

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Influência da Força do Clima sobre o Absenteísmo

Mestrado

Clarissa Leão Bonatti

Brasília, DF

Dezembro 2011

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Influência da Força do Clima sobre o Absenteísmo

Mestrado

Clarissa Leão Bonatti

Dissertação financiada pela Coordenação
de aperfeiçoamento de pessoal de nível
superior (CAPES)

Brasília, DF

Dezembro 2011

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Influência da Força do Clima sobre o Absenteísmo

Mestrado

Clarissa Leão Bonatti

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

Dezembro 2011

Influência da Força do Clima sobre o Absenteísmo

Dissertação defendida diante da banca examinadora constituída por:

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

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

Prof^a. Juliana Barreiros Porto (Membro Titular)

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

Prof. Francisco Antônio Coelho Júnior (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Administração - UnB

Prof. Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro Suplente)

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

*Aos meus pais, por me apoiarem em todas
as minhas decisões e por me
proporcionarem um alicerce firme e seguro.*

Agradecimentos

A Deus, por demonstrar sempre em atos concretos que os planos Dele para minha vida são muito maiores do que aqueles que faço.

A minha mãe, Ivone, pelo apoio incondicional e por todas as demonstrações de carinho durante essa etapa. Obrigada pela paciência em momentos de maior tensão e por estar disponível sempre.

Ao meu pai, Celso, por me ensinar que eu sempre tenho capacidade de crescer, e por dar todo suporte para esse crescimento. Agradeço também por ter lido grande parte deste trabalho, criticado aquilo que não estava compreensível e tecido elogios que eu sabia que eram sinceros.

Ao meu irmão, Dani, por ser meu companheiro de toda a vida e por me incentivar, mesmo que do jeito dele, a sempre querer mais.

Aos meus tios, avós e outros familiares por terem vibrado em cada conquista minha, especialmente ao primo José Fusari, por ter lido meu projeto de pesquisa, tecido comentários extremamente úteis e ter me dado excelentes dicas sobre a carreira acadêmica. Sua disponibilidade foi essencial e muito motivadora!

As minhas colegas da graduação, Gabriela, Rhavenna, Rebeca e Jordana, que me incentivaram a entrar nessa jornada, inclusive preenchendo a ficha de inscrição do processo seletivo junto comigo.

Aos meus amigos, que me ajudaram a equilibrar o estudo com momentos de lazer, em especial: a Aninha Carol, pela amizade sempre presente e pelas palavras de incentivo; ao Fábio, por comemorar de forma tão intensa minhas conquistas e fazer com que elas se tornem muito mais divertidas; ao Paulo, pelas conversas e pelas músicas

enviadas no gtalk, que me distraíam quando eu não conseguia mais pensar em trabalhos; ao Alvinho, por ter me passado alguns materiais que me auxiliaram na análise de dados.

A Katia, a melhor surpresa que tive nesse mestrado! Um exemplo de orientadora, professora e profissional. Obrigada por ter sido tão presente, e sempre preocupada com meu aprendizado.

Aos colegas do DEQUI. A Aline por ter me ajudado na escolha do meu tema e em outros aspectos do trabalho. Ao Rafael, a Tatiana e a Juliana pelas conversas acerca de cognições, equipes e vida acadêmica, que me ajudaram bastante a chegar a esse resultado.

As minhas amigas do mestrado, que tornaram essa etapa muito mais agradável.

A Vanessa, por dividir, durante o estágio docente, a nossa turma de psicologia aplicada à administração, sempre com bom humor e muita responsabilidade.

A Elzi, por ser mais que uma colega de mestrado, pelas trocas de conhecimento e por ter sido uma “parceira” desde a seleção até o dia da defesa.

A Carol, por ter revisado meus trabalhos de disciplinas, pelos estudos em conjunto, pelo incentivo, pelo bom humor contagiante, por sempre me “salvar” quando eu precisava e por estar sempre tão disponível para colaborar, apesar do excesso de atividades. Agradeço também à mãe dela, Ana, por ter dispensado tanta atenção na revisão da minha dissertação, mesmo sem nos conhecermos pessoalmente.

Aos professores do PSTO, pelos ensinamentos e contribuições a este trabalho, especialmente aos professores Juliana, Francisco e Jairo pela gentileza em aceitarem o convite para participar da banca.

Entender é sempre limitado. Mas não entender pode não ter fronteiras (...) Não entender, do modo como falo, é um dom. (...) O bom é ser inteligente e não entender. É uma benção estranha, como ter loucura sem ser doida. É um desinteresse manso, é uma doçura de burrice. Só que de vez em quando vem a inquietação: quero entender um pouco. Não demais: mas pelo menos entender que não entendo.

