o seu comportamento de acordo com o contexto. No entanto, o mesmo estudo também demonstra que as evidências do efeito dessas variáveis são, por vezes, inconsistentes.

Outro estudo conduzido por Dionne, Yammarino, Atwater e James (2002) testou os efeitos moderadores da variabilidade da tarefa, da formulação organizacional, da inflexibilidade organizacional e da falta de controle na relação entre o comportamento do líder e a efetividade do grupo. No entanto, os resultados encontrados ofereceram pouco suporte para os efeitos moderadores propostos na teoria dos substitutos para a liderança. De acordo com os autores, essa falta de suporte deve ser atribuída aos problemas de medida desses substitutos e sugerem revisões da escala.

A partir do conjunto de resultados encontrados, verifica-se que as conclusões são prematuras, razão pela qual se faz necessária a ampliação de estudos que testem o papel das variáveis contextuais na relação entre os comportamentos da liderança e os resultados organizacionais, grupais ou individuais. A análise da proposta teórica de base do modelo substituto, por outro lado, sinaliza a importância de certos atributos relativos às características da tarefa e da organização, algumas das quais assemelham-se ao construto clima social da equipe (Puente-Palacios & Carneiro, 2005). Tendo em vista a ausência de respostas contundentes quanto ao papel dos diversos mediadores e moderadores até o momento estudados e a centralidade dos estudos do clima na explicação de diversos comportamentos organizacionais, defende-se a pertinência de investigar em que medida o clima social pode desempenhar o papel de substituto no exercício da liderança em equipes de trabalho. A construção teórica que defende a atuação dessa variável no modelo de pesquisa proposto é apresentado no capítulo a seguir.

Capítulo 3 – Clima social da equipe

O clima organizacional é uma expressão muito utilizada no mundo empresarial e uma das práticas mais valorizadas no mercado, o que reflete na busca de especialistas para a realização de diagnósticos de clima com o intuito de identificar os pontos fortes e de aprimoramento da organização (Almeida, 2011). No âmbito acadêmico, principalmente no cenário internacional, uma elevada quantidade de pesquisas sobre clima organizacional veio à tona na década de 1970. As primeiras pesquisas foram caracterizadas por uma pequena concordância na definição do tema em questão, quase sem orientação conceitual e, paradoxalmente, ignorando o termo organizacional. Com o avanço dos estudos do campo da cultura organizacional, nos anos de 1980, as pesquisas em clima organizacional lutaram com a questão do nível de análise. Com essa pressão, os pesquisadores repensaram o papel dos estudos em clima, renovando significativamente o interesse pela área, o qual veio acompanhado de progresso conceitual e melhora das metodologias de pesquisa (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

O conceito de clima organizacional evoluiu ao longo do tempo e sofreu mudanças na forma como a sua natureza é compreendida. Nessa trajetória, quatro abordagens se destacam na tentativa de elucidar o fenômeno e sua natureza: a estrutural, a perceptual, a interativa e a cultural. A abordagem estrutural faz referência ao conjunto de percepções dos elementos objetivos da estrutura da organização. A perceptual defende que o clima é tido como um fenômeno baseado na capacidade de percepção dos membros da organização. A interativa sustenta que a essência do clima não é apenas o indivíduo e seus processos internos, mas também os processos de interação. E a abordagem cultural acrescenta aspectos culturais à abordagem interativa e foca na maneira como os indivíduos enfrentam, interpretam e constroem a realidade (Puente-Palacios & Carneiro, 2005).

Dentre as diversas definições existentes na literatura especializada, marcada muitas vezes por controvérsias entre os estudiosos ao longo do tempo, clima organizacional pode ser entendido como o conjunto das percepções compartilhadas pelos trabalhadores sobre aspectos do ambiente organizacional, os quais podem ser traduzidos como o modo de agir da organização, sendo de vital importância pelo poder que possuem de nortear o comportamento dos indivíduos (Puente-Palacios & Martins, 2013). Ainda, pode ser conceituado como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (Koys & DeCottis, 1991, p. 266).

A definição de Koys e DeCottis merece destaque por evidenciar o aspecto central da multidimensionalidade do construto, ou seja, o clima está composto por diversos elementos ou dimensões. Autores como Schneider et al. (2013), em recente revisão teórica sobre o clima e cultura organizacional, apontam a existência de climas específicos e diferenciados, como clima de serviço ao cliente e clima de segurança, com foco mais direcionado para a estratégia organizacional.

A investigação do papel do clima também tem trazido resultados promissores ao focar climas específicos. Por exemplo, estudo realizado por Colquitt, Noe e Jackson (2002) evidenciou que o clima de justiça possui efeitos significativos e positivos na predição de performance de equipe, *turnover*, absenteísmo, satisfação do cliente e cidadania organizacional. De maneira similar, os estudos sobre clima com foco em diversidade têm aumentado recentemente. Um mapeamento breve revela que temas como clima ético, clima de poder e clima para a iniciativa são de interesse recorrente de pesquisadores da área. Observa-se, portanto, uma tendência dos pesquisadores em seguir a recomendação de

Schneider et al. (2013) na inclusão de focos e dimensões específicos nas pesquisas de clima organizacional (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2009).

Outro elemento da definição de Koys e DeCottis, importante na compreensão do construto em questão, é quanto ao fato do clima ser um fenômeno perceptual da realidade organizacional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização. Assim, o clima não é atributo das pessoas, uma vez que as pessoas não possuem o clima, “elas percebem o clima da organização e constroem o significado a partir das interações mantidas com outras pessoas da organização, as quais estão inseridas na cultura que a caracteriza” (Puente-Palacios & Martins, 2013, p. 270), ou seja, trata-se de um processo que envolve o compartilhamento de interpretações convergentes sobre aspectos das políticas e normas organizacionais, caracterizando-se, portanto, como um atributo coletivo.

A esse respeito, é necessário relembrar a questão central, presente em estudos das décadas de 1960 e 1970, sobre se o clima era um construto individual e/ou um atributo coletivo. Em outras palavras, havia uma confusão entre o nível da teoria e o nível dos dados e da análise. Porém, a clarificação do clima como um atributo do grupo ou da organização foi um importante avanço para a pesquisa de clima (Schneider et. al., 2013). Destacam-se, desse modo, os estudos empíricos nos quais o clima é visto como atributo do nível meso, como, por exemplo, a pesquisa conduzida por Zohar e Luria (2005), que propôs um modelo multinível, no qual identificou o efeito do clima organizacional sobre o clima de segurança da equipe mediado pelo clima do grupo. Outro estudo relevante concluiu que a interação entre os membros da equipe mediou a relação entre conflito de tarefa e clima afetivo da equipe (Gamero, Gonzáles-Romá, & Peiró, 2008).

Apesar da concordância entre os teóricos da área quanto ao fato do clima ser um atributo da organização ou do grupo, ainda gera dúvidas o fato dele ser capturado a partir das percepções individuais. Isso porque a organização não pode informar sobre o seu clima, razão

pela qual as pessoas são indagadas quanto à forma como ela opera. Esse fato obriga o pesquisador a adotar um modelo que contemple a emergência.

Emergência é a transformação de um atributo individual em uma propriedade do coletivo. Um trabalho de extrema relevância teórica, que discute e orienta sobre os procedimentos de emergência de um nível para outro é o realizado por Chan (1998), que apresenta os modelos de composição. Para o autor, modelo de composição é a especificação do processo de transformação de um construto de um nível micro em outro de nível superior, podendo ser meso ou macro. Chan organizou cinco diferentes tipos de modelos de composição dentro da tipologia proposta, sendo eles denominados modelo aditivo; modelo de consenso direto; modelo de mudança de referente; e, modelo de processo. O modelo de consenso direto é um dos mais frequentemente adotados nas pesquisas sobre clima organizacional, tendo em vista que a sua proposição coaduna com a defesa das percepções compartilhadas no nível individual, que por sua vez são os elementos constitutivos do construto do nível meso ou macro de análise. Esse modelo pressupõe a existência de relação isomórfica conceitual entre ambos os níveis, o que significa dizer que, desde uma perspectiva teórica, não há mudança na natureza do fenômeno investigado, seja no nível micro ou no macro.

A operacionalização desse modelo dá-se pela investigação da similaridade das percepções individuais que, se forem semelhantes, revelam a ocorrência de um fenômeno coletivo que surge por emergência. A falta de evidências empíricas da existência de percepções compartilhadas associada à falta de discriminação entre unidades do coletivo tomado como foco de análise implica que o construto no nível meso não existe. Em outras palavras, o grupo não compartilha uma visão em comum (Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002).

Outras evidências empíricas apontam que o clima, como variável de contexto, assume um papel central na predição da efetividade nos níveis micro (indivíduo) e macro

(organizações). Porém, de acordo com Puente-Palacios e Martins (2013), esse campo ainda demanda mais estudos que demonstrem sistematicamente o impacto do clima em variáveis do nível meso. Algumas pesquisas promissoras nesse sentido merecem destaque, como as que revelam o impacto do clima como antecedente do comprometimento afetivo em equipes de trabalho (Puente-Palacios, Vieira, & Freire, 2010); na inovação de equipes (Eisenbess et al., 2008); na qualidade da comunicação e no desempenho das equipes (González-Romá & Hernandez, 2014); na satisfação das equipes (Carr, Schmidt, Ford, & DeSchon, 2003), dentre outras variáveis-critério, como criatividade, rotatividade, absenteísmo e práticas administrativas.

Desse modo, as evidências empíricas trazidas pela literatura demonstram a relação estabelecida entre o clima e variáveis de resultado, reforçando a ideia de que um melhor conhecimento do efeito do clima no ambiente organizacional poderia contribuir para a melhoria dos resultados afetivos individuais no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações, da efetividade das equipes e, em termos gerais, para o esclarecimento da natureza das relações existentes entre este construto e outras variáveis do contexto organizacional (Puente-Palacios & Carneiro, 2005).

Conforme explorado por Dunegan, Tierney, & Duchon (1992), a importância do clima de trabalho para favorecer e fomentar a inovação e a busca de resultados efetivos tem se tornado amplamente aceita. Segundo os autores referidos, os gestores podem assumir um papel-chave nesse esforço. No entanto, conforme já abordado, os gestores não são a única fonte a partir da qual as percepções do clima de trabalho podem emergir. A natureza das tarefas, os processos de grupo e as qualificações dos empregados para performar suas tarefas devem introduzir condições estruturais preexistentes. Por outro lado, alguns estudiosos têm analisado comportamentos de liderança como preditores das percepções de clima organizacional dos empregados. No entanto, a influência do gestor nessas variáveis macro e

meso, contribuindo para a percepção de clima, é indiscutivelmente limitada (Eisenbeiss et al., 2008). Assim, com base nesses apontamentos, torna-se de fato relevante investigar empiricamente a relação estabelecida entre os comportamentos de liderança e o clima organizacional ou da equipe na explicação de variáveis de resultado.

O clima social da equipe é uma variável que revela-se nos padrões de ação de um coletivo quando os integrantes mostram comportamentos suportivos que facilitam o desenvolvimento e a implementação de novas ideias dentro do time; adotam ações que favorecem a manutenção das relações interpessoais positivas; criam espaços para a demonstração de autonomia ao executar as tarefas; possuem clareza nas demandas de desempenho esperado; e são valorizados e reconhecidos pelo trabalho. Nesse sentido, defende-se especificamente que o clima social da equipe seja um potencial substituto da liderança, na medida em que equipes com clima social mais favorável tenderiam a prescindir da figura do líder na execução de suas tarefas, na proposição de soluções aos problemas e, por conseguinte, na obtenção de resultados condizentes com as metas estabelecidas. Uma vez que a atuação dessa variável é vinculada especificamente às equipes de trabalho, unidades de desempenho que são o foco central deste estudo, o capítulo que segue explora a sua natureza e características centrais.

Capítulo 4 – Equipes e sua efetividade

O cenário produtivo na atualidade é marcado pelo aumento da complexidade em decorrência de fenômenos, como a necessidade de inovação tecnológica, inovação de processos e produtos, fusões corporativas, abertura de mercados, foco na gestão do relacionamento com clientes, fornecedores, *stakeholders* e colaboradores, transformações sociais, políticas e econômicas. E, para aumentar a capacidade de resposta e sustentabilidade no mercado, as organizações têm buscado estruturas mais flexíveis, com ampla utilização das equipes de trabalho.

Desse modo, o fomento ao trabalho em equipe tem sido uma das prioridades de muitos líderes e configura-se um marco na gestão das organizações contemporâneas pelo fato de constituírem um esforço direto e colaborativo para lidar com tarefas complexas (Salas, Cooke, & Rosen, 2008). Evidências empíricas demonstram que, quando as equipes são devidamente treinadas e efetivamente aproveitadas as vantagens que podem ofertar, aumenta a probabilidade de ocorrerem resultados positivos, como criatividade e inovação (Eisenbess et al., 2008; Wang & Rode, 2010), satisfação no trabalho (Puate-Palacios, Seidl, & Silva, 2008), comprometimento afetivo (Puate-Palacios et al., 2010) e desempenho da equipe (Dionne et al., 2004). Assim, a implementação de equipes no contexto de trabalho como estruturas-chave do desenho empresarial mostra resultados promissores, razão pela qual não para de crescer.

Por outro lado, dependendo do contexto organizacional e da natureza da tarefa, a adoção de equipes de trabalho pode não ser a melhor opção, o que reforça a necessidade de estudos empíricos que demonstrem a pertinência da implementação dessas unidades de desempenho e, principalmente, evidenciem as contribuições no incremento dos resultados organizacionais (Puate-Palacios & Portmann, 2009). Diante da importância da adoção de equipes como estratégia organizacional para alavancagem de resultados, há um interesse

crescente tanto de empresários quanto dos estudiosos da área pela identificação e compreensão dos fatores e processos que impactam favoravelmente na efetividade dessas unidades.

Na concepção de Hackman (1987), autor de produção intelectual profícua na área, equipes de trabalho são unidades compostas por um conjunto de três ou mais pessoas que desempenham atividades complementares; possuem metas de trabalho compartilhadas; mantêm relações de interdependência; e, principalmente, identificam-se e são identificadas como membros de uma mesma unidade. É necessário destacar, ainda, que equipes de trabalho são espécies de grupos que diferenciam-se por carregar consigo características próprias e atuar em determinado contexto organizacional que influencia seu funcionamento.

Especificamente sobre efetividade de equipes, há mais de 40 anos o modelo *input-process-output* proposto por McGrath (1964) serve como um valioso guia para os estudiosos sobre efetividade de equipes. Os *inputs* descrevem fatores antecedentes que facilitam e limitam as interações dos membros, como as características do membro da equipe (por exemplo, competências, personalidades); atributos da equipe (por exemplo, a estrutura da tarefa, as influências do líder); e características organizacionais e contextuais (por exemplo, características de projeto de organização, complexidade ambiental). Estes vários antecedentes combinam para conduzir processos de equipe que promovem as interações dos membros dirigidas para a realização das tarefas. Os processos são importantes porque descrevem como as entradas da equipe são transformadas em resultados. Os *outputs*, por sua vez, são os resultados objetivos alcançados pela equipe, como, por exemplo, a qualidade e a quantidade dos produtos gerados ou serviços prestados. Também referem-se às reações afetivas dos membros, tais como satisfação, compromisso, viabilidade (Mathieu et al., 2009).

No entanto, ao longo dos anos, o modelo de McGrath vem sofrendo críticas com relação ao efeito sequencial sugerido e restrição dos fenômenos processuais em uma única

categoria (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Em tal contexto, novas proposições de modelo sobre efetividade de equipes têm sido apresentadas por vários estudiosos, como Hackman (1987), Shea e Guzzo (1987) e Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990). Mais recentemente, Mathieu et al. (2009) propuseram um modelo com a tentativa de avançar na compreensão da complexidade dos fenômenos envolvidos e apontar possíveis caminhos para pesquisas empíricas. Este modelo é nomeado IMO (*Input-Mediators-Outcomes*) e sugere variáveis do contexto organizacional, do contexto da equipe e dos próprios membros como *inputs*. Como mediadores apontam variáveis de processo da equipe, tais como planejamento, estabelecimento de objetivos, formulação de estratégias, acompanhamento de tarefas, coordenação entre os membros da equipe, gerenciamento de conflitos, comunicação e cooperação. Ainda dentro da categoria de mediadores, o modelo chama a atenção para os estados emergentes, vistos como diferentes dos processos. Entre esses estados emergentes são sugeridos aspectos cognitivos, motivacionais e afetivos da equipe, tais como memória transacional, coesão de equipe, aprendizagem da equipe, segurança psicológica, consenso estratégico, potência e eficácia da equipe e clima de serviço. Por fim, como saída, os resultados são operacionalizados em termos das classificações tradicionais, embora os autores apontem no artigo as discussões mais recentes sobre os critérios de efetividade das equipes de trabalho, contribuindo para uma agenda futura de pesquisa especificamente nesse campo.

Para o presente estudo, será adotada a definição de Hackman (1987) sobre efetividade de equipes pelo fato de esta estabelecer critérios amplamente aceitos por estudiosos na área e terem sido adotados em diversas pesquisas empíricas (Brito, 2012; Reis, 2014). Assim, para Hackman, a efetividade das equipes deve ser avaliada a partir de três parâmetros. O primeiro, e mais comumente utilizado, é composto por indicadores concretos e objetivos, que contemplam a produção e os resultados quantificáveis de bens ou serviços, assim como os aspectos qualitativos das entregas realizadas. Tal parâmetro ressalta a importância de avaliar

a percepção dos clientes internos ou externos à organização. O segundo pressupõe a adoção de indicadores afetivos, como a satisfação e o comprometimento, os quais são considerados evidências de bom funcionamento das equipes. O terceiro faz referência à capacidade de sobrevivência da equipe.

Desse modo, os critérios de efetividade escolhidos para esta pesquisa foram: o desempenho julgamental enquadrado no primeiro requisito sugerido por Hackman (1987); a satisfação das equipes, como critério afetivo; e, finalmente, como indicador de viabilidade, que faz referência à estabilidade dos membros da equipe ao longo do tempo, foi adotada a coesão das equipes, conforme apontado em meta-análise conduzida por Balkundi e Harrison (2006).

Especificamente sobre a questão do critério de viabilidade da equipe, Mathieu et al. (2009) discutem que, embora popular, ainda há muita confusão, sendo concebida como um senso coletivo de pertencimento à equipe e, em outras situações, é considerada como o desejo dos indivíduos de permanecerem como membros da equipe. Portanto, a viabilidade da equipe tem se tornado um termo genérico para uma variedade de diferentes construtos, razão pela qual a meta-análise de Balkundi e Harrison (2006) tem particular relevância ao apresentar estudos que estabelecem a coesão da equipe como *output*. A seguir, será apresentada resumidamente uma revisão teórica de cada uma das variáveis consequentes propostas para este estudo, assim como a justificativa da pertinência de adotá-las como critério de efetividade.

4.1 Desempenho

Dentro do campo do comportamento organizacional e na literatura sobre gerenciamento de recursos humanos, a variável-critério desempenho é uma das mais estudadas, conforme sinalizado por Mathieu et al. (2009). Deste modo, a compreensão da

diversidade de critérios adotados como indicativos de desempenho não é novidade na área da psicologia organizacional. Soma-se ainda a esta questão o uso de termos diversos que contribuem para trazer confusão a esse campo do conhecimento e a utilização de denominações diferentes, como produtividade, efetividade e desempenho para denominar o mesmo critério (Puente-Palacios, Martins, & Palumbo, 2015).