Clarice Lispector

Sumário

<i>Lista de Tabelas</i>	x
<i>Lista de Figuras</i>	xi
<i>Resumo</i>	xii
<i>Abstract</i>	xiii
<i>Apresentação</i>	1
<i>CAPÍTULO 1: Das Cognições Compartilhadas à Força do Clima</i>	4
1.1 Cognições compartilhadas	4
1.2 Clima Organizacional	10
1.3 Força do clima	15
<i>CAPÍTULO 2: Efetividade de Equipes e Absenteísmo</i>	24
2.1 Efetividade de equipes	24
2.2 Absenteísmo	28
<i>CAPÍTULO 3: Objetivos do Estudo</i>	33
<i>CAPÍTULO 4: Método</i>	37
4.1 Amostra de dados	37
4.2 Procedimentos	39
4.3 Instrumento	39
4.3.1 Propriedades psicométricas para a amostra	40
4.4 Análise de dados	45
<i>CAPÍTULO 5: Resultados</i>	50
5.1 Emersão de construtos: clima e força do clima	50
5.2 Teste dos papéis da Força do clima	51
5.2.1 Efeito Linear direto	55
5.2.2 Efeito Moderador	57
5.2.3 Efeito direto curvilinear	60
<i>CAPÍTULO 6: Discussão e Considerações Finais</i>	62
6.1 Validade do Instrumento para a amostra	62
6.2 Relação entre clima e absenteísmo	63
6.3 Papéis da força do clima	65
6.3.1 Efeito linear	66
6.3.3 Efeito curvilinear	70

6.4 Conclusão e Implicações	72
6.5 Limitações e agenda de pesquisa	74
<i>Referências Bibliográficas</i>	78

Lista de Tabelas

Tabela 1: Estrutura empírica da escala de clima organizacional.....	42
Tabela 2: Correlações dos fatores relativos à percepção de clima.....	45
Tabela 3: Matriz de correlações das variáveis.....	54
Tabela 4: Papel linear da Força do clima – coeficientes padronizados.....	55
Tabela 5: Papel moderador da Força do clima – coeficientes padronizados.....	57
Tabela 6. Papel curvilinear da Força do clima – coeficientes padronizados.....	60

Lista de Figuras

Figura 1: Papel moderador de fora do clima.....	34
Figura 2: Efeito curvilíneo da força do clima.....	35
Figura 3: Efeito moderador da Força do Clima no fator Equidade e Justiça.....	59

Resumo

O clima organizacional compõe uma área clássica de pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Recentemente, com o crescente interesse acerca do compartilhamento de cognições, tem-se evidenciado o papel central da similaridade das percepções de clima sobre a efetividade de equipes. Essa similaridade é chamada de força do clima e é estudada em três papéis: linear, moderador e curvilíneo. O presente estudo tem caráter exploratório e visa testar esses três papéis da variável força do clima frente à efetividade de equipes, que terá como indicador a taxa de absenteísmo. O objetivo é verificar qual papel a força do clima assume para cada um dos fatores de clima mensurados, considerando o absenteísmo como critério distal de efetividade. Para isso, utilizou-se uma amostra de dados oriunda de fonte secundária e que foi composta por: a) resultados de uma pesquisa de clima, realizada em 2009 e que possui quatro fatores nessa amostra (Relacionamento com a chefia; Equidade e Justiça; Relacionamento com os colegas; Natureza das tarefas); b) taxas de absenteísmo, por equipes, mensuradas após três e doze meses do diagnóstico do clima. A análise foi feita no nível de equipes, que foram separadas de acordo com a estrutura funcional existente na organização. Os dados acerca da pesquisa de clima organizacional são relativos a 24.219 indivíduos, divididos em 2.071 equipes. Os testes dos papéis investigados foram realizados por meio de regressões. Nos testes do papel linear e do papel moderador, foram encontrados resultados significativos para o fator “Equidade e Justiça”. Não houve resultados significativos ao se investigar a relação curvilínea. Esse estudo contribui para a compreensão do papel do clima como uma cognição compartilhada e apresenta a variável força do clima como construto central.

Palavras chaves: cognições compartilhadas, clima organizacional, força do clima, absenteísmo, efetividade de equipes.