Procurando elucidar a questão, alguns estudiosos trazem uma distinção entre processos de desempenho e resultados de desempenho. Autores como Dionne et al. (2004) e Sonnentag (2002) explicam amplamente a sua natureza, assim como as bases teóricas em que sustentam-se. A compreensão do desempenho como processo defende que trata-se de transformações ocorridas ao longo da experiência de execução da atividade ou da tarefa e não se limita apenas ao resultado final daquilo que foi realizado pelo indivíduo ou grupo. No caso de equipes de trabalho, o desempenho baseado em processos refere-se a ações realizadas que contribuem para que a tarefa de responsabilidade coletiva possa ser concluída. Ou seja, os comportamentos de processo são ações relevantes para o alcance das metas. Podem incluir, entre outros, os níveis de esforço coletivo investido ou a qualidade das relações interpessoais. Já o desempenho visto a partir dos resultados é descrito como consequências ou indicadores do trabalho desempenhado.

No modelo teórico proposto por Dionne et al. (2004), por exemplo, o desempenho da equipe é resultante de processos da equipe de trabalho, como a coesão, a comunicação e o gerenciamento do conflito, que refletem a qualidade das relações interpessoais. Em meta-análise realizada com o intuito de verificar a relação entre coesão e desempenho da equipe, Beal, Cohen, Burke e McLendon (2003) diferenciaram comportamentos de desempenho e resultados de desempenho. Os achados destes autores, pontualmente, revelaram que a correlação média da coesão da equipe é maior com o desempenho quando este último é mensurado como comportamentos de processo ($M = 0,30$) do que quando é assumido como

comportamento de resultados ($M = 0,17$). Portanto, observa-se que a coesão está relacionada com ambos os critérios de desempenho, porém os dados empíricos indicam que a associação mais forte ocorre entre coesão e critérios de processo se comparada à observada entre esta e critérios de resultado.

Outro estudo com desempenho de equipes, e que ilustra a diversidade de critérios encontrados na literatura (Telusk e Mathieu, 1999), examinou os problemas no gerenciamento do trabalho entre a tripulação e o supervisor, sendo o comportamento abordado como desempenho; e, como critério de resultado de desempenho, foram utilizadas as classificações oficiais para construção e manutenção de estradas. Outro exemplo foi a pesquisa de Jordan, Field e Armenakis (2010) com oficiais da Força Aérea Militar dos EUA que estavam cumprindo um curso na Escola de Educação Profissionalizante. Neste estudo, buscou-se avaliar a relação entre variáveis relativas ao processo grupal (coesão social, potência de grupo e qualidade do relacionamento entre os membros do grupo de trabalho) agregadas no nível meso e desempenho da equipe. As medidas do desempenho da equipe adotadas foram: 1) desempenho em tarefas mentais, compostas por atividades relativas à *performance* acadêmica, à solução de problemas pela equipe e simulação de exercícios reais no computador; 2) desempenho em tarefas físicas, que incluiu exercícios de tarefa física e desempenho no campo; e 3) avaliação do desempenho da equipe, feita pelo líder, com utilização de indicadores objetivos. Observa-se, portanto, a utilização de critérios de desempenho que variaram entre comportamentos de desempenho e resultados de desempenho.

Essas pesquisas sinalizam a necessidade de adequada definição e operacionalização da natureza daquilo que será efetivamente avaliado: um processo grupal ou um resultado do processo grupal (Puente-Palacios et al., 2015), de modo que seja refletido corretamente aquilo que se pretende medir, com o intuito de favorecer a discussão sobre desempenho de

equipes, além de elucidar e clarificar a utilização desses critérios para futuros estudos empíricos. Para a realização da presente pesquisa o desempenho da equipe é assumido como os resultados apresentados pelo coletivo, com itens relativos ao cumprimento dos prazos estabelecidos; cumprimento das metas; qualidade dos serviços entregues; reconhecimento pelo bom desempenho; e agilidade na resposta às novas demandas.

4.2 Satisfação com a equipe

Embora a efetividade da equipe seja geralmente examinada em termos de resultados obtidos, outros indicadores também são pertinentes, pois convergem com o conceito prevalente de efetividade da equipe, proposto por Hackman (1987), no qual são condensados indicadores de desempenho, indicadores afetivos e de viabilidade. A satisfação é considerada como um dos tipos de vínculo do indivíduo com o trabalho e uma importante variável de estudos no contexto organizacional. Esta afirmação encontra sustento em pesquisas empíricas que demonstram sua relação com percepção de suporte organizacional e percepção de justiça no trabalho, atuando como variáveis antecedentes, enquanto menor rotatividade, menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade são alguns dos seus consequentes, conforme apontado por Siqueira e Júnior (2014).

Na literatura da área, ainda são encontradas controvérsias ao redor da definição de satisfação no trabalho e de sua essência psicológica (efetiva *versus* cognitiva), além de existirem divergências entre os estudiosos com relação às dimensões que integram o conceito de satisfação no trabalho (Siqueira & Júnior, 2014). A respeito disso, existe um consenso geral, na atualidade, em reconhecer a presença de um componente afetivo relevante do construto. Assim sendo, a satisfação no trabalho é conceituada como “um estado afetivo positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (Locke, 1976, p. 1300) e refere-se a atitudes favoráveis e sentimentos positivos das pessoas

(Armstrong, 2006). Aziri (2011) considera que a satisfação no trabalho representa um sentimento que aparece como resultado das percepções de que o trabalho possibilita necessidades materiais e psicológicas. Desse modo, é uma variável que pode ser considerada um dos principais fatores para a efetividade organizacional.

Ao revisar a literatura da área, constata-se que diversos autores têm vinculado uma série de variáveis à satisfação no trabalho, como por exemplo coesão de equipes (Carless & De Paola, 2000; Kozlowski & Ilgen, 2006; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990); cognições compartilhadas (Park, 2008); e interdependência de tarefas, de resultados e de crenças (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005). A importância da satisfação no trabalho, portanto, vem à tona especialmente na medida em que tem-se em mente as consequências negativas da falta de satisfação por parte dos colaboradores e equipes, o que promove aumento do absenteísmo, no número de acidentes e, como relatado em estudo com médicos do programa de saúde da família, o aumento da rotatividade (Campos & Malik, 2008).

Em estudo conduzido por Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) foi identificado que a satisfação é um dos indicadores afetivos da efetividade da equipe de trabalho utilizados com maior frequência. Os autores constataram que a satisfação com a equipe foi explicada pelas crenças individuais na efetividade da equipe em associação com a interdependência de resultados que os membros mantêm entre si. Complementarmente, observaram que a interdependência de tarefas, em interação com a interdependência de resultados, também contribui na explicação da satisfação. Desse conjunto de achados, concluíram, ainda, que existem diferenças na satisfação relatada por indivíduos, mas também na relatada por equipes, o que evidencia que esse critério de efetividade manifesta-se tanto no nível individual como no coletivo.

A satisfação com os processos grupais é um construto semelhante encontrado na literatura e discutido por Park (2008). Este fenômeno constitui-se na medida em que ocorre

um senso de realização relativo à experiência de trabalhar em conjunto no grupo, à manutenção dos processos e a outras percepções sobre como os membros interagem no contexto de trabalho. A autora esclarece que o nível de análise é o individual, o construto possui natureza afetiva e o referente está voltado aos processos do grupo de trabalho. Além disso, a pesquisa realizada por ela constatou que a satisfação, assim como os processos grupais, é explicada por um tipo de cognição compartilhada relativa ao entendimento comum acerca de regras de comunicação.

Por fim, ressalta-se o fato de que estudiosos apontam que há poucas pesquisas empíricas que se propõem a integrar a liderança com variáveis afetivas, porém tem recebido mais atenção recentemente (Brief & Weiss, 2002), assim como pesquisas que evidenciam a relação de clima da equipe como preditora de satisfação no trabalho. Procurando suprir tal demanda e ampliar a compreensão a partir de uma perspectiva empírica, a presente pesquisa procura testar o impacto da liderança e do clima na satisfação da equipe de trabalho entendida como critério afetivo de efetividade.

4.3 Coesão de equipes

Coesão de equipe é considerada uma variável-chave nos modelos sobre efetividade de equipes de trabalho (Hackman, 1987; Jordan et al., 2002; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990) e tem sido assumida como atributo de central importância. Por essa razão, tem sido investigada em pesquisas empíricas que a adotam como variável preditora de fenômenos como satisfação com o trabalho, intensidade das interações entre os membros, envolvimento com as atividades da equipe, diminuição do absenteísmo e aumento do desempenho (Bettenhausen, 1991; Casey-Campbell & Martens, 2009; Mullen & Copper, 1994). Além da investigação do papel explicativo independente da coesão, estudiosos desse campo também apontam a presença de interações significativas entre coesão do grupo e normas de trabalho

orientadas para as tarefas na explicação do desempenho da equipe, revelando que aquela variável assume o papel de moderadora na predição de resultados coletivos (Langfred, 1998).

Dada a importância da coesão para o desempenho da equipe e da organização, medidas acuradas que permitam capturar esse construto são essenciais. Contudo, o desenvolvimento dessas ferramentas enfrenta a barreira da falta de concordância entre os pesquisadores da área quanto à definição da natureza do fenômeno e, desse modo, a sua operacionalização, fato que acarreta consequências na definição da natureza dimensional das medidas propostas (Salas, Grossman, Hughes, & Coultas, 2015). Alguns pesquisadores da área também apontam que estudos empíricos têm rendido conclusões inconsistentes pelo fato dos achados não suportarem a visão de que a produtividade do grupo e a coesão estão positivamente relacionadas (Casey-Campbell & Martens, 2009; Gully, Devine, & Whitney, 2012; Langfred, 1998). Todavia, outros alertam quanto ao fato das implicações desses achados sugerirem que grupos coesos podem ser mais agradáveis quando em cenários de relacionamento social, mas nem sempre são mais produtivos (Forsythe, 1990), o que acrescenta inconsistência não apenas relacionada à natureza teórica do construto, mas também relacionada ao papel que desempenha.

A coesão tem sido tradicionalmente compreendida como construto unidimensional (Mullen & Copper, 2004; Zaccaro, 1991) e descrita como as inclinações dos membros do grupo para construir laços sociais, o que resulta no desejo de permanecerem unidos (Casey-Campbell & Martens, 2009). Festinger (1950), pesquisador do âmbito da psicologia social, propôs que coesão é um imbricado conjunto de forças que vinculam os membros entre si. Assim, a partir dessa visão, coesão é usualmente operacionalizada nas pesquisas da área como a atração dos membros para o grupo e avaliada a partir de perguntas que indagam o quanto eles gostam uns dos outros ou por quanto tempo eles querem permanecer no grupo (Carless & De Paola, 2000). Langfred (1998) pondera, ainda, que a coesão é um construto

que não tem qualquer significado fora do contexto grupal, pelo fato de estar baseada nas atitudes em direção aos outros membros do coletivo.

A partir da década de 1990, testemunhou-se uma mudança na compreensão da estrutura interna do fenômeno da coesão, de tal sorte que sua natureza multidimensional é defendida, retomando, desse modo, a proposição inicial de Festinger (1950), para quem a coesão conjuga aspectos como atração interpessoal, engajamento com a tarefa do grupo e sentimento de orgulho do grupo. A defesa desta abordagem tem como argumento o fato de que, além do papel da atração interpessoal, a coesão envolve também vinculação ou comprometimento dos membros com a tarefa, sendo que evidências empíricas têm demonstrado o importante papel da coesão da tarefa e da coesão interpessoal na relação com indicadores, como desempenho, satisfação no trabalho e interdependência de tarefas (Gully et al., 2012; Picazo, Gamero, Zorzona, & Peiró, 2015).

Embora não haja convergência entre os autores quanto à estrutura multidimensional da coesão e do desencontro dos resultados de pesquisas empíricas antes relatadas, a relevância da temática para os estudos relativos ao funcionamento de equipes permanece atual, o que justifica a existência de publicações recentes que ainda discutem a natureza dimensional do construto ou buscam identificar o papel preditor diferenciado de cada dimensão (Picazo et al., 2015).

Em estudo conduzido por Salas et al. (2015) que abordou a complexidade do fenômeno e as divergências entre os pesquisadores em relação à estrutura uni ou multidimensional da coesão, reiteraram que a coesão é, de fato, um construto multidimensional, sendo que coesão social e de tarefa devem ser priorizadas como componentes centrais dessa medida; que coesão é um construto multinível, o que significa dizer que é legítimo defender a sua ocorrência no nível individual e no nível coletivo, e que por operarem mais consistentemente no nível da equipe, as pesquisas deveriam focar no nível

meso. Enfatizam, ainda, que a coesão é inerentemente temporal, mas que são raros os pesquisadores que conduzem modelos de coesão longitudinalmente. Por fim, reforçam a ideia de que, embora um progresso significativo tenha ocorrido ao longo dos anos, são necessários um impulso teórico e a construção de medidas mais robustas, precisas e adequadas.

Diante do exposto, o avanço dos estudos sobre coesão e melhor compreensão do fenômeno como importante processo grupal e, acompanhando os achados de meta-análise conduzida por Balkundi e Harrison (2006), essa variável é definida também neste estudo como um dos critérios de efetividade da equipe. A análise das relações entre a liderança e o clima organizacional como preditores da coesão da equipe é vista como contribuição relevante, uma vez que amplia a capacidade estratégica da organização no estabelecimento de intervenções que promovam melhoria contínua dos processos de trabalho das equipes como unidades de negócio, assim como espaços para o desenvolvimento de interações interpessoais, de modo a favorecer a obtenção de resultados efetivos.

Capítulo 5 – Objetivos e hipóteses

No presente trabalho, todas as variáveis do estudo serão consideradas como estados emergentes que surgem da interação entre os membros do grupo. Para justificar que os construtos são, de fato, pertencentes do nível meso, será adotado como referência teórica o modelo de composição chamado consenso direto (Chan, 1998), pautado na compreensão de que os construtos conceituados e operacionalizados no nível inferior aparecem de maneira funcionalmente isomórfica no nível superior. Ao observar os pressupostos teóricos e adotar as estratégias metodológicas correspondentes a esses múltiplos níveis, pretende-se alinhar o nível teórico ao nível de análise (Kozlowski, Chao, Braun, & Kuljanin, 2013). Alertamos apenas o leitor para o fato da liderança, que é atrelada a um sujeito, ser compreendida e analisada como fenômeno coletivo, uma vez que a sua ocorrência pressupõe um contexto grupal para seu exercício.

Tendo em vista esses apontamentos, este estudo tem como objetivo geral analisar se o clima social das equipes pode substituir o papel do líder na predição da efetividade das equipes de trabalho. Os objetivos específicos são: 1) estabelecer o poder preditivo da liderança em relação a desempenho, resultados afetivos e coesão da equipe (efetividade da equipe); 2) mensurar a intensidade da associação entre liderança e clima social da equipe; 3) quantificar o efeito do clima social na relação entre liderança e efetividade da equipe.

Para a realização do estudo empírico que permita atingir os objetivos anteriormente apontados, foram definidas as hipóteses de pesquisa descritas a seguir.

H1: liderança será positivamente associada à efetividade da equipe.

H2: liderança será positivamente associado ao clima social da equipe.

H3: clima social da equipe irá substituir a liderança na relação com a efetividade da equipe.

O modelo teórico proposto neste estudo e as hipóteses suscitadas estão representados na Figura 1.

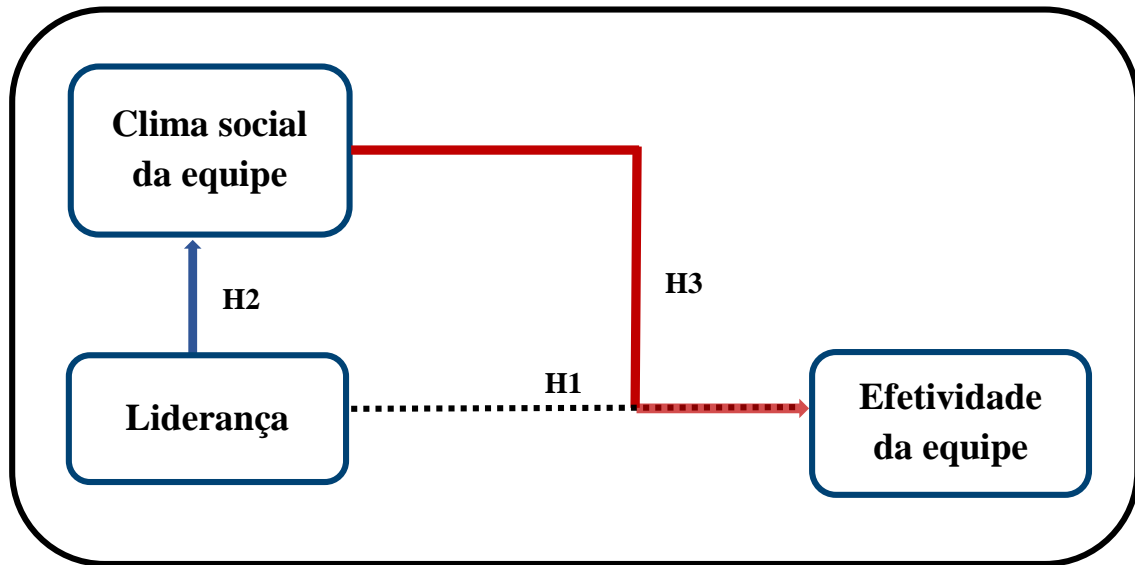


Figura 1. Modelo teórico e hipóteses do estudo

Capítulo 6 – Método

6.1 Caracterização do cenário de pesquisa – as equipes de Estratégia da Saúde da Família

Conforme divulgado no site oficial do Departamento de Atenção Básica (DAB) que integra a Secretaria de Atenção à Saúde do Ministério da Saúde (<http://dab.saude.gov.br/portaldab/dab.php>), o programa denominado Estratégia Saúde da Família (ESF) é organizado em torno de equipes multiprofissionais de trabalho (equipe de Saúde da Família – eSF) que possuem, no mínimo: (I) médico generalista, ou especialista em saúde da família ou médico de família e comunidade; (II) enfermeiro generalista ou especialista em Saúde da Família; (III) auxiliar ou técnico de enfermagem; e (IV) agentes comunitários de saúde (ACS). Podem ser acrescentados a esta composição, como parte da equipe multiprofissional, os profissionais de saúde bucal: cirurgião-dentista generalista ou especialista em Saúde da Família, auxiliar e/ou técnico em saúde bucal.

De acordo com publicação no site, o número de ACS deve ser suficiente para cobrir 100% da população cadastrada, com um máximo de 750 pessoas por agente e de 12 ACS por equipe de Saúde da Família. Cada equipe de Saúde da Família deve ser responsável por, no máximo, 4.000 pessoas, sendo a média recomendada de 3.000 pessoas, respeitando critérios de equidade para essa definição. Recomenda-se que o número de pessoas por equipe considere o grau de vulnerabilidade das famílias daquele território, sendo que, quanto maior o grau de vulnerabilidade, menor deverá ser a quantidade de pessoas por equipe.