Abstract

The organizational climate is a traditional field of Work and Organizational Psychology. Lately, with the growing interest about shared cognitions, it is noted the role of the similarity of the climate perception on the teams effectiveness. This similarity is called Climate Strength and is hypothesized in three different roles: linear and direct, moderating and curvilinear effect. This is an exploratory study and aimed to test these three types of role of the Climate Strength in the relationship with effectiveness, measured by the absenteeism. The purpose of this paper is to verify which role the Climate Strength plays in each of the measured dimensions of the climate, considering the absenteeism as a sign of effectiveness. To do so, it was used a sample of secondary data, in which there was: a) a climate research, done in 2009 and with four dimensions; b) rates of absenteeism, in the teams, after three and twelve months. The analysis were performed in the team level, which were defined by the pre existent structure of the organization. The data of the climate research were about 24.219 employees, in 2.071 teams. The tests of the roles were performed by regressions. In the tests of the linear and the moderating role were found significant results for the dimension of “Equity and Justice”. There were no significant results for the curvilinear relationship. This research contributes for the comprehension of the role of the climate, as a shared cognition, and it introduce the variable climate strength as a central construct.

Keys words: shared cognitions, organizational climate, climate strength, absenteeism, team effectiveness.

Apresentação

A maioria dos cientistas sociais e do comportamento tem como base para seus estudos a convicção de que este é influenciado pela saliência ou o significado das situações para o indivíduo (Weick, 1995 conforme citado por Schneider, 2000). Assim, o comportamento é entendido como resultado de um processo de formação de significado em que estímulos são processados pelo indivíduo que se comporta naquela situação.

Sustentado nessa premissa, o estudo do clima organizacional, que é a percepção acerca das políticas e práticas organizacionais, tem sido foco de interesse de pesquisadores da área, visando a compreender como os resultados desse processo de significação impactam em comportamentos organizacionais. Essa é uma área tradicional de pesquisa dentro da Psicologia das Organizações, especialmente nas últimas três décadas. Entretanto, ainda é observada falta de consenso sobre algumas especificações desse construto, apesar de haver concordância de que se trata de um fenômeno complexo, multinível e multidimensional, que advém da percepção dos funcionários acerca da sua experiência dentro da empresa. Essa percepção é estável e largamente compartilhada (Dawson, González-Romá, Davis & West, 2008).

Por considerar que o clima organizacional é um atributo da equipe ou da organização e que deve ser compartilhado, ele é englobado dentro da literatura recente relativa a cognições compartilhadas, a qual tem um espaço crescente nos contextos das organizações de trabalho, visto que, com o aumento da complexidade das tarefas, há um uso de equipes em mais atividades e, conseqüentemente, há um maior interesse na compreensão de atributos coletivos que levam a melhores resultados organizacionais.

Ao levar em conta esse crescente interesse por cognições compartilhadas a partir da década de 90, vários pesquisadores têm estudado a importância das cognições coletivas no cenário organizacional, utilizando diversos conceitos, método e estratégias de pesquisa (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Contudo, tais diferenças teóricas e metodológicas têm dificultado o alcance de conclusões acerca dos resultados empíricos, o que dificulta o avanço da pesquisa nessa área.

A partir das teorizações acerca de cognições compartilhadas e clima organizacional, uma nova variável tornou-se foco de estudo, apresentando resultados que demonstram uma participação na explicação de fenômenos organizacionais. Essa variável é a força do clima, definida como o compartilhamento das interpretações relativas ao clima dentro de uma mesma unidade (equipe ou organização). No presente estudo, que toma como foco de interesse a força do clima, o arcabouço teórico em que se sustenta, assim como a testagem empírica são realizadas no nível de equipes, sendo então compatível com a definição de atributo coletivo que corresponde à mencionada variável.

De maneira específica e diante dessa tendência, este trabalho investiga como a força do clima impacta sobre um resultado organizacional. Para tanto, serão testados três modelos que surgem na literatura da área e descrevem o desempenho de papéis diferenciados dessa variável em relação à efetividade de uma equipe, medida aqui pela taxa de absenteísmo.

O presente ensaio foi dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo tem como objetivo traçar um percurso entre a literatura de cognições compartilhadas até a força do clima. Para isso, será apresentado o conceito de cognições compartilhadas e de que modo elas são estudadas associadas à efetividade organizacional. Como exemplo de cognição compartilhada, abordaremos o conceito de clima organizacional e sua

evolução até a variável que é foco do presente estudo: a força do clima. No capítulo dois, será abordada a base teórica sobre efetividade que este estudo considera. Essa base será desdobrada na variável critério da pesquisa, que é absenteísmo. O capítulo três apresentará os objetivos da pesquisa, bem como as lacunas que o estudo pretende diminuir. O capítulo quatro discorrerá sobre os aspectos metodológicos do estudo, bem como a validade da medida utilizada. Os resultados encontrados serão relatados no capítulo cinco. Por fim, no capítulo seis, a teoria utilizada será confrontada com os resultados encontrados. Também serão discutidas as implicações e limitações deste estudo para a prática e para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 1

Das Cognições Compartilhadas à Força do Clima

O tema cognições compartilhadas no nível da equipe tem atraído o interesse de pesquisadores, principalmente nos últimos dez anos. Contudo, ainda não há clareza acerca da natureza desse construto e de sua definição (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Um exemplo dessas cognições compartilhadas é o clima organizacional, área tradicional dentro do campo de comportamento nas organizações. Uma linha dessa área evoluiu para estudos que têm como foco o compartilhamento das percepções de clima. Essa nova variável foi denominada força do clima.