A carga horária de trabalho prevista é de 40 horas semanais para todos os profissionais de saúde cadastrados na Estratégia Saúde da Família, exceto para o profissional médico que poderá atuar em, no máximo duas equipes, pois poderá ser contratado por 20 horas ou até 30 horas semanais. As atribuições dos profissionais das equipes de Saúde da

Família, de saúde bucal e de agentes comunitários de saúde podem ser encontradas nos itens 4.3 e 4.4 da Política Nacional de Atenção Básica.

6.2 Participantes

A amostra de participantes desta pesquisa contemplou 215 profissionais da Estratégia Saúde da Família, da Secretaria da Saúde do DF, organizados em 38 equipes. Participaram do estudo 177 membros integrantes das equipes e 38 coordenadores, considerados líderes dessas equipes, que estavam lotados nas regionais de Samambaia e Recanto das Emas. A fim de caracterizar a amostra do estudo, são apresentados os dados sociodemográficos e profissionais, separadamente, dos membros das equipes (Tabela 1.1) e dos respectivos coordenadores (Tabela 1.2).

Os dados evidenciam, na Tabela 1.1, que uma elevada porcentagem dos respondentes é do sexo feminino (73,4%), com idade média de 39,4 (DP = 8). As equipes foram compostas por profissionais que ocupavam as funções de médico (14,1%), dentista (4,5%), técnico de enfermagem (26,6%), técnico de higiene bucal - THD (3,4%) e, em sua maioria, por agentes comunitários de saúde - ACS (48,6%). A quantidade de integrantes por equipe variou de 4 a 11 pessoas.

Tabela 1.1
Dados sociodemográficos e profissionais (membros das equipes)

Atributo	Valor	%
Sexo		
Masculino	47	26,6
Feminino	130	73,4
Idade		
Média	39,41	-
Mediana	39	-
Desvio Padrão	8	-

Tabela 1.1
Dados sociodemográficos e profissionais (membros das equipes)

Atributo	Valor	%
Tempo que trabalha no programa (anos)		
Média	6,4	-
Mediana	5,5	-
Desvio Padrão	3,9	-
Tempo que faz parte da equipe (anos)		
Média	3,72	-
Mediana	2,7	-
Desvio Padrão	3,36	-
Escolaridade		
Ensino médio incompleto	3	1,7
Ensino médio completo	68	38,4
Graduação incompleta	24	13,6
Graduação completa	50	28,2
Especialização incompleta	2	1,1
Especialização completa	28	15,8
Mestrado incompleto	1	0,6
Mestrado completo	1	0,6
Função		
Médico	25	14,1
Dentista	8	4,5
Técnico de enfermagem	47	26,6
THD	6	3,4
ACS	86	48,6
Outro	5	2,9

Outros atributos importantes apresentados na Tabela 1.1, e que devem ser destacados, se referem ao tempo médio desses profissionais no desempenho das atuais funções, que corresponde a 3,72 anos (DP = 3,36). Observa-se, ainda, que o maior percentual da escolaridade corresponde ao ensino médio completo (38,4%), seguido da graduação completa (28,2%).

Tabela 1.2
Dados sociodemográficos e profissionais (coordenadores das equipes)

Atributo	Valor	%
Sexo		
Masculino	6	15,8
Feminino	32	84,2
Idade		
Média	35,8	-
Mediana	33	-
Desvio Padrão	7,2	-
Tempo que trabalha no programa (anos)		
Média	4,72	-
Mediana	3,38	-
Desvio Padrão	3,38	-
Tempo que coordena a equipe (anos)		
Média	2,42	-
Mediana	2,08	-
Desvio Padrão	3,38	-
Escolaridade		
Graduação completa	6	15,8
Especialização incompleta	7	18,4
Especialização completa	20	52,6
Mestrado incompleto	2	5,3
Mestrado completo	3	7,9
Função		
Médico	2	5,3
Enfermeiro	35	92,1
THD	1	2,6

Em relação aos dados característicos dos coordenadores das equipes, a Tabela 1.2 revela que essa função é desempenhada por 92,1% de enfermeiros, sendo a maioria do sexo feminino (84,2%), com idade média de 35,8 anos (DP = 7,2). O tempo médio de coordenação da equipe é de 2,42 anos (DP = 3,38), porém os dados apontam que este mesmo profissional trabalha no programa em média 4,72 anos (DP = 3,38), sinalizando que o coordenador atua na equipe como membro antes de ser alocado como coordenador. Quanto à escolaridade,

observa-se que todos os profissionais possuem nível superior, critério estabelecido pela ESF para assumir esta posição, destacando-se a especialização completa (52,6%).

6.3 Instrumentos

Para testar o modelo teórico proposto, foram levantadas informações utilizando cinco escalas de medida: a escala reduzida de liderança (Fonseca, 2013) e a escala de clima social da equipe (Puentes-Palacios, Andrade Vieira, & Freire, 2010) como variáveis antecedentes. A efetividade da equipe foi avaliada por meio de três critérios: 1) desempenho julgamental, avaliado mediante a escala de Puentes-Palacios, Martins e Palumbo (2015); 2) satisfação com a equipe de trabalho, capturada pelo instrumento de satisfação com equipes de trabalho (Puentes-Palacios & Borges-Andrade, 2005); e 3) coesão de equipes, avaliada a partir de uma versão adaptada da escala de Langfred, (1998) desenvolvida por Da Mata e Puentes-Palacios (2016).

Com a finalidade de testar as hipóteses delineadas para esta pesquisa, foram aplicados questionários distintos para os membros e para os coordenadores das equipes de Saúde da Família. A sistemática foi adotada visando diminuir o impacto do viés da fonte comum, ou seja, procurou-se obter informações de diferentes fontes para as variáveis de investigação do estudo. Deste modo, a aplicação dos instrumentos foi realizada em um único momento, sendo que a coleta de dados respeitou o seguinte procedimento: 1) variáveis antecedentes: a escala de liderança foi respondida pelos coordenadores e membros da equipe; e a escala de clima social somente pelos membros da equipe; 2) variáveis-critério: a escala de desempenho julgamental foi preenchida pelos coordenadores e membros das equipes; coesão e satisfação com a equipe de trabalho pelos membros da equipe. Tais questionários podem ser visualizados no Apêndice A.

A seguir estão descritas as escalas e as suas características principais, assim como os dados obtidos na verificação da estrutura fatorial de cada uma. Para realizar tais análises, foram efetuadas três etapas em todos os casos, sendo que a primeira foi a investigação da fatorabilidade da matriz de dados com a observação de quatro critérios: (a) inspeção da matriz de correlações; (b) Kaiser-Meyer-Olkin; (c) Determinante da matriz; (d) teste de Esfericidade de Bartlett. A segunda etapa envolveu a determinação do número adequado de fatores a reter. A terceira parte focou na verificação da confiabilidade interna dos fatores retidos.

Para proceder com as evidências de validade e confiabilidade das escalas utilizadas no estudo deve ser conduzida a inspeção de normalidade de distribuição das respostas, de modo a verificar os pressupostos necessários relativos ao tamanho necessário da amostra, de sorte a concluir quanto à pertinência de executar as análises antes mencionadas. Este procedimento deu-se em dois momentos. No primeiro as análises foram realizadas individualmente, tanto para o banco dos membros, quanto para o banco dos coordenadores. No segundo momento, as análises foram realizadas com escores grupais ou por equipes.

Os dados encontrados na inspeção de normalidade no nível individual indicaram que, para a maioria dos itens das escalas, a assimetria situava-se entre 0 e 1 em valores absolutos. Esses valores apontam para uma distribuição normal, de acordo com Miles e Shevlin (2001), que orientam quanto à magnitude da assimetria e o seu significado. Assim, valores até 1 (absoluto) revelam relativa normalidade na distribuição das respostas; valores entre 1 e 2 demonstram falta de normalidade mas, dada a magnitude, afirmam os autores que poucos problemas podem ser esperados desse comportamento. Já para valores de assimetria superiores a 2, alertam que a sua ocorrência demonstra severa falta de normalidade na distribuição das respostas. Os dados encontrados na inspeção de normalidade no nível individual indicaram que, para a maioria dos itens das escalas, a assimetria situava-se entre 0

e 2 em valores absolutos, indicando uma distribuição normal. Os itens que apresentaram assimetria acima de 2 foram: 1) banco de membros: item 26 de clima (2,12) e item 18 de liderança (2,14); 2) banco de coordenadores: itens 4 (3,0) e 18 (3,1) de liderança. Tendo em vista o reduzido número de itens com comportamento anômalo e considerando que Tabachnick e Fidell (2007) afirmam que a análise fatorial é uma técnica robusta, pouco vulnerável à falta de normalidade, tomou-se a decisão de não realizar transformações buscando melhor ajuste das distribuições à curva normal, mas apenas alertar o leitor sobre sua ocorrência.

Outro critério importante para a realização das análises fatoriais pretendidas é a verificação do tamanho da amostra para medida do estudo. Assim, em relação às escalas de clima social da equipe, composta por 35 itens, e à escala de liderança, com 22 itens, o tamanho do banco de dados pode ser considerado de escassa magnitude para as análises fatoriais pretendidas segundo o critério de Tabachnick e Fidell (2007), que sugerem que a amostra seja composta por ao menos 300 respondentes. Porém, para Hair, Anderson, Tatham e Black (2009), a recomendação é que haja pelo menos cinco respondentes por item inserido nas análises, de modo que a amostra deste estudo, para a escala de clima especificamente, possa resultar em indicadores aceitáveis, embora suscetíveis a certa instabilidade. Assim, foi tomada a decisão de prosseguir com as análises fatoriais para liderança e clima social da equipe. Já em relação às medidas de coesão da equipe, desempenho julgamental e satisfação com a equipe, compostas por 6, 9 e 5 itens, respectivamente, o tamanho do banco de dados é considerado suficiente, razão pela qual puderam ser realizadas análises fatoriais, seguindo os passos antes mencionados.

Escala de Liderança

A Escala Reduzida de Liderança (Fonseca, 2013) contém 22 itens e estrutura bifatorial. O fator 1 (Liderança Transformacional) é composto por 14 itens, com índices de consistência de 0,82 (Lambda-2 de Guttman); e o fator 2 (Liderança Transacional) é composto por 8 itens, com índice de consistência de 0,78 (Lambda-2 de Guttman). Exemplos das afirmativas para liderança transformacional são: o meu coordenador “...busca novas oportunidades para a equipe”, “...elogia quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média” e “...lidera pelo exemplo”. Já para liderança transacional destacam-se “...repreende membros da equipe se o trabalho estiver abaixo dos padrões”, “...negocia com os membros da equipe o que eles podem receber em decorrência do resultado do seu trabalho” e “...combina com os membros da equipe o que eles vão receber se cumprirem o que foi estabelecido”.

Originalmente, essa medida foi desenvolvida para avaliar atitudes dos liderados frente a estilos e/ou comportamentos de liderança com escala de -3: *totalmente contrário* a 3: *totalmente favorável*. No entanto, para adequar esta medida aos objetivos da presente pesquisa, que visava capturar informação dos membros das equipes quanto à frequência com que percebiam a ocorrência dos comportamentos do seu líder, foi realizado um ajuste para que as respostas fornecidas descrevessem, em escala do tipo *likert* de dez pontos (“nunca” a “sempre”), a frequência com que o comportamento descrito era demonstrado pelo seu líder.

Essa adaptação foi conduzida em um teste piloto que envolveu três etapas. A primeira, com o grupo de pesquisa da Universidade de Brasília, na qual os itens da escala foram ajustados e revisados; a segunda, com uma equipe de Saúde da Família que preencheu todo o questionário e, em seguida, compartilhou percepções, dificuldades e sugestões de melhorias tendo em vista sua realidade de trabalho; e a terceira etapa, com a gerente de ESF da Regional de Recanto das Emas, com o objetivo de analisar a adequação dos itens e escalas

para a realidade em questão. Estas etapas foram fundamentais, pois revelaram, por parte do grupo de pesquisa, a necessidade de correções gramaticais e ajustes gerais no instrumento, de modo a torná-lo mais acessível; e, por parte da equipe e da gerente regional, um incômodo com relação a alguns itens da liderança transacional. Especificamente, foi mencionado que alguns dos itens sugeriam aspectos antiéticos dentro da cultura organizacional da Secretaria de Saúde, principalmente quando se indagava sobre transações possíveis entre superior e subordinado, por exemplo, o item “o líder explicita o que os subordinados podem receber como resultado do seu desempenho”.

Com isso, foram sugeridas mudanças que tornassem as afirmativas mais aderentes à realidade das equipes, o que resultou na revisão dos itens e a proposição de uma nova redação, em alguns casos. A partir dessas informações, foram reescritos os itens 5, 9, 12 e 19 da escala de liderança, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.3.

Tabela 1.3
Revisão dos itens da escala de liderança

Itens originais	Itens alterados
De:	Para:
5. Negociar com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.	5. Negociar com os membros da equipe o que eles podem receber em decorrência do resultado do seu trabalho.
9. Mostrar seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis	9. Expressar a sua insatisfação quando o trabalho da equipe fica abaixo dos níveis de desempenho aceitáveis
12. Insistir no melhor desempenho da equipe.	12. Insistir para que a equipe apresente o melhor desempenho.
19. Fazer acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.	19. Combinar com os membros da equipe o que eles vão receber se cumprirem o que foi estabelecido.

Após o cumprimento dessas etapas, e tomando como base as informações obtidas na coleta de dados, foi conduzida a análise fatorial exploratória utilizando o método PAF (*Principal Axis Factoring*) na busca de evidências de validade e confiabilidade da escala de liderança. A fatorabilidade desta escala foi investigada a partir dos resultados encontrados para o determinante da matriz de dados ($3,806E-007$). O KMO foi de 0,93, o que indica uma matriz fatorável, ou seja, que pode ser reduzida a fatores e que o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < 0,001$).

A partir daí, de posse das informações, prosseguiu-se com a investigação da quantidade adequada de fatores a reter. A análise dos autovalores indicou extração máxima de quatro fatores e a análise do gráfico *scree* sugeriu uma solução de três fatores. Porém, ao analisar a distribuição dos itens entre os fatores, foram verificadas cargas fatoriais de magnitude insuficiente, segundo critério de Tabachnick e Fidell (2007), que apontam 0,30 como carga mínima para que um item permaneça em um fator. Deste modo, considerando-se os aspectos teóricos apresentados por Fonseca (2013), foi realizada uma extração de dois fatores, utilizando-se o método de rotação oblíqua *Promax*. Nesta nova análise, verificou-se que na matriz padrão, os itens 5, 11, 13 e 19 obtiveram um comportamento diferente do esperado, pois originalmente são do fator liderança transacional, mas foram alocados no fator liderança transformacional. Hipotetiza-se que isso ocorreu pelas especificidades da amostra. Posteriormente, foi conduzida uma terceira análise fatorial com a eliminação desses itens.

Portanto, após a realização das diversas análises por meio de um processo iterativo de busca de soluções psicometricamente ajustadas e teoricamente defensáveis, optou-se por uma solução bifatorial com variância explicada de 64,74%, sendo que o fator liderança transformacional manteve-se com 14 itens, apresentando cargas fatoriais entre 0,65 a 0,90. O item que obteve maior carga neste fator foi “liderar pelo exemplo”. A confiabilidade interna deste fator é satisfatória com *Alpha de Cronbach* de 0,95 e da magnitude do valor médio da

correlação item-total de 0,76. Já o segundo fator, denominado liderança transacional, agrupou 4 itens que apresentaram cargas fatoriais com valores a partir de 0,47 até 0,85. Também neste caso, os índices de confiabilidade interna mostraram-se satisfatórios ($\alpha = 0,82$; r item-total = 0,65). O item com enunciado “indicar sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipe seja abaixo do que eles são capazes” foi o que obteve maior carga, como pode ser observado na Tabela 1.4.

Tabela 1.4
Cargas fatoriais dos itens da escala de liderança

Enunciado dos itens	Fator Liderança Transformacional	Fator Liderança Transacional
15. liderar pelo exemplo.	0,90	
21. incentivar os funcionários a trabalharem em equipe.	0,85	
20. entender claramente para onde a equipe está indo.	0,85	
1. buscar novas oportunidades para a equipe.	0,83	
6. estimular os membros da equipe a pensarem sobre problemas antigos de novas maneiras.	0,82	
14. apresentar novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.	0,80	
10. conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.	0,78	
8. liderar “fazendo” ao invés de simplesmente “dizendo”.	0,78	
2. mostrar que tem expectativas altas em relação à equipe.	0,73	
16. dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.	0,73	
18. mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.	0,72	
4. considerar as necessidades pessoais dos membros da equipe.	0,70	
7. elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média.	0,70	
12. insistir para que a equipe apresente o melhor desempenho.	0,65	
17. indicar sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipe seja abaixo do que eles são capazes.		0,85
22. repreender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.		0,81
9. expressar a sua insatisfação quando o trabalho da equipe fica abaixo dos níveis de desempenho aceitáveis.		0,76
3. avisar quando o desempenho dos membros da equipe é insatisfatório.		0,47
Nº de itens	14	4
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,95	0,82
Média da correlação item-total	0,76	0,65

Escala de Clima Social da Equipe

A medida de Clima Social da equipe descrita por Puente-Palacios, Andrade Vieira e Freire (2010) apresentou uma solução de 5 fatores que refletem adequadamente as dimensões teóricas do construto, composta por 35 itens, cujos índices de confiabilidade obtiveram escores entre 0,81 a 0,93. Cada item associado a uma escala *likert* de cinco pontos variou de “nunca” a “sempre” e o enunciado geral da escala foi “Na minha equipe...”

exemplos de itens são: “os membros são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora”, “existe definição de prioridades”, “os membros conhecem as metas de trabalho a serem executadas”, “a cooperação entre os membros é estimulada pelo responsável pela coordenação” e “sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que executo”.

Como primeiro passo para análise da fatorabilidade desta escala foi encontrado um valor para o determinante da matriz baixo e diferente de zero (1,00 E -010), portanto, dentro do esperado. O índice KMO evidenciou a adequação da amostra (KMO = 0,91) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < 0,000$), indicando que as correlações entre os itens eram grandes o suficiente para a análise fatorial. A observância dos critérios indica a possibilidade de redução da matriz.

Após esse procedimento, iniciou-se o processo de redução dos 35 itens a fatores com rotação oblíqua Promax. Para decidir a quantidade de fatores a extrair, foi utilizado o gráfico de sedimentação que apontou a possibilidade de extração de 5 fatores. Porém, dos 35 itens originais da escala (Puente-Palacios et al., 2010) o item 4 da escala foi retirado, “... o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho é considerado parte do processo de inovação”, pois apresentou carga fatorial inferior ao estabelecido por Tabachnick e Fidell (2007).