Neste capítulo serão explorados os conceitos e contribuições teóricas da área de cognições compartilhadas. O clima organizacional será apresentado como exemplo de tais cognições, e a evolução desse construto resultou na variável antecedente deste estudo: a força do clima.

1.1 Cognições compartilhadas

O estudo de equipes tem-se intensificado nos últimos anos, pois essas unidades de trabalho tornam-se uma escolha estratégica quando as organizações se confrontam com tarefas difíceis e complexas.

Dentro do estudo de equipes, a área de cognições compartilhadas vem ganhando destaque como variável preditora de efetividade nas organizações. Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993) definem esse construto como estruturas de conhecimento de membros de uma equipe que permitem criar explicações e expectativas sobre suas tarefas, bem como coordenar suas ações e adaptar comportamentos de acordo com as demandas.

Salas, Cooke e Rosen (2008) apontaram entre as principais descobertas em relação aos níveis meso e macro-organizacionais (equipes e organizações) que as cognições compartilhadas afetam o desempenho da equipe. O desempenho seria favorecido, pois ao compartilhar cognições, tanto acerca das tarefas quanto acerca das características das equipes, os membros poderiam antecipar necessidades e ações uns dos outros (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993).

Em uma meta-análise de estudos sobre a relação de cognições compartilhadas e desempenho de equipes, DeChurch e Mesmer-Magnus (2010) encontraram que o critério (indicadores duros ou subjetivos) de desempenho é moderador dessa relação, de forma que efeitos mais fortes das cognições compartilhadas são encontrados quando as medidas utilizadas para a variável são subjetivas e não dados duros. Os autores justificam esse fato a partir de três argumentos: o primeiro se refere à influência de vieses nessas respostas; o segundo argumento é voltado para o efeito halo, ou seja, em medidas subjetivas, há possibilidade de interferência cognitiva; e, por fim, indicadores subjetivos estão mais próximos ao comportamento da equipe e podem ser melhor controlados do que indicadores duros, visto que estes têm influência maior do ambiente externo.

A relevância dessa variável é ressaltada pelo potencial papel preditor e explicativo de desempenho das equipes, visto que o compartilhamento de cognições permite que os membros se antecipem a ações dos outros membros, e ainda pela ponderação de Cannon-Bowers e Salas (2001) relativa à noção de cognições compartilhadas como agentes que ajudam a diagnosticar e resolver problemas nas unidades de trabalho: por exemplo, encontrar que as causas relacionadas a falhas de comunicação podem estar associadas à falta de compartilhamento de um conhecimento. Além disso, Bliese e Britt (2001) defendem que o consenso dentro de equipes de

trabalho é uma forma de suporte social e, por isso, espera-se que um alto consenso ajude os indivíduos a enfrentarem os estressores nesse ambiente, amenizando seus efeitos e tornando os empregados mais resilientes. Para encontrar evidências para tal hipótese, esses autores investigaram o papel moderador do consenso de clima de liderança na relação entre os estressores e estados afetivos, medido por duas variáveis critério. Em uma dessas variáveis, os resultados foram estatisticamente significativos, porém, com efeito pequeno. Observou-se, portanto, que, apesar de influenciar de maneira marginal, o consenso acerca do clima de liderança influencia a relação entre estressores e estados afetivos, de forma que quanto maior o consenso, menos os estressores influenciam os estados afetivos.

Ao entender as cognições compartilhadas como uma variável que favorece os resultados organizacionais, pesquisas que investigam como promover esse compartilhamento tornam-se relevantes. Nesse sentido, Levine, Resnick e Higgins (1993) definem que a cognição é um fenômeno fundamentalmente social, ou seja, que ela é construída a partir do contato com os outros. Dessa forma, as cognições tenderiam a convergir de forma natural a partir da interação entre os membros (McComb, 2008). A partir dessa afirmação, Salas et al. (2008) afirmam que o compartilhamento pode ser estimulado por meio de treinamentos que promovam o trabalho em equipe.