A partir disso, uma nova análise fatorial foi realizada sem o item 4 e identificou-se que somente o fator 5 (reconhecimento) foi o que melhor se sustentou. No entanto, os fatores

1, 2, 3 e 4 apresentaram resultados divergentes de achados anteriores (Almeida, 2011). Os itens que tiveram um comportamento inadequado foram o 16 (“...são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia-a-dia”), que deveria ter agregado ao fator 1 (inovação), mas se vinculou ao fator 4 (desempenho). O item 23 (“... os membros têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho”), que deveria estar no fator 3 (autonomia), porém compôs o fator 2 (relacionamento); no fator 3 (autonomia) somente restaram os itens 25 e 28 (respectivamente, “... os membros são encorajados a tomar suas próprias decisões” e “... os membros são encorajados a resolverem os problemas por si mesmos”), pois os itens 7 (“... é esperado que os membros tomem suas próprias decisões”) e 32 (“... os membros tomam iniciativa para a realização das tarefas”) associaram-se ao fator 4 (desempenho).

A partir dessas informações, ponderou-se que a restrição do tamanho da amostra, que chega a 5 respondentes por item, pode trazer instabilidade à solução e, assim, resultar em um arranjo inadequado dos itens nos fatores subjacentes. Por essa razão, tomou-se a decisão de aderir à estrutura fatorial relatada por Almeida (2011), com 34 itens, agrupando os itens da medida em cinco fatores, sendo o fator 1 (Inovação) composto por 7 itens, com $\alpha = 0,91$; o fator 2 (Relacionamento), por 11 itens, com $\alpha = 0,93$; o fator 3 (Autonomia), por 5 itens, com $\alpha = 0,81$; o fator 4 (Desempenho), por 5 itens, com $\alpha = 0,82$; e o fator 5 (Reconhecimento), por 6 itens, com $\alpha = 0,90$.

A definição dos fatores está apresentada a seguir:

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 na equipe para que tomem as próprias decisões, busquem formas de realizar o trabalho e façam a gestão do seu trabalho.

Fator Desempenho: indaga quanto à clareza com que as normas e regras de desempenho esperado são divulgadas entre os funcionários.

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

Escala de Satisfação com a Equipe de Trabalho

A medida de satisfação com a equipe (Puentes-Palacios & Borges-Andrade, 2005) é unifatorial e apresentou em sua primeira aplicação um *Alpha de Cronbach* de 0,88 e índice de correlação item-total de 0,72. Possui cinco itens respondidos em escala do tipo *likert* de cinco pontos, na qual 1 corresponde a “concordo totalmente” e 5, que corresponde a “discordo totalmente”.

O determinante encontrado foi de 0,76 e o KMO foi de 0,85, considerado adequado por Pasquali (2005), com teste de esfericidade de Bartlett significativo, indicando fatorabilidade da matriz. De posse dessas informações, deu-se continuidade ao processo de extração do fator, procedimento que demonstrou um total de variância explicada de 68% e cargas fatoriais variando entre 0,79 a 0,84. O item com maior valor foi “confio completamente nos membros da minha equipe” e o de menor valor foi “estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe”. Na aplicação realizada com os participantes deste estudo, os valores de confiabilidade obtidos também foram satisfatórios ($\alpha = 0,88$ e r item-total = 0,72).

Escala de Coesão

A escala *Group Cohesiveness* (Langfred, 1998) serviu como referência para a elaboração de uma escala traduzida para a língua portuguesa, adaptada a partir de respondentes brasileiros, e que demonstra evidências satisfatórias de validade, a qual resultou na elaboração de um artigo já submetido (Da Mata & Puente-Palacios, 2016). A tradução do inglês para o português foi conduzida com o uso da técnica de tradução-retradução (Hambleton, 1994). Foram feitas duas traduções independentes para o português e, em seguida, as duas versões em português foram comparadas, levando a uma versão final em português, que foi retraduzida para o inglês por dois tradutores independentes. As duas versões em inglês foram comparadas entre si e com o original, o que levou a acertos finais na escala em português. A versão final foi revisada por uma especialista na área de psicologia organizacional.

O determinante foi 0,02, o KMO encontrado foi de 0,87 e o teste de esfericidade de Bartlett foi adequado ($p < 0,001$) indicando fatorabilidade da matriz. Em seguida, anterior à extração dos fatores, foi feita a inversão de dois itens com conteúdo negativo. Numa primeira exploração do comportamento dos dados, em uma solução bifatorial, observou-se que o item 6 (“os membros da minha equipe fazem coisas juntos quando estão de folga”) mostrou contribuição pobre para a mensuração do construto em questão, pois a sua carga fatorial foi inferior a 0,30 e o item 4 (“meus companheiros, membros da equipe, não me ajudam quando eu tenho um problema”) apresentou carga fatorial muito semelhante nos dois fatores, revelando complexidade.

Deste modo, decidiu-se pela eliminação desses dois itens, conforme estabelecido por Tabachnick e Fidell (2007). A segunda análise foi feita com os itens 1, 2, 3 e 5 e a solução apresentada foi unifatorial, porém o item 5 demonstrou carga fatorial de baixa magnitude

(0,30), o que justificou a sua retirada. Assim, obteve-se uma solução satisfatória, que condensou três itens em um fator único e permitiu capturar 72,4% da variância do fenômeno.

Portanto, a escala denominada coesão de equipes de trabalho condensa três itens organizados em uma estrutura unifatorial. As respostas são dadas em escala do tipo *likert* de cinco pontos, sendo que 1 equivale a “concordo totalmente” e 5 a “discordo totalmente”. Os itens apresentaram cargas fatoriais entre 0,69 e 0,86, com índice de consistência interna favorável ($\alpha = 0,80$) e r item-total = 0,73. Os itens podem ser visualizados na tabela 1.5.

Tabela 1.5
Resultados da análise fatorial exploratória da escala de coesão da equipe de trabalho

Enunciado do item	Fator 1
1. Confio em meus colegas do grupo para me ajudar e apoiar quando estou tendo dificuldades.	0,86
2. Conto com os outros membros da equipe para conseguir completar minha tarefa.	0,75
3. Os demais membros da equipe são preparados para dar conselhos e me ajudar em minhas tarefas.	0,69
% Variância explicada	72%
Nº de Itens	3
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,80
Média da correlação item-total	0,73

Escala de Desempenho Julgamental

A fim de capturar o desempenho das equipes de Saúde da Família por meio de uma medida julgamental, foi utilizada a escala de percepção de desempenho criada por Puente-Palacios, Martins e Palumbo (2015). A escala está composta por nove descritores de desempenho, na forma de itens respondidos em escala do tipo *likert*, na qual 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5, que corresponde a “concordo totalmente”.

A análise da fatorabilidade da medida foi feita como nos casos anteriores, investigando o valor do determinante da matriz (0,002), o valor do KMO para a matriz dos dados (0,87) e o teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,000$). Os resultados encontrados nessa

fase mostraram a pertinência da redução dos itens a fatores. Uma vez que a medida tem sido utilizada em diversas pesquisas (Brito, 2014; Reis, 2015) e sempre mostrou a estrutura unifatorial originalmente prevista, nesta pesquisa buscou-se também extrair um fator único. Com essa solução, a escala alcançou 61,72% de variância total explicada, além de apresentar Alfa de Cronbach de 0,92 e um valor médio da de correlação item-total de 0,90. As cargas fatoriais apresentaram valores entre 0,57 a 0,85, sendo que o item com maior valor foi “esta equipe é produtiva” e de menor valor “esta equipe é reconhecida pelos gerentes superiores por seu bom desempenho”.

6.4 Procedimento de coleta de dados

Para realização desta pesquisa com as equipes de Saúde da Família, foi exigida a inscrição da pesquisadora e respectiva orientadora na Plataforma Brasil, sistema integrado do Ministério da Saúde, com o objetivo de obter a aprovação do projeto de pesquisa e sua condução pelo Comitê de Ética da Secretaria de Saúde do GDF (Fepecs). Após a realização desse procedimento, a Fepecs orientou que, pelo fato da pesquisa ser da área de humanas, o cadastro na Plataforma Brasil fosse refeito, de modo que o projeto de pesquisa fosse reencaminhado para o CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) do Instituto de Ciências Humanas, da Universidade de Brasília (UnB). Este comitê sugeriu alguns ajustes e, no dia 18 de dezembro de 2014, foi concedido o Parecer favorável do CEP com a aprovação oficial para realização da pesquisa.

Previamente ao contato com as equipes do Programa, a pesquisadora conversou com a diretora da Estratégia Saúde da Família em Samambaia (DIRAPS), explicitando os objetivos do estudo e solicitando sua aprovação para realização da pesquisa na Regional em questão. A diretora encaminhou a pesquisadora ao NEPs (Núcleo de Ensino e Pesquisa), área responsável pela coordenação das pesquisas acadêmicas nessa regional, que fez os devidos

encaminhamentos e orientações gerais quanto aos documentos e assinaturas exigidos, além do parecer encaminhado via Plataforma Brasil pelo comitê responsável. Este mesmo procedimento foi realizado em Ceilândia e Recanto das Emas. Todos os documentos foram assinados pelos coordenadores gerais e diretores da Estratégia da Saúde da Família dessas regionais. No total, as três regionais contemplavam 100 equipes. Uma vez aprovada a realização da pesquisa pelo CEP/UnB, reiniciamos os contatos com as diretorias que nos apresentaram aos gerentes responsáveis pelas equipes e, conseqüentemente, viabilizaram o contato com os coordenadores de cada equipe. No total, a coleta durou 7 meses.

Para que fosse possível obter a participação do coordenador da equipe e o maior número possível de integrantes, foi solicitada a aplicação do questionário durante a reunião semanal que cada equipe realiza. Antes da aplicação do instrumento, a pesquisadora conduziu uma exposição geral a respeito dos objetivos da pesquisa e entregou duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), documento exigido pelo CEP/UnB, explicitando, dentre outros, a participação voluntária de cada pessoa no estudo. Uma via ficou com o participante e outra foi entregue ao pesquisador, com as devidas assinaturas, para posteriormente ser disponibilizado ao comitê de ética. Após essa introdução, o questionário foi entregue para cada integrante, momento em que era destacado o caráter voluntário da participação na pesquisa.

6.5 Análise de dados

O programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21, foi utilizado para analisar as estatísticas dos dados desta pesquisa. O primeiro passo da análise foi a limpeza dos bancos de dados com a retirada de sujeitos que não responderam ao menos 50% do instrumento. No caso desta pesquisa, nenhum sujeito foi eliminado. A amostra em que as análises do estudo foram realizadas ficou composta pelas respostas dadas por 215

sujeitos, sendo 177 membros das equipes e 38 coordenadores, totalizando 38 equipes, conforme descrito na seção 6.2 (participantes). Em relação aos dados ausentes ou dados *missing*, não foi utilizado qualquer método de transformação em decorrência da baixa magnitude encontrada nos itens. Deste modo, as análises estatísticas utilizadas no estudo se valeram do método de exclusão *pairwise* em todas as ocasiões.

O passo seguinte foi a inspeção quanto à normalidade da distribuição das respostas, que foi realizada com o banco das respostas individuais. Nesta etapa, buscou-se realizar ajustes nos itens que apresentassem índices de simetria acima dos valores recomendados (caso necessário), conforme descrito na seção 6.3 (instrumentos).

Após esse procedimento, foram realizadas as análises fatoriais exploratórias para as escalas utilizadas na pesquisa, a fim de reunir evidências de validade e confiabilidade das medidas no contexto da amostra em que foram aplicadas. Até este momento, os dados considerados são as respostas individuais, visto que a agregação destas respostas em escores da equipe deve atender a alguns pressupostos que serão explicitados a seguir. As análises fatoriais seguiram o método PAF (*Principal Axis Factoring*) e os índices de confiabilidade utilizados foram o *Alpha de Cronbach* e o valor médio da correlação item-total conforme relatado também na seção 6.3 (instrumentos).

De posse das evidências relativas à adequação das medidas para uso na amostra de respondentes desta pesquisa, procedeu-se com a verificação da pertinência de emersão dos construtos para o nível das equipes, uma vez que constituem a unidade de interesse deste estudo. Diante disso, para se afirmar que o atributo é coletivo e não dos membros das equipes, ou seja, atributo do nível individual, é necessário constatar a existência de consenso entre os integrantes da equipe, conforme esclarecem Puente-Palacios e Borba (2009). Ainda, Kozlowski e Klein (2000) defendem que, ao estudar fenômenos que surgem por emersão, o pesquisador deve avaliar a existência de baixa variância entre indivíduos e elevada variância

entre grupos. Essas recomendações metodológicas são fundamentais, pois orientam quanto ao processo de transformação dos fenômenos do nível individual em fenômenos grupais do nível meso, apontando procedimentos que autorizam a agregação das respostas individuais em dados da equipe. Recomendações semelhantes são encontradas na tipologia de modelos de composição elaboradas por Chan (1998).

O primeiro passo das estratégias analíticas utilizadas para capturar a emergência de um processo grupal é a verificação da similaridade intragrupal, que envolve analisar a homogeneidade das respostas dos membros de cada equipe. Para isso, foi utilizado o índice AD_{Md} ou análise dos desvios médios com base na mediana, conforme orientam Burke e Dunlap (2002). O valor limite de desvio considerado aceitável é encontrado a partir da fórmula $c/6$, sendo “c” a amplitude da escala. Após a constatação da similaridade intragrupal, foram construídos escores grupais por fator mediante o cálculo da média aritmética para cada escala, buscando-se compor escores por equipe.

Paralelo ao processo antes relatado, deve-se verificar a existência de diferenças significativas entre equipes, segundo quesito necessário para defender que trata-se de atributo coletivo. Para tanto, foi realizado o teste da *Anova One Way* que informa quanto à variabilidade das equipes (Puente-Palacios & Borba, 2009). A existência de variância no nível das equipes também foi investigada mediante o cálculo do *Intraclass Correlation Coefficient (ICC)*, que representa a proporção da variância total, que é explicada pelo nível meso (Gamero, González-Romá, & Peiró, 2008). Tais procedimentos são necessários, uma vez que somente os construtos que apresentassem variabilidade significativa por variável ou fator poderiam ser utilizados nos testes de hipóteses realizados no nível coletivo.

A regressão linear múltipla foi o último procedimento, com a finalidade de testar o modelo preditivo do estudo. Porém, antes de conduzir a regressão, foi necessário obedecer às diretrizes dadas por Tabachnick e Fidell (2007), relativas à verificação dos pressupostos para

tal análise. Eles consistem em investigar a existência de colinearidade entre as variáveis antecedentes da pesquisa e verificar a presença de casos *outliers* multivariados, realizado neste estudo mediante o cálculo da distância Mahalanobis. A verificação da colinearidade ou multicolinearidade se deu por meio da realização de dois procedimentos: o primeiro consistiu no cálculo do VIF (*Variance Inflation Factor*) e dos valores de tolerância; e o segundo, por meio da inspeção da matriz de correlação entre as variáveis antecedentes do estudo.

Atendidos os pressupostos da regressão linear múltipla, foram realizados os procedimentos relacionados ao teste do modelo preditivo, utilizando-se o método *Enter*, para definir a inserção das variáveis, com tratamento *Pairwise* de casos omissos. Os testes das hipóteses foram conduzidos, primeiramente, no banco grupal; e posteriormente, com o conjunto das respostas individuais. Para testagem da primeira hipótese, no banco grupal, foi avaliado o poder de predição da liderança em relação ao desempenho (auto e heteroavaliado), satisfação e coesão da equipe. Por sua vez, a segunda hipótese testou a predição da liderança com os fatores de clima social. Em ambos os testes a liderança (transformacional e transacional) foram inseridas no passo 1, conjuntamente, condizente com as abordagens teóricas de referência. A terceira hipótese não pode ser testada no banco de dados grupal em função do tamanho da amostra reduzido.

No banco de dados individual, os testes para as Hipóteses 1 e 2 seguiram o mesmo procedimento que no banco grupal. Para testagem da hipótese 3, a qual previa que o clima social da equipe substitui a liderança na relação com a efetividade da equipe, foi conduzida a regressão múltipla em várias etapas. Assim, para cada variável-critério sob análise (desempenho, satisfação e coesão), foram inseridas a liderança transformacional e transacional, conjuntamente, no passo 1. Em seguida, no passo 2, foram acrescentados os diversos fatores do clima social da equipe, um a cada vez. Adotando esse procedimento foi possível avaliar a predição da liderança transformacional e transacional para cada variável

consequente do estudo e comparar os dados quando os diversos fatores do clima social, conjuntamente com a liderança, foram acrescentados à equação.

Capítulo 7 - Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados da parte empírica da pesquisa. Uma vez constatados os pressupostos de normalidade e a adequação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas com a amostra de respostas obtidas para este estudo, conforme relatado no capítulo 5 (método), verificou-se a pertinência de compor escores coletivos, operacionalizando o processo de emersão dos construtos do nível micro para o nível meso. Após concluir essa tarefa, os resultados referentes à testagem do modelo preditivo são relatados.

7.1 Emersão dos construtos

A operacionalização da emersão dos construtos do nível individual para o nível meso foi realizada após verificação dos pressupostos de homogeneidade intragrupo e variabilidade entre as equipes do estudo, conforme descrito na seção de análise de dados. A homogeneidade das respostas intragrupo foi investigada por meio da análise dos desvios médios com base na mediana ou AD_{Md} , cálculo que toma como referência o desvio médio absoluto para cada item da escala e considera o máximo de afastamento tolerado para os fatores de cada escala. Neste caso, para interpretar o índice, Burke e Dunlap (2002) recomendam usar o critério de $AD_{Md} \leq c/6$, sendo “c” a amplitude da escala. Por exemplo, para uma escala tipo *likert* de 5 pontos, $c/6$ é igual a 0,83. Conseqüentemente, conclui-se que há um nível de homogeneidade dentro do grupo quando os valores do AD_{Md} forem iguais ou menores do que 0,83. Deste modo, quanto menor o valor do AD_{Md} , maior a similaridade de respostas dentro do grupo. Para as escalas do presente estudo, os valores de referência foram de 1,67 para liderança transformacional e liderança transacional; 0,83 para todos os fatores do clima social da

equipe (inovação, relacionamento, autonomia, desempenho e reconhecimento) e satisfação da equipe no trabalho; e 1,17 para desempenho e coesão da equipe.

A partir desses pontos de corte verificou-se que algumas equipes não atingiram os critérios adotados para certos fatores do estudo, a saber: desempenho (10 equipes); coesão (13 equipes); satisfação (2 equipes); liderança transformacional (6 equipes); liderança transacional (9 equipes); clima fator 1 – inovação (2 equipes); clima fator 2 – relacionamento (2 equipes); clima fator 3 – autonomia (1 equipe); clima fator 4 – desempenho (1 equipe); clima fator 5 – reconhecimento (7 equipes). Após análise das equipes que se repetiam entre os fatores observou-se que, pelo cálculo do AD_{Md} , 26 equipes (68,42%) não estavam dentro dos critérios estabelecidos, indicando que não existe similaridade suficiente dentro dessas equipes. No entanto, ao analisar de maneira global os valores médios de AD_{Md} por fator, conforme procedimento adotado por Peñaroja, Orengo, Zornoza e Hernández (2013), constatou-se que os dados indicam, concomitantemente, certa homogeneidade entre os grupos, uma vez que estão abaixo do valor de referência (Tabela 1.6).

Tabela 1.6

Valores dos testes de homogeneidade intragrupo e variância intergrupo

Escala/fator	Valor de Referência	AD_{Md}		ANOVA	ICC
		Média	DP		
Liderança transformacional	1,67	1,11	0,55	F (37,139) = 2,15**	0,19
Liderança transacional	1,67	1,44	0,48	F (37,139) = 1,86**	0,16
Clima – fator 1 (Inovação)	0,83	0,57	0,19	F (37,139) = 2,13**	0,19
Clima – fator 2 (Relacionamento)	0,83	0,44	0,21	F (37,139) = 2,12**	0,19
Clima – fator 3 (Autonomia)	0,83	0,57	0,16	F (37,139) = 2,17**	0,20
Clima – fator 4 (Desempenho)	0,83	0,52	0,20	F (37,139) = 1,43†	0,06
Clima – fator 5 (Reconhecimento)	0,83	0,66	0,23	F (37,139) = 2,11**	0,19
Satisfação com a equipe	0,83	0,41	0,27	F (37,139) = 1,64*	0,10
Coesão da equipe	1,17	1,04	0,45	F (37,139) = 1,42†	0,08
Desempenho da equipe	1,17	0,90	0,45	F (37,139) = 1,38†	0,07

Nota = ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

Diante dos resultados evidenciados até o momento, é possível concluir que embora a análise individualizada de cada equipe mostre que diversas delas não apresentam a similaridade necessária, de modo que se possa afirmar que estamos perante um construto coletivo, por outro lado, quando analisados os valores médios do AD_{Md} para cada fator, nos dados resumidos da Tabela 1.6, observa-se que existe certa similaridade que não é desprezível, uma vez que os índices de todos os fatores encontram-se abaixo do valor de referência estabelecido. Isto evidencia a falta de independência nas respostas dos membros das equipes, ou seja, revela a presença de algum grau de homogeneidade nas interpretações feitas pelos membros dentro de cada equipe, revelando uma construção de pensamento coletivo.

Após a verificação do pressuposto descrito acima, foi investigada a variabilidade entre as equipes, por meio da realização de ANOVAs, que evidencia a existência de diferença estatisticamente significativa entre as equipes, o que resulta em segunda exigência na verificação da pertinência de proceder à emersão de atributos individuais. Os resultados demonstram adequada discriminação entre as equipes, suportando a adequação da medida agregada (Chan, 1998). Apesar desses resultados alentadores, é necessário, entretanto, alertar que o fator 4 da escala de clima (desempenho), o desempenho autoavaliado pela equipe e a coesão de equipe apresentam significância marginal por superarem 5% de probabilidade de erro, mas estão abaixo de 9% ($p \leq 0,09$).

Observa-se, portanto, que embora haja indícios de falta de similaridade de magnitude suficiente dentro dos grupos, concomitantemente há evidências de variabilidade entre eles, o que torna pertinente afirmar que as equipes de trabalho integrantes da amostra da pesquisa empírica são distintas entre si e, deste modo, podem constituir-se em unidade de análise apropriada para o presente estudo.

Buscando encontrar suporte adicional para concluir sobre a pertinência de proceder à emersão dos construtos do nível individual para o nível meso, o passo seguinte foi o cálculo do ICC, indicado para averiguar a magnitude da variância entre as equipes (Tabela 1.6). Os valores encontrados variam de 0,06 a 0,20 e revelam a existência de diferenças de magnitude relevantes entre as equipes. A sua interpretação está apoiada em achados semelhantes identificados em outros estudos relatados na literatura do campo organizacional. Por exemplo, em pesquisa realizada por Gamero et al. (2008) foram encontrados valores entre 0,19 e 0,27 para ICC. Por sua vez Bliese (2002) aponta um valor médio de 0,12 para emersão e, em recente pesquisa realizada por Gelfand et al. (2012), o ICC de 0,05 foi apresentado como evidência de diferenças relevantes entre os grupos da amostra desse estudo. Assim, conforme a magnitude do ICC adotada por pesquisadores da área, é possível afirmar que há diferenças entre os grupos na avaliação das variáveis do estudo. A maior diferença encontrada foi no clima fator 3 (autonomia) de 0,20, ou seja, 20% das diferenças na percepção quanto ao clima de autonomia resultam do fato do sujeito pertencer a uma determinada equipe. O menor valor encontrado foi de 0,06 para o clima fator 4 (desempenho), sendo que uma possível explicação para esta baixa magnitude é o fato dos padrões de desempenho serem estabelecidos externamente ao grupo, embora ainda esteja dentro dos valores encontrados na literatura antes referenciada.

Diante dos resultados apresentados para identificação da concordância intragrupo e da variabilidade entre as unidades, conclui-se que embora haja certas discrepâncias nas percepções dentro de cada grupo (*within*), existe diferença significativa entre os grupos (*between*). Essas constatações permitem afirmar que é pertinente compor escores grupais levando à formação de um novo banco de dados que condensa as respostas de 38 equipes. Portanto, trata-se de um conjunto de informações do nível meso. Esse banco de dados condensa informações relativas ao clima organizacional (cinco fatores), ao estilo de

liderança, à satisfação, à coesão e ao desempenho, todas surgidas por processos de emersão. Com este novo conjunto de dados serão realizadas análises exploratórias no nível coletivo em que o modelo de pesquisa proposto pode ser efetivamente testado.

7.2 Teste de hipóteses

Antes de realizar a Regressão Linear Múltipla, foi necessário obedecer às diretrizes dadas por Tabachnick e Fidell (2007), relativas à verificação da obediência dos pressupostos para tal análise, que consistem em: 1) investigar a existência de colinearidade entre as variáveis antecedentes da pesquisa, que são os dois fatores do construto liderança (liderança transformacional e liderança transacional) e os cinco fatores de clima social da equipe (inovação, relacionamento, autonomia, desempenho, reconhecimento); e 2) verificar a existência de casos *outliers* multivariados, realizado neste estudo mediante o cálculo da distância Mahalanobis. Também foi investigada a normalidade de distribuição das respostas, pressuposto geral para as análises pretendidas, calculando para tanto a magnitude do *skewness* das variáveis (ou fatores).

A verificação da colinearidade ou multicolinearidade, cujo objetivo é constatar em que medida uma variável é explicada pela outra, deu-se mediante a realização de dois procedimentos: o primeiro consistiu no cálculo do VIF (*Variance Inflation Factor*) e dos valores de tolerância; o segundo, por meio da inspeção da matriz de correlação entre as variáveis antecedentes do estudo. Valores críticos para multicolinearidade são correlações a partir de 0,8, tolerância abaixo de 0,10 e VIF acima de 10, conforme orientam Hair et al. (2009). A normalidade dos resíduos foi identificada a partir do histograma e do gráfico de probabilidade normal. A análise do gráfico *scatter* sugeriu linearidade e homoscedasticidade. Os resultados da assimetria (*skewness*) indicam que todos os fatores, ou seja, as variáveis do

estudo, apresentam valores abaixo de 2, revelando uma distribuição normal, segundo critérios de Miles e Shevlin (2001).

Os valores de tolerância encontrados variaram de 0,10 a 0,63, acima do índice mínimo exigido sendo, portanto, adequados para as análises pretendidas, com exceção de liderança transformacional avaliada pela equipe, com tolerância de 0,08. Os valores do VIF sugerem baixa intercorrelação, visto que variaram de 1,60 a 9,43, novamente com exceção da liderança transformacional avaliada pela equipe com VIF de 11,9. A este respeito pondera-se quanto ao tamanho da amostra ($n = 38$), que pelo fato de resultar da condensação das informações coletadas no nível individual, de sorte a compor escores coletivos, tem a sua variância reduzida, fato que pode estar associado à inflação dos escores identificados.

A análise da matriz de correlação entre as variáveis antecedentes do estudo, que pode ser observada na Tabela 1.7, revelou baixa colinearidade entre os preditores do modelo, com exceção do clima fator 1 e clima fator 5 ($r = 0,81, p < 0,001$) e liderança transformacional avaliada pela equipe e clima fator 2 ($r = 0,89, p < 0,001$). Ainda, liderança transformacional e liderança transacional avaliadas pela equipe não apresentaram correlação significativa. Os resultados referentes às correlações mais inflacionadas podem ser novamente justificados pela fragilidade resultante do tamanho da amostra, já antes mencionado. Mais uma vez se faz necessário alertar quanto ao fato de algumas das associações identificadas entre as variáveis poderem estar inflacionadas em decorrência do aumento da margem de erro, uma vez que os dados foram agregados.

Além das justificativas antes apresentadas em relação às associações identificadas entre as variáveis do modelo proposto, destaca-se o fato do presente estudo não propor o estabelecimento do papel preditivo independente de cada fator do clima social da equipe, mas compreendê-los como componentes de uma única variável.

Tabela 1.7

Correlação entre as variáveis do modelo (agregadas)

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Clima fator 1 – Inovação	3,65	0,55	--											
2. Clima fator 2 – Relacionamento	4,30	4,36	0,70**	--										
3. Clima fator 3 – Autonomia	3,83	0,42	0,47**	0,60**	---									
4. Clima fator 4 – Desempenho	3,79	0,37	0,69**	0,62**	0,47**	--								
5. Clima fator 5 – Reconhecimento	3,59	0,63	0,81**	0,67**	0,56**	0,72**	--							
6. Liderança transformacional (equipe)	8,02	1,15	0,75**	0,89**	0,48**	0,73**	0,75**	--						
7. Liderança transacional (equipe)	7,22	1,21	0,74	0,90	0,25	0,33*	0,15	0,31	--					
8. Coesão da equipe	2,68	0,88	0,43**	0,48**	0,39*	0,47**	0,47**	0,48**	0,12	--				
9. Desempenho de equipe (equipe)	2,52	0,75	0,42**	0,49**	0,34*	0,51*	0,53**	0,57**	0,03	0,45**	--			
10. Satisfação da equipe	4,28	0,48	0,65**	0,77**	0,50**	0,69**	0,71**	0,81**	0,47	0,56**	0,67**	--		
11. Liderança transformacional (coord)	8,40	0,85	0,11	0,31	-0,00	0,12	0,26	0,82	0,18	0,35**	0,10	0,11	--	
12. Liderança transacional (coord)	6,85	1,64	-0,40**	-0,38**	-0,28	-0,12	-0,34*	-0,27	0,19	0,07	0,19	-0,22	0,57**	--
13. Desempenho de equipe (coord)	2,32	1,12	0,20	0,29	0,27	0,27	0,22	0,16	0,91	0,25	0,14	0,20	0,48	0,19

** $p < 0,001$ * $p < 0,05$

Após essa verificação, os escores grupais, entendidos como variáveis, foram submetidos à investigação da influência de casos atípicos multivariados, a partir do teste da distância Mahalanobis, considerando $p < 0,05$ para todas as variáveis do estudo, com limite de 22,36. Os dados apontaram que a equipe 38, com 24,05, ficou acima do valor permitido. No entanto, foi tomada a decisão pela não exclusão desse caso do banco de dados para não comprometer o tamanho da amostra.

Uma vez investigados os pressupostos da regressão linear múltipla, foram realizados os procedimentos relacionados ao teste do modelo preditivo, utilizando-se o método *Enter* para definir a inserção das variáveis. O primeiro teste foi conduzido para corroboração da primeira hipótese, que estabeleceu que a liderança é positivamente associada à efetividade da equipe, sendo mensurada por diferentes critérios como o desempenho julgamental (auto e heteroavaliação), a coesão e a satisfação da equipe. Ainda cabe resgatar o fato da análise fatorial da medida de liderança revelar a presença de dois fatores: liderança transformacional e liderança transacional. Desse modo, as variáveis entraram conjuntamente, no mesmo passo, no modelo construído, sendo condizente com abordagens teóricas que defendem que os dois estilos de liderança são complementares um ao outro, conforme explicitado na revisão teórica.

Os resultados encontrados com a aplicação dessa estratégia analítica mostraram que a liderança transacional e transformacional, atuando em conjunto, possuem um poder de predição aproximado de 34% ($p < 0,05$) para desempenho autoavaliado, de 71% ($p < 0,001$) para satisfação da equipe e 31% ($p < 0,001$) para coesão da equipe. O resultado para a variável-critério desempenho da equipe avaliado pelo coordenador não foi significativo (Tabela 1.8). Assim, os dados evidenciam que dos quatro critérios utilizados para verificação da hipótese sob análise, três revelaram a associação esperada. Assim sendo, a hipótese 1 deste estudo pode ser corroborada parcialmente, haja vista ter encontrado significância para parte do modelo de regressão descrito.

Outros dados relevantes, evidenciados na análise de regressão (Tabela 1.8), merecem destaque, uma vez que contribuem para a compreensão dos fenômenos deste estudo. Observa-se que quando a liderança transacional é avaliada separadamente, o seu efeito não é significativo com relação ao desempenho autoavaliado ($\beta = -0,16$; $p > 0,05$). No entanto, essa variável cobra significância, porém negativa, ao entrar como preditora dos outros critérios deste estudo como satisfação ($\beta = -0,23$; $p < 0,05$) e coesão ($\beta = -0,30$; $p < 0,05$), ou seja, quando o coordenador é visto exercendo a liderança com base em um estilo transacional, a equipe tenderá a ser menos coesa e menos satisfeita.

A seguir, procedeu-se com a investigação da hipótese 2, a qual previa que liderança é positivamente associada ao clima social da equipe. Os resultados encontrados a partir da análise de regressão múltipla, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.9, mostraram que a liderança transacional e transformacional, atuando em conjunto, possuem um poder preditivo aproximado de 85% ($p < 0,001$) para clima de relacionamento, de 59% ($p < 0,001$) para clima de inovação, de 57% ($p < 0,001$) para clima de reconhecimento, de 55% ($p < 0,001$) para clima de desempenho e de 25% ($p < 0,001$) para clima de autonomia. Assim, os dados evidenciam que a hipótese 2 deste estudo pode ser corroborada uma vez constatada a associação entre a liderança e todas as variáveis de clima social.

Adicionalmente, para ampliação da compreensão do fenômeno, analisou-se o efeito de cada tipo de liderança estudado. Fazendo esse exercício, observa-se que a liderança transacional revela correlação significativa apenas com clima de relacionamento ($\beta = -0,21$; $p < 0,001$), de modo que quando a liderança é vista como transacional, o clima de relacionamento, que foca nas relações interpessoais da equipe com o líder designado e entre os membros, tenderá a ser menor, em decorrência da correlação negativa.

A última hipótese, que previa medir se o clima social da equipe substitui a liderança na relação com a efetividade da equipe, não pôde ser testada neste banco de dados, devido às restrições de tamanho da amostra que autorizam apenas a realização de associações simples.

Tabela 1.8

Regressão múltipla da liderança como preditora de desempenho, satisfação e coesão da equipe (agregadas)

	Desempenho (auto)			Satisfação da equipe			Coesão da equipe		
	<i>B</i>	<i>SEB</i>	β	<i>B</i>	<i>SEB</i>	β	<i>B</i>	<i>SEB</i>	β
Constante	5,04	0,83		1,97	0,35		4,61	1,0	
Liderança transformacional	0,40	0,94	0,62**	0,37	0,40	0,88**	0,44	0,11	0,57**
Liderança transacional	-0,09	0,89	-0,16	-0,09	0,38	-0,23*	-0,22	0,10	-0,30*
R^2			0,34*			0,71**			0,31**
R^2 ajustado			0,30*			0,70**			0,27**

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

Tabela 1.9

Regressão múltipla da liderança como preditora do clima social da equipe (agregadas)

	Clima 1 (Inovação)			Clima 2 (Relacionamento)			Clima 3 (autonomia)			Clima 4 (desempenho)			Clima 5 (reconhecimento)		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Constante	1,11	0,48		1,93	0,23		2,64	0,49		1,74	0,34		0,49	0,56	
Liderança transformacional	0,39	0,54	0,81**	0,36	0,03	0,96**	0,19	0,56	0,52**	0,22	0,03	0,69**	0,43	0,06	0,78**
Liderança transacional	-0,08	0,51	-0,18	-0,75	0,25	-0,21**	-0,48	0,53	-0,14	0,03	0,03	0,11	-0,46	0,06	-0,08
R^2			0,59**			0,85**			0,25**			0,55**			0,57**
R^2 ajustado			0,57**			0,84**			0,21**			0,52**			0,55**

** $p < 0,001$

O comportamento observado na análise da relação existente entre as variáveis do nível meso constituem indicadores instigantes da natureza dos fenômenos estudados e, embora eliciem reflexões relacionadas quanto à manifestação de atributos coletivos, também nos obrigam a pensar quanto ao seu significado. Isso, porque apesar dos resultados acompanharem a literatura revisada quanto à associação entre liderança, clima e diferentes critérios de efetividade, é importante ter em mente o tamanho reduzido da amostra e o fato de não terem sido plenamente atendidos todos os critérios para emergência. Deve-se ponderar então quanto ao fato dos achados condensarem uma dualidade nos construtos investigados, o que revela que processos individuais e coletivos fazem parte da realidade organizacional.

Partindo desse raciocínio, foi tomada a decisão de refazer os testes das hipóteses no nível micro de análise, investigando, portanto, associações entre as respostas individuais. Para isso, todas as análises relativas à verificação da obediência aos pressupostos orientados por Tabachnick e Fidell (2007) foram refeitos. O diagnóstico de multicolinearidade apontou valores de tolerância e VIF abaixo dos parâmetros estipulados por Hair et al. (2009); e, a matriz de correlação entre as variáveis antecedentes do estudo (Tabela 1.10), revelou baixa colinearidade entre os preditores do modelo, de modo que podem entrar em conjunto na análise de regressão, tornando ainda mais sólidos os achados resultantes dos modelos de predição construídos neste estudo. A análise do histograma e do gráfico de probabilidade revelou normalidade dos resíduos e o gráfico *scatter* sugeriu linearidade e homoscedasticidade. Os resultados da assimetria (*skewness*) podem ser visualizados na parte do método, na seção 6.3 (instrumentos).

Tabela 1.10

Correlação entre as variáveis do modelo (nível individual)

	Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Clima fator 1 – Inovação	3,69	0,79	--								
2.	Clima fator 2 – Relacionamento	4,30	0,64	0,65**	--							
3.	Clima fator 3 – Autonomia	3,84	0,66	0,54**	0,57**	---						
4.	Clima fator 4 – Desempenho	3,82	0,62	0,59**	0,51**	0,51*	--					
5.	Clima fator 5 – Reconhecimento	3,63	0,96	0,72**	0,65**	0,57**	0,55**	--				
6.	Liderança transformacional (equipe)	8,03	1,69	0,67**	0,81**	0,51**	0,56**	0,70**	--			
7.	Liderança transacional (equipe)	7,28	2,0	0,28**	0,27**	0,21**	0,34*	0,36**	0,48**	--		
8.	Coesão da equipe	2,70	1,54	0,41**	0,37**	0,31**	0,25**	0,36**	0,35*	0,12	--	
9.	Desempenho de equipe (equipe)	2,55	1,30	0,32**	0,33**	0,31*	0,36*	0,35**	0,36**	0,13	0,49**	--
10.	Satisfação da equipe	4,27	0,75	0,59**	0,59**	0,48**	0,46**	0,62**	0,62**	0,25	0,42**	0,48**

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

A investigação da existência de casos *outliers* multivariados novamente foi realizada mediante o cálculo da distância Mahalanobis, envolvendo todas as variáveis (ou fatores) consideradas no estudo. Como resultado, foi constatado que existiam 18 casos (sujeitos) *outliers* multivariados que demonstraram comportamentos atípicos do restante da amostra, nas seguintes variáveis: satisfação com a equipe de trabalho; desempenho da equipe (autoavaliação); clima fator 1 – inovação e clima fator 2 – reconhecimento. A diferenciação do comportamento dos casos *outliers* para os não-*outliers* pode ser visualizada na Tabela 1.11.