Apesar dessas descobertas e da empolgação dos pesquisadores com o tema, ainda não há acordo sobre a definição desse construto nem a sua abrangência, o que leva ao perigo de interpretações equivocadas ao considerar que todos os tipos de cognições compartilhadas tenham resultados semelhantes (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Esse fato evidencia a necessidade de que os estudos da área se atentem em especificar: a) o conteúdo das cognições, ou seja, apontar o que se compartilha; b) o significado que se atribui ao termo compartilhar; c) a definição do objeto de interesse da pesquisa que pode

ser tanto a estrutura de conhecimentos, ou seja, a forma como os membros organizam as informações que possuem, ou o conteúdo desse conhecimento, que se refere a compartilhar ou não determinada informação. Essas três informações irão embasar a decisão acerca do método utilizado para a mensuração dessas cognições. Portanto, os resultados organizacionais que o compartilhamento de cognições traz podem variar, a depender dos pontos acima expostos (Cannon-Bowers & Salas, 2001).

Com o objetivo de distinguir os tipos de cognições compartilhadas a fim de direcionar pesquisas, diversos modelos de classificação das cognições compartilhadas têm sido elaborados. Swaab, Postmes, Van Beest e Spears (2007) propuseram um modelo em que as cognições são divididas em três tipos:

- (1) Memória transacional: conhecimento grupal das expertises, necessidades e habilidades do grupo.
- (2) Modelos mentais compartilhados: similaridade de estruturas de conhecimento que os membros de um grupo possuem. Facilitam o grupo a formar explicações e expectativas das tarefas de forma acurada.
- (3) Representações sociais compartilhadas: crenças dentro do grupo de que há uma compreensão compartilhada.

Essa classificação não é adotada em todos os estudos. Há autores que optam por não enquadrar as cognições compartilhadas em uma categoria, mas apenas descrever suas características mais relevantes, conforme proposto por Cannon-Bowers e Salas (2001).

Considerando a categorização de Swaab et al. (2007), grande parte da literatura sobre cognições analisa sua estrutura na forma de modelos mentais (Klimoski & Mohammed, 1994; Lim & Klein, 2006; Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas & Cannon-Bowers, 2000; McComb, 2008). Eles são formados a partir da interação dos membros,

contudo, não necessariamente com o tempo a equipe formará modelos similares entre si, uma vez que eles podem se diferenciar mesmo em equipes antigas, pois a formação dessas cognições depende de antecedentes como a interdependência dos membros da equipe, ou seja, o grau de integração entre eles (McComb, 2008). Além disso, Fiore e Schooler (2004) sugerem, como ferramenta útil para maior eficiência das equipes na resolução de problemas, o mapeamento de processos, que explicita a estrutura das tarefas, o papel dos membros e as formas de resolução de problemas, o que promove então o compartilhamento das cognições acerca dos processos naquela equipe.

Com relação ao método utilizado para o estudo das cognições, entre as principais limitações da área está a forma adequada de mensuração das cognições compartilhadas (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Cooke, Salas, Cannon-Bowers & Stout, 2000). Entre as formas utilizadas está a ação de eliciar o conhecimento em que o pesquisador já coleta os dados no nível de equipe. Há também a agregação de dados coletados individualmente (Cooke et al., 2000). Quigley, Tekleab & Tesluk (2007) compararam duas formas de mensuração de construtos do nível grupal - consenso e agregação - por meio de um experimento que teve como conclusão que o método utilizado não impacta na relação estudada. Esses autores ainda ressaltam a importância da escolha do método que melhor retrate o construto a ser estudado.

Ao verificar a dificuldade de mensuração exposta acima e as dificuldades em interpretar resultados atrelados à teoria, Chan (1998) organizou uma tipologia de modelos de composição de escores de grupos que facilita a compreensão teórica de métodos de agregação de dados, e assim, possibilita que dados coletados no âmbito individual formem construtos de nível superior por meio de procedimentos válidos, e permite a comparação entre estudos diferentes que utilizem o mesmo modelo. Cinco propostas fazem parte dessa tipologia, descrita a seguir:

- (1) Modelo Aditivo: o construto do nível superior é a somatória das unidades do nível inferior, e não é necessário que haja consenso intragrupo para que o construto seja operacionalizado;
- (2) Modelo de Consenso direto: esse modelo utiliza a média ou outra medida central de respostas individuais para representar o escore no nível da equipe, contudo, deve-se verificar se há acordo intragrupo e diferença entre os grupos para que esse construto possa ser operacionalizado no nível superior;
- (3) Modelo de Consenso com mudança de referencial: a forma de operacionalização é semelhante à do modelo de consenso direto, contudo, nele, o pesquisador está interessado em como os indivíduos acreditam que os outros percebem aquele fenômeno;
- (4) Modelo de Dispersão: nesse modelo, a variância dentro do grupo deixa de ser um requisito, como nos dois modelos anteriores, e passa a ser o foco do estudo. Ou seja, medidas de dispersão são utilizadas para compor variáveis;
- (5) Modelo de Processos: enquanto os modelos anteriores falam de atributos estáticos, esse modelo é utilizado em pesquisas que têm como objetivo compor para o nível superior processos ou mecanismos que estejam no nível inferior de conceituação.