Tabela 1.11

Médias e desvios padrões dos outliers e dos não-outliers

Variáveis	<i>Outliers</i>			Não <i>outliers</i>		
	N	Média	DP	N	Média	DP
1. Satisfação no trabalho da equipe	18	3,33	1,13	159	4,38	0,61
2. Desempenho da equipe (autoavaliação)	18	3,88	1,79	159	2,40	1,14
3. Clima fator 1 – Inovação	18	3,15	0,85	159	3,75	0,76
4. Clima fator 5 – Reconhecimento	18	2,54	1,11	159	3,75	0,87

Conforme pode ser observado, os dados apresentados revelam que os sujeitos *outliers* fazem descrições menos positivas dos fatores do clima, relatam estar menos satisfeitos e são mais severos ao julgar o desempenho das suas equipes de trabalho. Buscando identificar o efeito da presença desses casos na construção dos modelos preditivos, as mesmas análises foram realizadas com e sem esses sujeitos. Os resultados mostraram escassas diferenças, razão pela qual optamos por não retirá-los do banco de dados. Assim, todas as análises relatadas nesta parte do estudo foram realizadas contemplando a presença dos casos atípicos antes descritos.

Uma vez investigados os pressupostos para operacionalização da regressão linear múltipla, partiu-se para o teste do modelo preditivo, utilizando-se o método *Enter* para definir a inserção das variáveis. A hipótese 1 estabeleceu que a liderança é

positivamente associada à efetividade da equipe, sendo adotados como critérios o desempenho julgamental (auto e heteroavaliação), a coesão e a satisfação da equipe. Uma vez identificada a presença de dois fatores na análise fatorial da medida de liderança (liderança transformacional e liderança transacional), ambos ingressaram no mesmo passo.

Os resultados apresentados na Tabela 1.12 apontam que o poder preditivo da liderança transformacional e transacional para desempenho autoavaliado é de 13% ($p < 0,001$); para satisfação da equipe é de 38% ($p < 0,001$); e para coesão é de 12% ($p < 0,001$). As evidências revelam que a liderança possui efeito nas três variáveis de efetividade deste estudo, sendo que o maior efeito ocorre entre liderança e satisfação da equipe. Com isso, é possível afirmar que a hipótese 1, testada no nível micro, foi corroborada.

A segunda hipótese, investigada na sequência, pretendeu verificar se a liderança é positivamente associada ao clima social da equipe. Os resultados da regressão múltipla (Tabela 1.13) evidenciaram que a liderança transacional e transformacional, atuando em conjunto, possuem um poder preditivo aproximado de 67% para clima de relacionamento; 49% para clima de reconhecimento; 45% para clima de inovação; 32% para clima de desempenho; e, 27% para clima de autonomia. Portanto, a hipótese 2, quando analisada no nível micro, foi suportada. Assim como nos resultados do banco de dados grupal, verifica-se que a liderança transacional, atuando de maneira independente, revela correlação significativa e negativa apenas com clima de relacionamento ($\beta = -0,15$; $p < 0,001$). A associação identificada demonstra que quando a liderança é vista como transacional, o clima de relacionamento percebido nas relações interpessoais com este líder e com os demais membros do grupo é menos favorável.

Tabela 1.12

Regressão múltipla da liderança como preditora de desempenho, satisfação e coesão da equipe (nível individual)

	Desempenho (auto)			Satisfação da equipe			Coesão da equipe		
	<i>B</i>	<i>SEB</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>SEB</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>SEB</i>	β
Constante	4,69	0,46		2,15	0,23		5,15	0,55	
Liderança transformacional	0,30	0,06	0,39**	0,28	0,03	0,65**	0,34	0,07	0,37**
Liderança transacional	-0,04	0,05	-0,06	-0,02	0,02	-0,59	-0,04	0,06	-0,05
R^2			0,13**			0,38**			0,12**
R^2 ajustado			0,12**			0,37**			0,11**

** $p < 0,001$

Tabela 1.13

Regressão múltipla da liderança como preditora do clima social da equipe (nível individual)

	Clima 1 (Inovação)			Clima 2 (Relacionamento)			Clima 3 (autonomia)			Clima 4 (desempenho)			Clima 5 (reconhecimento)		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Constante	1,24	0,22		1,97	0,14		2,26	0,21		2,10	0,19		0,38	0,26	
Liderança transformacional	0,32	0,03	0,69**	0,33	0,02	0,88**	0,21	0,03	0,54**	0,19	0,03	0,51**	0,39	0,03	0,69**
Liderança transacional	-0,01	0,02	-0,05	-0,05	0,01	-0,15**	-0,15	0,02	-0,05	0,03	0,02	0,09	0,01	0,02	0,27
R^2			0,45**			0,67**			0,27**			0,32**			0,49**
R^2 ajustado			0,44**			0,66**			0,26**			0,31**			0,49**

** $p < 0,001$

Por fim, para testagem da hipótese 3, a qual previa mensurar se o clima social da equipe substitui a liderança na relação com a efetividade da equipe, de modo a suportar o modelo de substituição da liderança, foi conduzida a regressão múltipla em várias etapas. Assim, para cada variável-critério sob análise, foram inseridas a liderança transformacional e transacional, conjuntamente, no passo 1. Em seguida, no passo 2, foram acrescentados os diversos fatores do clima social da equipe, um a cada vez. Essas “rodadas” possibilitaram avaliar a predição da liderança transformacional e transacional para cada variável consequente do estudo e comparar os dados quando o clima social, conjuntamente com a liderança, entra na equação. Os resultados dessas análises podem ser visualizados, de forma resumida, na Tabela 1.14.

Os dados permitem concluir que o clima fator 1 (inovação) e o clima fator 2 (relacionamento) substituem apenas a liderança transformacional na relação com a coesão de equipes. Isso é evidenciado quando, no passo 2, o clima 1 ($\beta = 0,31$; $p < 0,001$) e 2 ($\beta = 0,24$; $p < 0,05$) entram na equação e, nesse momento, a liderança transformacional perde significância, transferindo todo o poder preditivo para o clima em relação à coesão. Nestes casos, é possível afirmar que o clima “rouba” completamente o papel da liderança na predição da coesão de equipes, ou seja, constata-se a ocorrência do fenômeno da substituição.

Por sua vez, o clima fator 3 (autonomia) e o clima fator 5 (reconhecimento) não substituem a liderança, porém quando entram no passo 2 observa-se que há redução do poder explicativo da liderança em relação à variável-critério coesão. Clima de autonomia reduz de $\beta = 0,38$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,28$ ($p < 0,001$) e o clima de reconhecimento vai de $\beta = 0,38$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,21$ ($p < 0,05$). Esses dados revelam a importância do papel do clima organizacional e possibilitam melhor compreensão da atuação dessa variável na relação mantida com a liderança e os critérios de efetividade,

ampliando a capacidade de intervenção da organização para melhorias dos resultados traçados. Por último, verifica-se que o clima fator 4 (desempenho) não substitui a liderança nessa amostra.

Os resultados para satisfação da equipe revelam que o clima social da equipe não substitui a liderança (Tabela 1.15). Porém, observa-se que há redução do poder explicativo da liderança quando os fatores do clima entram no passo 2. A maior queda ocorre com a inserção do clima de reconhecimento, de $\beta = 0,65$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,38$ ($p < 0,001$); seguido do clima de inovação, de $\beta = 0,65$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,42$ ($p < 0,001$); e do clima de relacionamento, de $\beta = 0,65$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,41$ ($p < 0,001$). Quanto aos resultados relativos ao desempenho autoavaliado da equipe como variável consequente, constata-se que o clima social não substitui o papel da liderança.

Deste modo, os resultados encontrados oferecem sustento para corroborar parcialmente a hipótese 3, testada no nível individual. Ainda, as relações testadas nesta pesquisa podem ser visualizadas nas Figuras 2 e 3. Para melhor compreensão dos achados desta pesquisa, todas as informações e dados de maior relevância do modelo traçado serão analisados e discutidos sob a perspectiva da literatura no capítulo a seguir.

Tabela 1.14

Análise de regressão múltipla - liderança e clima social como preditoras da coesão da equipe

	Coesão (predita por clima F1)			Coesão (predita por clima F2)			Coesão (predita por clima F3)			Coesão (predita por clima F4)			Coesão (predita por clima F5)		
	B	SE B	B	B	SE B	B	B	SE B	B	B	SE B	β	B	SE B	β
Passo 1															
Constante	5,15	0,55		5,15	0,55		5,15	0,55		5,15	0,55		5,15	0,55	
Liderança transformacional	0,34	0,07	0,38**	0,34	0,07	0,38**	0,34	0,07	0,38**	0,34	0,07	0,38**	0,34	0,07	0,38**
Liderança transacional	-0,04	0,06	-0,05	-0,04	0,06	-0,05	-0,04	0,06	-0,05	-0,04	0,06	-0,05	-0,04	0,06	-0,05
R^2			0,12**			0,12**			0,12**			0,12**			0,12**
R^2 ajustado			0,11**			0,11**			0,11**			0,11**			0,11**
Passo 2															
Constante	5,90	0,58		6,31	0,80		6,12	0,69		5,57	0,71		5,23	0,55	
Liderança transformacional	0,15	0,09	0,16	0,15	0,12	0,16	0,25	0,08	0,28**	0,30	0,08	0,34**	0,12	0,09	0,21*
Liderança transacional	-0,03	0,06	-0,04	-0,01	0,06	-0,02	-0,03	0,06	-0,05	-0,04	0,06	-0,06	-0,04	0,06	-0,06
Clima social	0,60	0,18	0,31**	0,59	0,23	0,24*	0,43	0,19	0,18*	0,12	0,21	0,08	0,37	0,16	0,23*
R^2			0,18**			0,14*			0,15*			0,13			0,15*
R^2 ajustado			0,16**			0,13*			0,13*			0,11			0,14*

** $p < 0,001$ * $p < 0,05$

Tabela 1.15
Regressão múltipla - liderança e clima social como preditoras da satisfação com a equipe

	Satisfação (predita por clima F1)			Satisfação (predita por clima F2)			Satisfação (predita por clima F3)			Satisfação (predita por clima F4)			Satisfação (predita por clima F5)		
	B	SE B	B	B	SE B	β	B	SE B	B	B	SE B	β	B	SE B	β
Passo 1															
Constante	2,14	0,23		2,14	0,23		2,14	0,23		2,14	0,23		2,14	0,23	
Liderança transformacional	0,28	0,03	0,65**	0,28	0,03	0,65**	0,28	0,03	0,65**	0,28	0,03	0,65**	0,28	0,03	0,65**
Liderança transacional	-0,02	0,02	-0,06	-0,02	0,02	-0,06	-0,02	0,02	-0,06	-0,02	0,02	-0,06	-0,02	0,02	-0,06
<i>R</i> ²			0,38**			0,38**			0,38**			0,38**			0,38**
<i>R</i> ² ajustado			0,37**			0,37**			0,37**			0,37**			0,37**
Passo 2															
Constante	1,76	0,23		1,53	0,33		1,58	0,28		1,70	0,23		2,02	0,21	
Liderança transformacional	0,19	0,04	0,42**	0,18	0,05	0,41**	0,23	0,03	0,53**	0,24	0,03	0,56**	0,17	0,04	0,38**
Liderança transacional	-0,01	0,02	-0,04	-0,07	0,02	-0,02	-0,02	0,02	-0,05	-0,03	0,02	-0,07	-0,02	0,02	-0,07
Clima social	0,30	0,07	0,32**	0,31	0,12	0,26*	0,25	0,07	0,22*	0,21	0,08	0,17*	0,29	0,06	0,38**
<i>R</i> ²			0,44**			0,41*			0,42*			0,40*			0,46**
<i>R</i> ² ajustado			0,43**			0,40*			0,41*			0,39*			0,45**

***p*<0,001 **p*<0,05

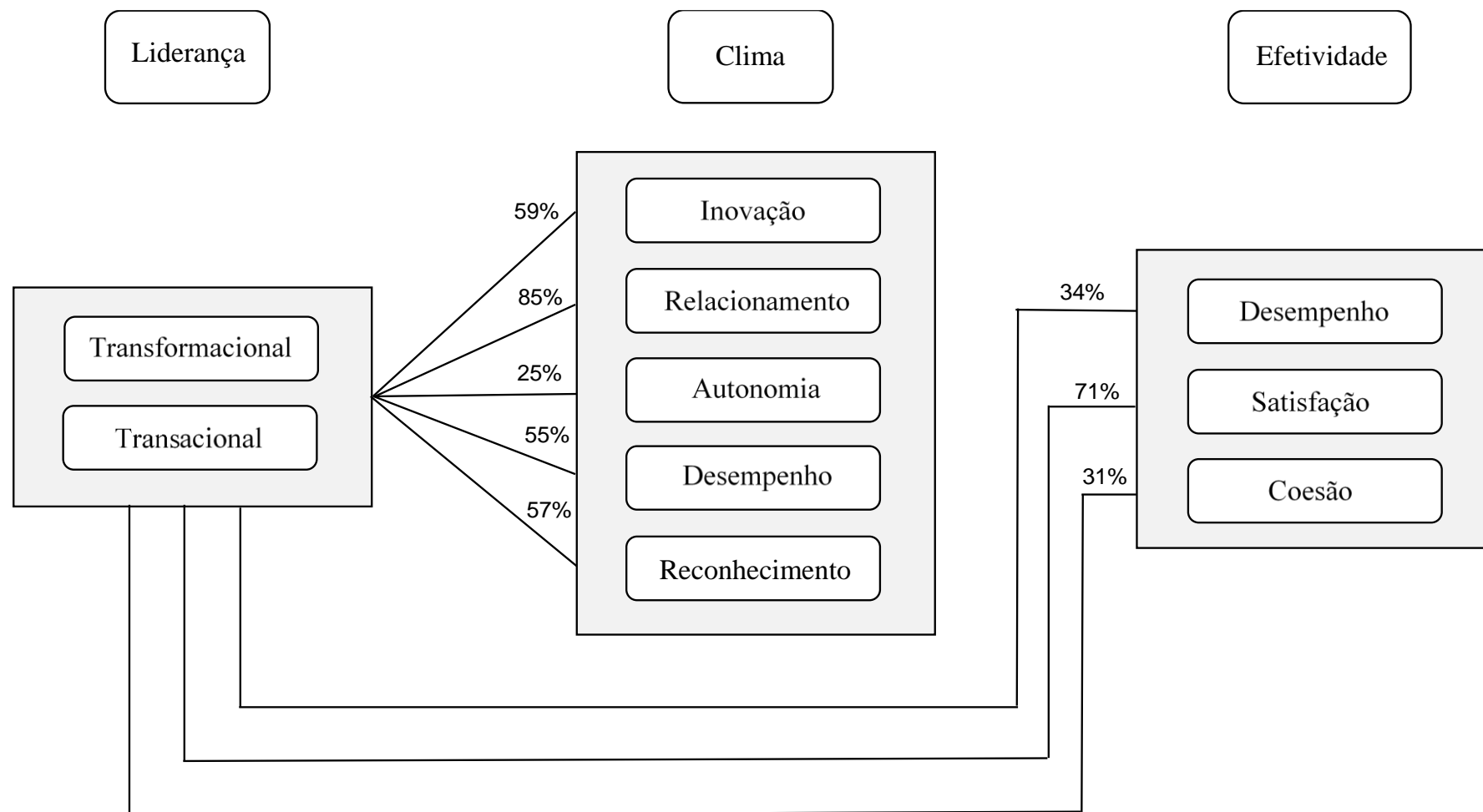


Figura 2. Resultados das relações entre as variáveis (nível meso)

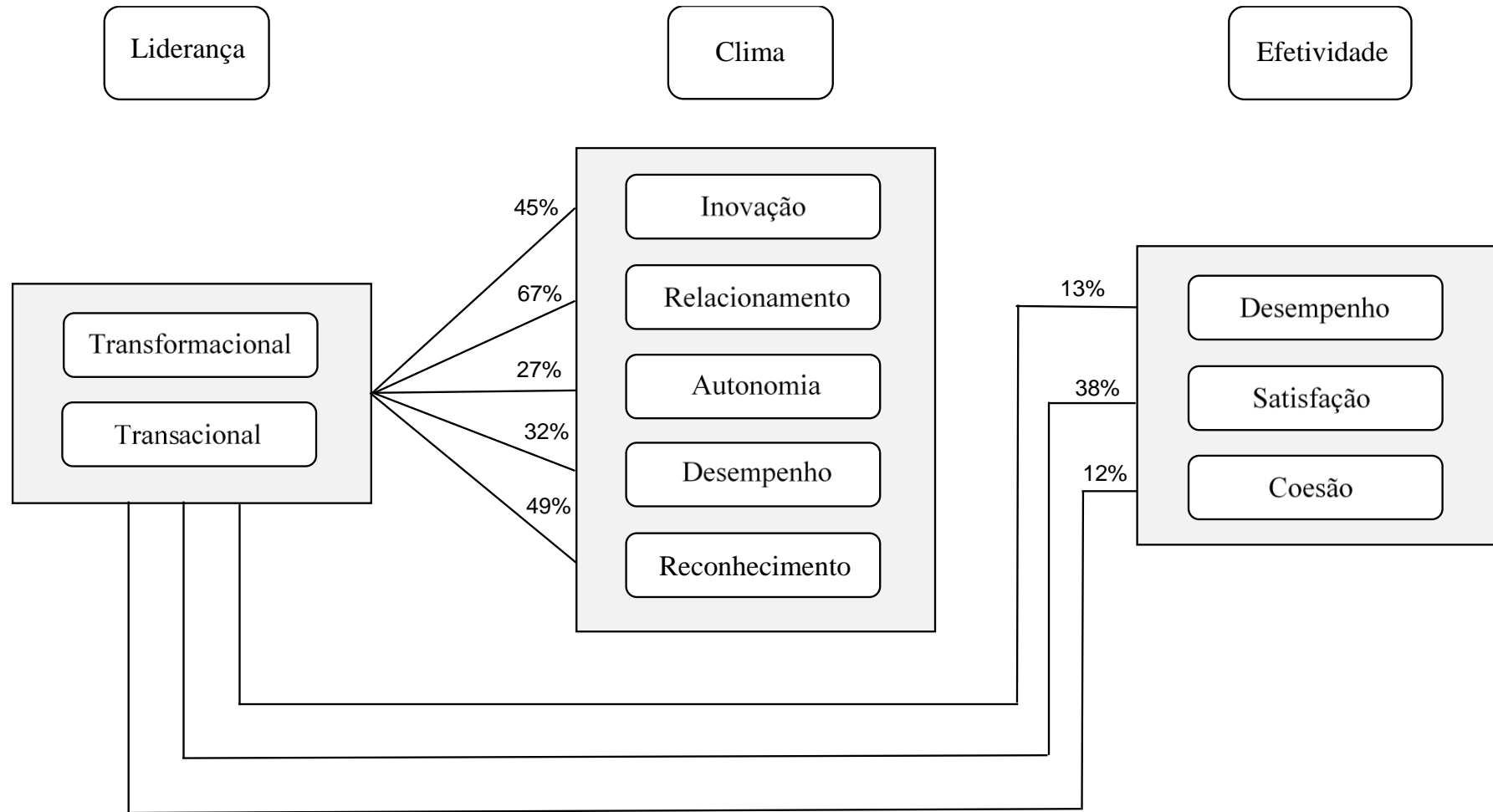


Figura 3. Resultados das relações entre as variáveis (nível individual)

Capítulo 8 – Discussão

O presente estudo é a primeira pesquisa brasileira a examinar os efeitos do substituto da liderança nos resultados do trabalho, tanto no nível coletivo quanto individual.

Especificamente, o objetivo geral foi analisar se o clima social das equipes pode substituir o papel do líder na predição da efetividade das equipes de trabalho, estabelecida a partir de três critérios: desempenho (auto e heteroavaliado), satisfação com a equipe e coesão da equipe. O modelo substituto da liderança, proposto por Kerr e Jermier (1978) tem sido alvo da atenção de estudiosos que pretendem compreender o papel de variáveis contextuais, individuais e grupais na relação da liderança com uma série de possíveis resultados, conjecturando que essas variáveis poderiam substituir ou neutralizar os efeitos da liderança.

Para alcançar esta finalidade, defende-se que a liderança é positivamente associada à efetividade da equipe (Hipótese 1); que liderança é positivamente associada ao clima social da equipe (Hipótese 2); e que o clima social da equipe substitui a liderança na relação com a efetividade da equipe (Hipótese 3). As hipóteses foram testadas, primeiramente, em um banco de dados que condensou as informações de 38 equipes, no qual as variáveis foram compostas a partir de processos de emergência e foram operacionalizadas mediante procedimentos estatísticos específicos que autorizaram a transformação dos construtos do nível individual em outros do nível meso. Após feita a análise com dados relativos às equipes, novos testes foram realizados com o conjunto de respostas dos indivíduos.

Os resultados das análises estatísticas, a partir do banco de dados grupal, fornecem evidências que corroboram parcialmente a primeira hipótese, haja vista ter encontrado significância na relação da liderança com o desempenho (autoavaliação), a satisfação com a equipe e com a coesão, sendo que o maior poder de predição foi em relação à satisfação com a equipe de trabalho, com 71% ($p < 0,001$). Porém, não foi significativa a relação entre liderança e desempenho da equipe avaliado pelo gestor ($\beta = 0,16$; $p > 0,05$), revelando que as

percepções quanto aos resultados alcançados são distintos entre equipe e coordenador, ou seja, existe associação entre a percepção que a equipe tem sobre o estilo de liderança adotado por aquele que os comanda e a avaliação que a equipe faz sobre o desempenho coletivamente realizado. No entanto, quando a avaliação do desempenho é feita pelo líder, a vinculação entre essas variáveis (estilo de liderança e desempenho) não ocorre.

Uma explicação para a ocorrência desse resultado pode ser dada pelo fato das decisões quanto às realizações das tarefas, às soluções das dificuldades e ao cumprimento das metas ser um processo democrático e ocorrer, necessariamente, em equipe, prevalecendo a opinião da maioria, o que pode gerar no coordenador a percepção de que ele não exerce influência direta no desempenho da equipe. Outro aspecto que pode ter influenciado no resultado é o fato dos padrões de desempenho serem estabelecidos externamente e sem a participação da coordenação nesse processo, de modo que pode não haver compreensão do impacto da sua atuação no alcance dos resultados da equipe.

Os resultados positivos e significativos do efeito da liderança no desempenho de equipes de trabalho, avaliados no nível meso, são condizentes com os achados na literatura (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007; Zhang, Cao, & Tjosvold, 2011); assim como com satisfação com a equipe (Brief & Weiss, 2002); e com coesão de equipe (Balkundi & Harrison, 2006), revelando que os comportamentos adotados pela liderança impactam na percepção dos resultados alcançados pela equipe de trabalho, assim como no nível de satisfação e no vínculo social que estabelecem entre si.

Outro resultado que chama a atenção, ainda relativo à análise de regressão para teste da Hipótese 1, é que embora o conjunto de comportamentos relativos aos estilos de liderança (transformacional e transacional) seja significativo, quando analisada de forma independente, a liderança transacional não obteve relação significativa com o desempenho autoavaliado. No entanto, essa variável cobra significância, porém negativa, ao entrar como preditora dos

outros critérios deste estudo como satisfação ($\beta = -0,22$; $p < 0,05$) e coesão ($\beta = -0,30$; $p < 0,05$). Desse modo, observa-se que perceber o líder exercendo o estilo transacional está associado ao fato da equipe tender a ser menos coesa e sentir-se menos satisfeita. Importante comentar que, tanto durante a aplicação piloto dos instrumentos, quanto durante a própria coleta de dados, as características transacionais foram bastante criticadas pelos membros das equipes, gerando incômodo e verbalizações do grupo em relação ao aspecto não ético do estilo transacional. Em diversas circunstâncias, durante a aplicação dos instrumentos, as equipes foram textuais sobre esse aspecto, sugerindo retirar ou até mesmo deixar em branco os itens relativos a tal comportamento.

Nesse caso, é necessário considerar o contexto organizacional no qual a pesquisa foi realizada. Embora não tenha sido objeto deste estudo, aspectos relativos à cultura e aos valores da instituição devem ser levados em consideração, uma vez que, no âmbito do serviço público, características relativas ao líder transacional, como a negociação e os acordos para o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório; e a punição contingente à performance, que se refere à associação explícita do erro e punição ao mau desempenho, são vistas de forma negativa pelos servidores, chegando a ser expresso como um comportamento não ético dentro daquela cultura, que privilegia os relacionamentos na obtenção de ganhos pessoais e nos ajustes às regras corporativas. Neste sentido, o estilo transformacional, em contrapartida ao transacional, tende a demonstrar maior flexibilidade, já que o mais importante são os resultados individuais e coletivos alcançados (Bass, 1999; Michaelis et al., 2010), sem preocupação exclusiva com as normas administrativas e de gestão de recursos humanos que, na visão das equipes, muda a todo o instante e gera muitas insatisfações.

Os comentários advindos das equipes, e antes mencionados, podem ser interpretados sob a perspectiva da pesquisa de Groves e LaRocca (2011), que estudaram

ambos os estilos de liderança (transacional e transformacional) em um contexto de comportamento ético. Os autores argumentam que, em contraste ao amplo consenso na literatura quanto ao fato da liderança transacional ser vista como parte de um contínuo dentro de um espectro com a liderança transformacional, esses dois estilos são construídos sustentados por bases éticas distintas. Especificamente, a liderança transacional flui com base em princípios éticos teleológicos, ou seja, com foco no propósito, na finalidade ou objetivo, enquadrando-se mais no valor do utilitarismo. E a liderança transformacional, por sua vez, flui com base em princípios deontológicos, que se referem às escolhas dos indivíduos do que é moralmente necessário, de modo a nortear o que realmente deve ser feito. O valor de base nesse caso é o altruísmo e os direitos universais. Assim, os comportamentos da liderança devem ser analisados dentro do contexto organizacional de atuação, procurando analisar os aspectos culturais.

A segunda hipótese, que previa mensurar se a liderança é positivamente associada ao clima social da equipe, foi corroborada. Os resultados encontrados a partir da análise de regressão múltipla mostraram que a liderança transacional e transformacional, atuando em conjunto, possuem um poder preditivo, aproximado, de 85% ($p < 0,001$) para clima de relacionamento, de 59% ($p < 0,001$) para clima de inovação, de 57% ($p < 0,001$) para clima de reconhecimento, de 55% ($p < 0,001$) para clima de desempenho e de 25% ($p < 0,001$) para clima de autonomia. Estes dados revelam que o coordenador tem um importante papel no fortalecimento do clima social da equipe, principalmente na construção de um ambiente mais propício para o estabelecimento das relações interpessoais e na geração de espaços para a criação de novas formas de organização do trabalho. Esse achado é condizente com pesquisas que demonstram o papel crítico do gestor no estabelecimento do clima organizacional junto às equipes de trabalho (Grojean, Resick, Dickson, & Smith, 2004). Ainda, estudos como o de Kozlowski e Doherty (1989) e de Dunegan, Tierney e Duchon (1992) apontam que os

indivíduos que avaliam de forma positiva sua relação com o gestor tendem a ter também percepções mais positivas em relação ao clima da organização.

Os resultados da segunda hipótese apontaram um resultado intrigante ao analisar a liderança transacional de forma independente da liderança transformacional. A tabela de regressão evidencia a relação significativa, porém negativa, apenas com clima de relacionamento ($\beta = -0,21$; $p < 0,001$), de modo que a equipe tende a perceber um clima com menor ênfase nos relacionamentos interpessoais entre os membros e destes com o líder quando visualizam a liderança como estando sustentada em comportamentos transacionais. Desse modo, quanto mais a equipe percebe que a relação com o líder está baseada na negociação de trocas, em busca de vantagens ou evitação de punições, pior é o clima de relacionamento percebido na equipe. O resultado aponta para as observações de Burns (1978), que argumenta que, embora a literatura aponte a liderança transacional como preditora de resultados efetivos, por outro lado este estilo de gestão estabelece relacionamentos mais superficiais, temporais e com foco maior nas trocas de gratificação para aumento exclusivo do desempenho. As afirmações desse autor são convergentes com as deste estudo e justificam a atuação da liderança transformacional na predição dos resultados visualizados.

A realização do teste para avaliação do substituto da liderança (Hipótese 3) não foi passível de execução, no banco com as respostas agregadas das 38 equipes, pelo fato do tamanho da amostra ter sido insuficiente para a realização da análise de regressão múltipla, sustentada na construção de termos de interação, a qual é exigida para a testagem da participação de variáveis moderadoras.

Conforme abordado na parte dos resultados, embora a natureza dos fenômenos estudados provoque reflexões quanto à manifestação dos atributos coletivos, identificados a partir de critérios na literatura de referência para autorização de emersão dos construtos,

aponta também para a necessidade de avançar nas análises, porém com as respostas dos indivíduos (nível micro), uma vez que, em decorrência do tamanho da amostra, tais critérios não foram plenamente atendidos. Considerando, desse modo, a dualidade dos fenômenos sob análise, que revelam natureza tanto individual quanto coletiva, em uma perspectiva do contexto organizacional, tomou-se a decisão de refazer o teste de hipóteses com o banco de respostas individuais, ou seja, no nível micro de análise, investigando associações entre as respostas individuais. Importante lembrar que o banco não contempla as respostas dos coordenadores em relação ao desempenho das equipes e da sua autoavaliação em relação à liderança. Isso porque cada coordenador realizou uma avaliação de desempenho geral, por equipe, e não por indivíduo. Portanto, não era viável a inclusão das respostas do líder em um banco de dados que exigia a entrada de variáveis necessariamente relativas a cada membro das equipes.

Conforme mencionado anteriormente, a primeira associação esperada era relativa à vinculação positiva entre liderança e efetividade da equipe (Hipótese 1). Assim como no teste da Hipótese 1 no banco agregado, a liderança transformacional e a liderança transacional ingressaram, conjuntamente, no mesmo passo, na construção do modelo de predição. Os resultados da análise de regressão, testada no nível micro, corroboraram esta hipótese, uma vez que ocorreu predição da liderança em relação às três variáveis-critério do estudo (desempenho, satisfação e coesão). Observa-se, no entanto, que o maior percentual de variância explicada ocorreu em relação à satisfação com a equipe, com 38% ($p < 0,001$). Uma comparação instigante e que merece destaque são os resultados da Hipótese 1, com o banco agregado, que apresentou maior percentual de poder explicativo para todas as variáveis-critério em relação aos encontrado a partir das respostas individuais, revelando que a força das interpretações similares de uma equipea respeito de um determinado fenômeno – no presente caso, os comportamentos da liderança – tendem a gerar uma percepção coletiva de

melhor desempenho, maior satisfação com equipe e maior coesão da equipe. Ainda assim, reconhece-se que, pelo fato de termos trabalhado com um banco de dados de tamanho menor, a possibilidade de ocorrência de erro estatístico nas inferências é maior. Contudo, também deve ser reconhecida a relevância teórica dos achados que destacam o papel das interpretações coletivas relativas aos padrões de atuação dos líderes e os processos coletivos protagonizados pelas equipes.

A segunda hipótese, testada também no nível micro, teve como finalidade verificar se a liderança é positivamente associada ao clima social da equipe. Os resultados apontaram que a liderança transacional e transformacional, atuando em conjunto, possuem um poder preditivo em relação a todos os fatores do clima social. Portanto, a Hipótese 2, quando analisada no nível micro, foi suportada. Assim como nos resultados do banco grupal, verifica-se que a liderança transacional, atuando de maneira independente, apresenta correlação significativa e negativa apenas com clima de relacionamento ($\beta = -0,15$; $p < 0,001$). A associação identificada demonstra que quando a liderança é vista como transacional, o clima de relacionamento percebido nas relações interpessoais com este líder e com os demais membros do grupo é menos favorável. Este resultado aponta para o fato de que tanto as percepções coletivas quanto individuais, relativas aos comportamentos da liderança transacional, são semelhantes.

A Hipótese 3 teve como proposta avaliar se o clima social substitui a liderança na relação com as variáveis-critério do estudo: desempenho autoavaliado, satisfação com a equipe e coesão da equipe. Para esta análise, foram conduzidas as análises de regressão em várias etapas, conforme explicado no capítulo dos resultados. Desse modo, foi inserido no passo 1 a liderança transformacional e transacional; e, no segundo passo, foram acrescentados os diversos fatores do clima social da equipe, um a cada vez, de modo a testar o modelo de predição teorizado. A predição das variáveis-critério foi testada em relação a todas as

possibilidades de combinação e, surpreendentemente, os resultados encontrados corroboram parcialmente a Hipótese 3, avaliada no nível individual.

Em primeiro lugar, em relação à coesão, os dados revelam que, quando no passo 2, o clima de inovação ($\beta = 0,31$; $p < 0,001$) e o clima de relacionamento ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$) entram na equação, a liderança transformacional, exclusivamente, perde significância, transferindo todo o poder preditivo para o clima. Esse achado torna pertinente afirmar que esses fatores do clima excluíram completamente o papel da liderança na predição da coesão de equipes, constatando-se, portanto, a ocorrência do fenômeno da substituição. Somando-se à relevância dos resultados demonstrados, observa-se ainda que o clima de autonomia e o clima de reconhecimento não substituem a liderança, porém quando entram no passo 2 ocorre redução do poder explicativo da liderança transformacional em relação à variável-critério coesão, ou seja, com a entrada do clima de autonomia, o poder explicativo da liderança reduz de $\beta = 0,38$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,28$ ($p < 0,001$) e com a entrada de clima de reconhecimento, cai de $\beta = 0,38$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,21$ ($p < 0,05$). Já em relação ao clima de desempenho, verifica-se que não houve substituição da liderança.

Quanto à satisfação da equipe, os resultados revelam que o clima social não substitui a liderança. No entanto, constata-se que há redução do poder explicativo da liderança transformacional quando os fatores do clima entram no passo 2. A maior queda ocorreu a partir da entrada do clima de reconhecimento, quando vai de $\beta = 0,65$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,38$ ($p < 0,001$); seguido do clima de inovação, de $\beta = 0,65$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,42$ ($p < 0,001$); e do clima de relacionamento, com redução de $\beta = 0,65$ ($p < 0,001$) para $\beta = 0,41$ ($p = 0,001$). Os resultados relativos ao desempenho da equipe como variável consequente demonstram que o clima social não substitui o papel da liderança.

Os resultados da terceira hipótese, testada no nível individual, suportam a proposição de Dionne et al. (2005) de que os substitutos da liderança podem assumir efeitos

significativos e diretos para certas variáveis de resultado, eliminando, de fato, o papel da liderança na predição dessas mesmas variáveis. Tais evidências empíricas demonstram a pertinência do modelo de substituição da liderança (Kerr & Jermier, 1978) e sua importância tanto para o contexto da pesquisa empírica sobre a liderança quanto para o contexto organizacional.

A inclusão do clima social da equipe como substituto da liderança revela a pertinência teórica desse construto como importante variável de contexto, uma vez que foi capaz de roubar o fenômeno da influência, normalmente atribuído ao líder, eliminando o papel da liderança na predição da efetividade de indivíduos, assim como reduzindo o poder explicativo relativo à atuação do líder em determinadas circunstâncias. Desse modo, a presente pesquisa reforça a tendência dos pesquisadores em seguir a recomendação de Schneider e (2013) referente à inclusão de focos e dimensões específicos nas pesquisas de clima organizacional (Mathieu et al., 2009), uma vez que, nesta amostra, alguns tipos de clima assumiram o papel de substituto. Essa ideia reforça também as considerações de Puente-Palacios e Martins (2013), de que as pessoas percebem o clima da organização e constroem significados a partir das interações com as outras pessoas em uma determinada cultura que a caracteriza.

Os resultados encontrados também reforçam a pertinência de investigar os mecanismos e processos subjacentes pelos quais a liderança exerce influência nos seguidores, conforme orientação de Dionne et al. (2004). Assim, é importante atentar para a necessidade dos modelos teóricos de não focar apenas em atributos e comportamentos do líder, mas também incluir os determinantes contextuais ao analisar o seu impacto na efetividade dos indivíduos e equipes (McCleskey, 2014; Muchiri & Cooksey, 2011; Podsakoff & Mackenzie, 1997).

De maneira adicional aos resultados do modelo de predição, os achados deste relato eliciam reflexões quanto à inclusão da coesão como critério de efetividade, conforme

proposto por Balkundi e Harrison (2006). É importante destacar que a coesão da equipe tem sido alvo de uma série de pesquisas no âmbito internacional por sua relevância para o alcance de resultados organizacionais e revela-se na medida em que os membros sentem-se atraídos para o grupo e comprometem-se coletivamente na consecução de suas atividades (Carless & De Paola, 2000). Ainda, como variável de processo, evidências empíricas vêm demonstrando o seu importante papel com indicadores como desempenho, satisfação no trabalho e interdependência de tarefas (Gully et al., 2012; Picazo et al., 2015). Os resultados do presente estudo demonstram a pertinência da decisão tomada, uma vez que a coesão foi a única variável consequente em relação a qual o clima de inovação e de relacionamento tiveram o poder de substituir a liderança.

Outro achado que merece evidência é o fato da liderança transformacional ter sido o único estilo com resultado significativo na predição com a coesão ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$) e satisfação com a equipe ($\beta = 0,65$; $p < 0,001$), conforme exposto nas Tabelas 1.14 e 1.15. Desse modo, observa-se que é o líder inspirador, relacional, carismático e motivador que promove resultados desejáveis no trabalho, conforme apontado na literatura da área. Faz também muito sentido o fato do clima de inovação e relacionamento substituírem a liderança transformacional na relação com a coesão de equipes, uma vez que essas características do líder são percebidas como exercidas pela própria equipe de trabalho.