A escolha de qual modelo de composição utilizar depende do embasamento teórico do estudo e da forma como o construto é definido. Cabe ao pesquisador escolher um modelo que seja coerente com sua variável em foco.

Um exemplo de cognição compartilhada é o Clima Organizacional. Na próxima sessão será apresentada a definição desse construto e a forma como a literatura da área o estuda.

1.2 Clima Organizacional

O clima, como atributo de equipe ou da organização é, em essência, uma cognição compartilhada por emergir de uma convergência mínima entre os integrantes da unidade. Essa variável exerce grande atração dentro dos estudos da área de comportamento organizacional e não é um conceito novo. O interesse pelo estudo de clima organizacional tem seu fundamento nos estudos de Elton Mayo, quando houve evidência das influências das relações sociais no desempenho dos indivíduos (Puentes-Palacios & Freitas, 2006). Carr, Schmidt, Ford e DeShon (2003) apontam como motivo para a necessidade de diagnósticos de clima o fato de os indivíduos não responderem diretamente ao ambiente de trabalho, mas perceberem e interpretarem esse ambiente. Dessa forma, o diagnóstico do clima possibilita uma melhor compreensão acerca da percepção dos empregados, o que pode resultar em intervenções mais efetivas.

Apesar de uma vasta bibliografia acerca desse construto e de o tema estar presente há décadas na literatura de Psicologia Organizacional, as imprecisões conceituais permanecem e têm dificultado o avanço da área (Puentes-Palacios, 2002), pois a falta de uma definição precisa de clima organizacional implica em conseqüências negativas, como: a) impossibilidade de comparação dos estudos realizados; b) dificuldade em estabelecer os principais preditores e consequentes; e c) imprecisão na análise da eficácia de ações de intervenção que foram implementadas nas organizações a partir de diagnósticos de clima (Puentes-Palacios & Freitas, 2006).

Ao considerar a evolução do construto de clima, James e Jones (1974) organizaram conceitos e definições dentro de três abordagens e, posteriormente, Moran e Volkwein (1992) propuseram uma quarta, chamada de Abordagem Cultural, que considera o processo de formação do clima organizacional. Dessas, apenas uma considera o clima no nível do indivíduo.

A primeira é chamada de “abordagem de múltiplas medidas organizacionais” ou “abordagem estrutural” (Moran & Volkwein 1992), em que o clima é um atributo da organização e existe independentemente da percepção dos membros. Ou seja, o clima surge de aspectos objetivos da estrutura organizacional, como tamanho, centralização de decisões, hierarquia, entre outros. Tal concepção do clima foi criticada por não considerar os processos interpretativos de grupos na formação desse fenômeno, além de não conseguir explicar como grupos de uma mesma organização possuem climas diferentes. Também, por essa definição de clima permitir a investigação de quase qualquer atributo organizacional, ela se associa mais a componentes situacionais do que a clima organizacional propriamente dito. Contudo, o problema apontado como mais grave é que essa abordagem considera de forma inadequada o impacto subjetivo que variáveis organizacionais exercem sobre a reação de indivíduos em uma situação, ou seja, sugere que o indivíduo é capaz de descrever com precisão o ambiente da organização.

A segunda abordagem de clima, segundo James e Jones (1974), é a “abordagem perceptual da mensuração de atributos organizacionais”, que corresponde à “interacionista” de Moran e Volkwein (1992). Os autores que a defendem afirmam que o clima é formado pela interação entre indivíduos ao responder às situações do ambiente. A partir dessa interação, formam-se percepções compartilhadas do ambiente, e o significado é descrito como socialmente construído. Dessa forma, o clima ainda é entendido como uma variável situacional, contudo, ressalta-se que ele é composto pelas percepções dos membros, e que essas governam o comportamento. Nessa definição, há certa confusão se o clima é um atributo organizacional ou individual, visto que apesar de se tratar de uma variável situacional, ela é medida por meio de percepções. Além disso, essa perspectiva falha por não explicar a forma como o contexto social e, mais

especificamente, a cultura da organização, modela as interações (Moran & Volkwein, 1992).

A abordagem proposta por James e Jones (1974) foi denominada por eles de “abordagem perceptual de mensuração de atributo individual” e entende o clima como fenômeno perceptual e como atributo do indivíduo. Assim, todo o processo de emersão ocorre no nível do indivíduo, ou seja, o clima estudado por essa abordagem é o clima psicológico e não o organizacional. É importante diferenciar esses dois construtos, visto que, segundo Koys e DeCottis (1991), a diferença entre eles é o nível de análise focado. O clima psicológico se refere a percepções do indivíduo acerca das práticas organizacionais, enquanto o clima organizacional é um construto do nível da organização e que se refere a cognições compartilhadas entre membros de uma equipe ou empresa acerca do clima da unidade. Sendo assim, as formas de operacionalizar os construtos e interpretar seus resultados serão distintas.

A abordagem proposta por James e Jones (1974) foi chamada de “abordagem perceptual” por Moran e Volkwein (1992), incluindo no mesmo conjunto alguns outros autores que tiveram suas teorias embasadas por essa concepção e trabalharam com o conceito de clima coletivo (Joyce & Slocum, 1984 conforme citado por Moran & Volkwein, 1992). Nessa proposta para agregar os escores de clima individual, a estrutura formal é desconsiderada e os grupos são formados a partir da convergência de percepções. As críticas realizadas a essa abordagem se baseiam no fato de ela colocar a fonte do clima nos indivíduos, assumindo que o significado é algo que eles trazem e impõem às organizações.

A fim de suprir as lacunas dessas diversas proposições teóricas e, baseados em estudos que aproximam a cultura organizacional ao clima, Moran e Volkwein (1992)

desenvolveram a abordagem cultural, em que o clima é criado por um grupo de indivíduos que interagem entre si e têm um contexto abstrato similar, que seria a cultura organizacional. De tal forma, essa abordagem tira o foco da percepção individual como fonte da formulação do clima, enfatizando a interação entre os membros, assim como a abordagem interacionista, e complementa ao acrescentar o papel fundamental da cultura organizacional na modelação de processos que influenciam o clima.

A partir da abordagem cultural proposta por Moran e Volkwein (1992) é importante destacar as diferenças entre clima e cultura organizacional. Esses dois conceitos tiveram início em disciplinas diferentes. A origem do conceito de clima é vinculada à psicologia social, enquanto os estudos de cultura organizacional começaram na área de antropologia, e foram relacionados posteriormente. Uma das diferenças entre os dois construtos é a duração. A cultura é altamente duradoura, enquanto o clima tem, em comparação com a cultura, uma maior variabilidade no decorrer do tempo. Outra diferença é que a cultura, além de operar nos níveis de valores e atitudes, como o clima, também opera em níveis não conscientes, representados por pressupostos básicos das organizações. O clima pode ser descrito como a forma em que as estruturas da cultura organizacional se manifestam, dando origem a uma relação entre cultura e clima, contudo, essas duas áreas são distintas entre si.

Além de cultura, constantemente o conceito de clima é confundido com outros construtos. Para este estudo, é importante enfatizar que clima não está associado a um julgamento avaliativo que considera aspectos afetivos, mas sim a uma percepção do contexto, diferenciando-se de satisfação e de comprometimento organizacional. Com relação à satisfação, Schneider e Snyder (1975) ainda apontam que enquanto o clima é orientado para descrição e para organização, a satisfação é um construto orientado para o individual e para a avaliação.

Outra característica importante a se enfatizar sobre clima é que se trata de um construto multidimensional. Portanto, ao se estudar clima, deve - se focar em um conjunto de aspectos, e não, considerá-lo como um aspecto único (Puentes-Palacios & Freitas, 2006). A literatura da área indica diversos fatores de clima estudados. Não se pode dizer que todas as organizações terão um clima composto pelos mesmos fatores, ou seja, o que é relevante no clima de determinada organização pode não ser em outra, principalmente porque a cultura de cada empresa é diferenciada, o que leva seus funcionários a dar importância diferenciada a aspectos das práticas organizacionais (Neves, 2009). Neste estudo, utilizamos fatores de clima de relacionamento com a chefia; equidade e justiça; relacionamento entre pares; e natureza das tarefas.

A partir dessas considerações, a definição de clima organizacional utilizada para este estudo é a proposta por Koys e DeCottis (1991), que o define 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” (p.266).

Estudos têm demonstrado relações do clima organizacional com variáveis como: absenteísmo, satisfação no trabalho, satisfação do cliente, eficácia, rotatividade, entre outros, mas podem ser também encontrados resultados contraditórios. Essa falta de convergência nos achados empíricos pode ser parcialmente atribuída ao fato de que na execução empírica das pesquisas, o critério tomado como indicador do clima usualmente é o valor médio das avaliações dos membros do grupo (média aritmética), e ignora-se que a variância entre as respostas dos integrantes dos grupos, ou seja, a intensidade do compartilhamento dessas cognições, pode ser um importante elemento na predição de resultados de uma equipe. Por essa razão, a seção a seguir discorre a

respeito da importância de levar em consideração a similaridade das interpretações que os membros fazem sobre o clima da organização e pondera alguns dos seus possíveis consequentes.