Embora o clima social não tenha substituído a liderança, na relação desta com a satisfação com a equipe, os achados são igualmente relevantes, pois nos levam de fato a refletir sobre a questão apontada por Meindl et al. (1986) em relação à atribuição de causalidade, pelos atores organizacionais, do líder como único responsável pelos resultados positivos e negativos. No presente estudo foi possível constatar que o poder preditivo da liderança na explicação de determinados critérios diminuiu significativamente quando entraram em cena os fatores do clima social. Chama a atenção o fato do clima de

reconhecimento e de relacionamento terem promovido maior queda no poder explicativo da liderança em relação à satisfação com a equipe. Sendo esta uma variável de natureza afetiva, quando o sujeito percebe reconhecimento por parte da equipe e percebe também que na sua equipe é mantido um bom relacionamento, maior é a possibilidade dele sentir-se satisfeito com o fato de trabalhar nesse coletivo.

Por último, ainda em relação aos resultados da Hipótese 3, testada no nível micro, o clima social não interveio na relação entre a liderança e o desempenho autoavaliado. Este resultado pode ser explicado e melhor compreendido recorrendo às verbalizações dos próprios membros das equipes ao longo da coleta, durante o preenchimento do questionário, especificamente da escala de desempenho. Geralmente, inquiriam se o desempenho devia ser analisado somente pelo prisma da equipe ou considerando o contexto organizacional como um todo, pois manifestaram que, apesar da falta de suporte organizacional com relação à estrutura, questões sobre medicamentos, transporte para visitas domiciliares, falta de *feedback* dos relatórios mensais repassados para a gestão, falta de reuniões e informações específicas sobre o programa ou até mesmo da gestão das equipes, falta de treinamento para o exercício do papel de coordenação, as equipes davam o melhor de si para superar as dificuldades e cumprir as demandas e metas estabelecidas pelo governo. Porém, olhando sob a perspectiva da organização, os resultados não seriam percebidos de forma tão positiva. A orientação dada pela pesquisadora foi para analisar os itens sob o prisma da equipe. No entanto, muitos participantes afirmaram que iriam avaliar com base no contexto organizacional, pois esse era o cenário que determinava boa parte do que as equipes poderiam de fato atingir em relação às metas. Desse modo, aspectos do contexto organizacional podem ter influenciado o resultado observado.

Um último aspecto que merece ser retomado é relativo à liderança transformacional e transacional, uma vez que evidências empíricas ora demonstram que a liderança

transformacional incrementa os efeitos da liderança transacional, ora são complementares (Bass, 1999), sendo defendido por outros pesquisadores como construtos distintos (Groves & LaRocca, 2011). De fato, embora nos dias atuais serem reconhecidos como estilos separados, os pesquisadores tendem a estudar a liderança transformacional e a transacional dentro de um processo contínuo envolvendo toda a gama do modelo de liderança, conforme abordado por Bass e Riggio (2006). No entanto, os resultados do presente estudo apontam para a necessidade da ampliação desta discussão e da realização de outras pesquisas empíricas que investiguem as associações da liderança transformacional e transacional na predição de variáveis de resultado. Os mesmos resultados tornam pertinente defender a necessidade de incluir, nos modelos de pesquisa sobre liderança e efetividade, variáveis adicionais, como suporte e cultura organizacional, conforme proposto por Liu et al. (2011), de modo a ampliar a compreensão desses fenômenos diante dos desafios organizacionais contemporâneos.

Capítulo 9 – Implicações práticas e considerações finais

Os resultados do presente estudo adicionam valor tanto para o campo teórico, conforme tratado na discussão, quanto para as práticas de gestão. Antes, no entanto, de argumentar sobre as contribuições práticas, é importante detalhar um pouco mais o processo e critérios por meio dos quais ocorre a definição do profissional que assume o papel de coordenador dentro das equipes. Isso porque a liderança é o construto central desta pesquisa.

A escolha do líder, denominado coordenador nas equipes do Programa, não é um processo autoritário. As equipes têm autonomia para escolher quem irá desempenhar essa função e, por tal razão, ocorre de maneira bastante natural e consensual. O único critério estabelecido pela Secretaria de Saúde é que esse profissional tenha nível superior, ou seja, o médico, o enfermeiro e o dentista são habilitados. Porém, geralmente, são os enfermeiros que assumem o papel, conforme demonstrado nos dados sóciodemográficos, provavelmente pela formação que desenvolve habilidades como gestão administrativa-hospitalar, controles de medicações e relacionamento com equipes multidisciplinares.

No entanto, não há uma preparação ou treinamento formal dos profissionais, sendo enfermeiros, médicos ou dentistas, para assumir a posição. O aprendizado ocorre na prática, de maneira informal e não sistematizada, o que gera angústias e insegurança, conforme verbalizações durante a coleta de dados, uma vez que são muitos os desafios no dia a dia, como gestão de uma equipe multidisciplinar, elaboração dos relatórios mensais, definição e execução dos projetos do governo, atendimentos clínicos, orientação quanto ao cumprimento das normas administrativas e técnicas, participação em reuniões com os gestores do programa, dentre outros.

Assim, os achados das Hipóteses 1 e 2, no nível coletivo e individual, e da Hipótese 3, no nível micro, podem servir como referência no desenho de um programa de desenvolvimento de coordenadores das equipes de Saúde da Família, especificamente, a fim

de preparar os profissionais para atuarem de forma efetiva diante dos desafios impostos tanto pela comunidade quanto pela Secretaria da Saúde. A compreensão dos comportamentos por meio dos quais a liderança atua no fortalecimento do clima organizacional e influencia indivíduos e equipes no alcance de melhores resultados, assim como na percepção de satisfação e no desejo de permanecer na equipe, conforme evidenciado nos resultados desta pesquisa, é imprescindível. Além disso, quanto mais o coordenador for capaz, junto com outras estratégias corporativas, de fortalecer o clima e desenvolver as equipes para atuarem como maior autonomia, criatividade, resolução de conflitos e de soluções para realização das tarefas, assumindo sua própria gestão quando a situação possibilitar, o líder passa a ser substituível, deste modo, poderá atuar de maneira mais estratégica junto aos gerentes do programa para alavancar os projetos e ações junto às comunidades.

O programa de desenvolvimento deve contemplar, portanto, tanto as habilidades de gestão (neste caso, liderança transformacional-transacional e processos sociais), como capacitar o líder para desenvolver equipes autogerenciáveis, conforme proposto por Dionne et al. (2005). Refletindo, especificamente, para as evidências sobre a percepção das equipes e coordenadores com relação ao desempenho alcançado a partir do trabalho desenvolvido, sugerimos uma reflexão a respeito da gestão das equipes de Saúde da Família de maneira mais ampliada. As equipes verbalizaram que não recebem *feedback* dos relatórios mensais enviados à gestão do programa, que o processo de comunicação vertical e horizontal é ineficiente, que não se sentem reconhecidos quando desenvolvem algo inovador para o trabalho de atendimento à comunidade e que não conhecem as práticas adotadas por outras equipes.

Certamente, os desafios são grandes na gestão dessas equipes, considerando o cenário político, social e cultural do país e da própria Secretaria da Saúde. No entanto, tendo em vista que o programa prima pela atenção à saúde primária, definida como umas das principais

estratégias de atuação do Ministério da Saúde, pela dificuldade de acesso aos resultados objetivos das equipes e pelo resultado não significativo da liderança com desempenho (Hipótese 1 – nível grupal), a gestão do programa deve estabelecer estratégias mais efetivas junto às equipes, tais como: sistematização de um modelo gerencial informatizado para inserção e consolidação dos números gerados mensalmente pelas equipes, uma vez que hoje o processo é manual, de modo a possibilitar análises mais rápidas e precisas, assim como intervenções efetivas e pontuais, conforme a prioridade, gerando menor perda de energia. Também recomenda-se um planejamento de reuniões entre gestão e coordenadores, com o objetivo de conversarem sobre as dificuldades, estabelecerem soluções e metas compartilhadas, promoverem trocas de informações que podem ser úteis para todos, criarem espaços de *benchmarking*, dar e receber *feedbacks* sobre os resultados alcançados, dentre outros.

Propõe-se, ainda, conforme proposição das equipes que participaram da pesquisa, desenvolver estratégias de comunicação organizacional mais efetivas que ocorram em tempo real e que sejam divulgadas em meios que possam ser alcançados por todos ao mesmo tempo. Sugere-se também a criação de um programa de premiação das equipes, a partir de critérios objetivos e divulgados de maneira ampla e transparente. Esta iniciativa teria como objetivo reconhecer e divulgar as melhores práticas. Por fim, indica-se o desenvolvimento de pesquisas qualitativas junto às comunidades para avaliação dos serviços prestados pelas equipes, de modo que o Programa contemple dados objetivos para avaliação dos resultados também com os clientes que recebem os serviços prestados pelas equipes, como um dos critérios de efetividade proposto por Hackman (1987).

Assim como em outras pesquisas, este estudo enfrentou algumas limitações. Primeiro, o processo de aprovação do Comitê de Ética, bastante burocrático, que consumiu um tempo precioso na coleta de dados. Segundo, a dificuldade de acesso às equipes pela distância, pois

muitas atendem em zonas rurais, e também a dificuldade de juntar todos os membros para preenchimento dos instrumentos. A dinâmica do dia adia e ausências por atestado médico foram um desafio na coleta. Terceiro, foi necessário investir tempo na explicação do objetivo do trabalho para que os coordenadores e equipes sentissem segurança e confiança para, de fato, contribuírem com a pesquisa. De um modo geral, havia muita desconfiança se as informações seriam usadas pela própria secretaria de modo a gerar punições.

Por outro lado, a realização de uma pesquisa de campo em um contexto tão complexo gerou resultados bastante relevantes. O estudo dos fenômenos do comportamento humano no trabalho dentro das organizações, sendo estes sistemas vivos e dinâmicos, impactadas por inúmeras variáveis, possibilita uma leitura mais ampla daquilo que se pretende investigar, gerando agendas de pesquisa e novas demandas na gestão empresarial.

Referências

- Almeida, J. G. (2011). *Consenso intragrupo: antecedentes da força do clima*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction, a literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2^a ed). New York, NY: Psychology Press.

- Beal, D., Cohen, R., Burke, M., & McLendon, C. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 989-1004.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 413-449). Porto Alegre: Artmed.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração do sentido* (2ª ed.). São Paulo: Altas.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management, 17*, 345-381.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence and reliability. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brito, L. S. (2014). *Ser competente basta? Um estudo sobre competências necessárias para o trabalho em equipes de bombeiros de aeródromos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in workplace. *Annual Review of Psychology, 53*, 279-307.
- 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. doi: 10.1177/1094428102005002002.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Campos, V. A., & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Científica, 42*(2), 347-368.

- Carless, S., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research, 31*, 71-88.
- 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.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. (2009). Sticking it all together: A critical assesement of the group cohesion-performance literature. *International Journal of Management Reviews, 11*(2), 223-246.
- 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., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 331-346.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personal Psychology, 58*, 83-109.
- Da Mata, V., & Puente-Palacios, K. E. (2016). A coesão de equipes em cena: Discussão da sua natureza e consequentes. Manuscrito submetido.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atawer, L. E., & James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: leadership effects and commom-source bias. *Journal Applied of Psychology, 87*, 454-64.
- Dionne. S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 177-193.

- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Howell, J. P., & Villa, J. (2005). Substitutes for leadership, or not. *Leadership Quarterly*, *16*(1), 169-193.
- Dunegan, K., Tierney, P., & Duchon, D. (1992). Perceptions of innovate climate: Examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader / subordinate exchange. *Transactions of Engeneering Management*, *39*(3), 227-236.
- Eisenbess, S. A., Boerner, S., & Knippenberg, D. V. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, *93* (6), 1438-1446.
- Escorsin, S., & Kovaleski, J. (2008). Liderança e descivilização na América Latina. In: *Simpósio Internacional Processo Civilizador* (pp. 134-143). Universidad de Buenos Aires.
- Festinger, L. (1950). Informal Social Communication. *Psychological Review*, *57*, 271-284.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage.
- Fonseca, A. M. O. (2013). *Um modelo multinível para prever a atuação gerencial: O efeito de atitudes, valores e sexo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Forsythe, D. R. (1990). *Group dynamics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró J. M. (2008). The influence of intrateam conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*(1), 47-69. doi: 10.1348/096317907X180441.
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, *99*(6), 1042-1058.

- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*, 20(45), 29-38. doi: 10.1590/S0103-863X2010000100005.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. L. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (2012). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 43(6), 702-725. doi: 10.1177/1046496412468069.
- Gundersen, G., Hellesoy, B. T., & Raeder, S. (2012). Leading international project teams: The effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 46-57. doi: 10.1177/1548051811429573.
- Hackman, R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hambleton, R. K. (1994). Guidelines for adapting educational and psychological tests: A progress report. *European Journal of Psychological Assessment*, 10(3), 229-244.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood: Prentice-Hall.

- Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and non-professional workers. *Journal of Applied Behavioural Science*, 22(1), 29-46.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practioner approach*. Hoboken: John Wiley.
- Jordan, M. H., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research*, 33, 121-150. doi: 10.1177/104649640203300104.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 22, 375-403.
- Koys, D., & DeCottis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- 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 organization: Foundations, extensions and new directions* (pp.3-90), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Langfred, C. (1998). Is group cohesiveness a double-edged sword? An investigation of the effects of cohesiveness on performance. *Small Group Research*, 29, 124-143.
- Liu, J., Liu, X., & Zeng, X. (2011). Does transational leadership count for team innovativeness? *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 282-298.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2009). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. doi:10.1177/0149206308316061.
- Meindl, J., Ehrlich, S., & Durkeich, J. (1986). The romance of the leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Messick, D. M. (2005). On the psychological exchange between leaders and followers. In D. Messick, & R. M. Kramer (Eds.). *The psychology of leadership: New perspectives and research* (pp. 81-96). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429.

- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. London: Sage.
- Muchiri, M. K., & Cooksey, R. W. (2011). Examining the effects of substitutes for leadership on performance outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 817-836.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. Thousand oaks: Sage.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Nubold, A., Muck, P., & Maier, G. (2012). A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations. *Leadership Quarterly*, 24, 29-44.
- Park, H. S. (2008). The effects of shared cognition on group satisfaction and performance: politeness and efficiency in group interaction. *Communication Research*, 35(1), 88-108. doi: 10.1177/0093650207309363.
- Pasquali, L. (1999). *Análise fatorial: um manual teórico-prático*. Brasília: editora UnB.
- Peñaroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., & Hernández, A. (2013). The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust. *Computers in Human Behavior*, 29, 967-974.
- Picazo, C., Gamero, N., Zorzona, A., & Peiró, J. M. (2015). Testing relations between group cohesion and satisfaction in Project teams: A cross-level and cross-lagged approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 297-307. doi: 10.1080/1359432X.2014.894979
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.

- Pillai, R., & Willians, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 144-159.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142. doi: 10.1177/014920639602200204.
- Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., Mackenzie, S. B., & Williams, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jemier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 54*(1), 1-44.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*, 259-298. doi: 10.1177/014920639602200204.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. (1997). Kerr and Jemier's substitutes for leadership model: Background, empirical assessment and suggestions for future research. *Leadership Quarterly, 8*(2), 117-125.
- Podsakoff, P., Todor, W., Grover, R., & Huber, V. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviours: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(1), 21-63.
- Puente-Palacios, K., Andrade Vieira, R., & Freire, R. A. N. (2010). O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. *Avaliação Psicológica, 9*(2), 311-322.

- 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.
- Puente-Palacios, K. E., & González-Romá, V. (2013). Gestão de equipes de trabalho. Em L. Borges, & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia* (pp. 311-341). Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K. E., & Martins, M. C. F. (2013). Gestão do clima organizacional. Em L. Borges & L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia* (pp. 251-278). Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K. E., Martins, M. C., & Palumbo, R. (2016). Desempenho de equipes: desenvolvimento de uma medida. *PSICO-USF*, 21(3).
- Puente-Palacios, K. E., & Portmann, A. C. (2009). Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 369-379.
- Puente-Palacios, K. E., Seidl, J., & Silva, R. A. D. (2008). Ser ou parecer diferente: O papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 8(2), 79-97.
- Reis, D. P. (2015). *O papel da identidade social na efetividade de equipes de trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westpost: Prager, 1993.

- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547. doi: 10.1518/001872008X288457.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A., & Coultas, C. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the Science. *Human Factors*, 57(3), 365-374.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups and human resources. In: K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and humans resources management*, 5 (pp.323-356). Greenwich, CT: JAI.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–88.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal Applied of Psychology*, 87, 220-229.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp.300-328). PortoAlegre: Artmed.
- Sonnentag, S. (2002). *Psychological management of individual performance*. Chichester: John Wiley & Sons, LTD.
- Sundstrom, E., Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (7th ed.). New York, NY: HarperCollins.

- Telusk, P. E., & Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal Applied of Psychology*, *84*, 200-217.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, *12*(1), 53-81. doi: 10.1590/S1678-69712011000100003.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 515-530.
- Wang, P., & Rode, J. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, *63*, 1105-1128.
- Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quartely*, *10*, 285-305. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7^a ed.). Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. (1991). Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group-related outcomes: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, *131*, 387-399.
- Zhang, X., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. *Journal of Managment Studies*, *48*(7), 1586-1611. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x.

- Zohar, D. & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedentes: A social network analysis. *Journal Applied of Psychology*, 93(4), 744-757. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.744.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multi-level model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal Applied of Psychology*, 90, 616–28
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186.

APÊNDICE A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “O papel do clima social no desempenho e na satisfação das equipes de trabalho”, de responsabilidade de Viviane da Mata Barbosa, aluna de mestrado da Universidade de Brasília. O objetivo desta pesquisa é identificar como o clima social das equipes pode impactar a efetividade das equipes de trabalho. Assim, gostaria de consultá-lo(a) sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Para fins desta pesquisa, serão aplicados questionários distintos, sendo um para o membro de cada equipe e outro, em formato reduzido, para o coordenador da equipe de Estratégia de Saúde da Família. Esta sistemática é adotada para compreender como a coordenação e sua equipe se articulam para alcançar os resultados almejados e para diminuir o impacto do viés da fonte comum, ou seja, procura-se obter informações de diferentes fontes para as variáveis que se pretende investigar no estudo.

No seu caso, você responderá um questionário específico como membro da equipe.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo(a). Os dados provenientes de sua participação na pesquisa ficarão sob a guarda do pesquisador responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de questionário. É para este procedimento que você está sendo convidado a participar. Sua participação na pesquisa não implica em qualquer risco, sendo voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para se recusar a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Espera-se que esta pesquisa possa servir futuramente de base para a proposição de políticas de melhoria da gestão das equipes de trabalho do Programa Saúde da Família e, como ganho adicional, o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade de vida nas comunidades atendidas pelo Programa.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode me contatar através do telefone (61) 8134.7482 ou pelo e-mail damatavivi@gmail.com.

A equipe de pesquisa garante que os resultados obtidos farão parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília - CEP/IH. As informações com relação à assinatura do TCLE ou os direitos do sujeito da pesquisa podem ser obtidos através do e-mail do CEP/IH cep_ih@unb.br.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o(a) pesquisador(a) responsável pela pesquisa e a outra com o senhor(a).

Assinatura do membro da equipe

Assinatura da pesquisadora

Brasília, ____ de _____ de _____

APÊNDICE B

Os instrumentos utilizados nesta pesquisa podem ser obtidos com a pesquisadora a partir dos seguintes contatos: damatavivi@gmail.com e (61) 8134.7482.