1.3 Força do clima

Estudos recentes têm demonstrado visível interesse na compreensão de outro fenômeno da área de clima organizacional, que é a intensidade ou magnitude do compartilhamento das percepções de clima. Ou seja, para os pesquisadores que se debruçam sobre essa temática, o objeto de interesse é a similaridade existente entre as percepções de membros de uma mesma equipe. Ela não é apenas utilizada como requisito para a formação do escore de clima organizacional a partir de respostas individuais, mas é considerada o foco central de estudo, tendo em vista a sua capacidade de influenciar resultados da organização. Para a construção dessa variável, as proposições teóricas de Chan (1998), já apresentadas, cobram grande centralidade, uma vez que esse autor propõe o modelo de dispersão, que não mede o nível do construto, mas a extensão de quanto ele varia entre os indivíduos de um mesmo grupo. Portanto, traz uma proposta compatível com os atributos teóricos que caracterizam o fenômeno ora focado. A intensidade do consenso estabelecido entre os membros, dentro dos estudos de clima organizacional, é chamada de força do clima. Alguns autores pesquisaram essa mesma variável utilizando denominações diferentes, como consenso do clima (Lindell & Brandt, 2000).

O conceito de força do clima é decorrente de duas literaturas distintas da ciência organizacional (Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002): os modelos de composição, especialmente o modelo de dispersão de Chan (1998), como citado anteriormente, e a

teoria de força da cultura, que é similar à força do clima, e retirada da literatura de cultura organizacional.

Diversas são as hipóteses acerca dos fatores que influenciam a formação do consenso de percepções de clima. Lindell e Brandt (2000) já sinalizavam uma relação entre variáveis do contexto externo e da estrutura interna com o consenso de clima. Alguns outros estudos foram realizados com o objetivo de identificar preditores de força do clima. González-Romá, Peiró e Tordera (2002) encontraram relações significativas com interação intergrupos e comportamentos de informação do líder. Luria (2008) analisou o tipo de liderança (passiva x transformacional) e coesão do grupo, tanto em uma relação direta quanto através de uma interação, em que a coesão do grupo funciona como moderadora na relação entre o tipo de liderança e força do clima, de sorte que quanto menor a coesão do grupo, maior o papel da liderança na força do clima. Os resultados encontrados revelaram relações significativas, exceto no caso do papel moderador que não foi confirmado na coesão quando o tipo de liderança estudado era transformacional. Beus, Bergman e Payne (2010) também investigaram os antecedentes da força do clima, na hipótese de que a antiguidade seria um preditor dessa variável, estando, portanto, correlacionada positivamente com ela. Levantaram também a hipótese de que essa relação seria curvilínea. Os autores não encontraram evidências que corroborassem suas hipóteses. Apesar de encontrarem a relação curvilínea entre as duas variáveis, ao invés de a curva atenuar quando houve maior média de antiguidade, a curva ficou mais inclinada. Em suma, González-Romá (2011) afirma que os estudos dos antecedentes da força do clima seguiram por três caminhos principais: a diversidade da composição demográfica das unidades de trabalho, a relação líder-membro e a interação social entre membros de uma unidade.

A relevância de saber como propiciar o incremento do consenso nas interpretações feitas sobre o clima em grupos (força do clima) decorre da relação dessa variável com medidas de efetividade de equipes. Contudo, tendo em vista que se trata de um fenômeno recente, há evidências empíricas controversas quanto ao seu comportamento e sua relação com a efetividade.

Até hoje, identificam-se três papéis da força do clima que foram levantados como hipóteses e testados (Dawson, González-Romá, Davis & West, 2008). O primeiro deles estabelece que a força do clima tem efeito moderador na relação entre clima e resultados. Esse papel é derivado da teoria de Força Situacional de Mischel (1973), segundo a qual situações fortes são criadas quando aspectos dessa situação levam as pessoas a perceberem os eventos da mesma forma, induzindo expectativas uniformes sobre o comportamento mais adequado e habilidades necessárias para desempenhá-lo, e há, assim, uma homogeneidade dos comportamentos dos membros de um grupo. Em contraposição, em situações fracas, os eventos não são percebidos da mesma forma e as expectativas acerca de comportamentos adequados são inconsistentes ou até inexistentes. O autor aponta que nessas situações as diferenças individuais determinam mais fortemente o comportamento, e geram respostas heterogêneas. Em decorrência disso, supõe-se que, quando a força do clima for elevada, a relação entre clima e resultados será mais forte do que se comparado ao obtido quando a força do clima for baixa.

O papel moderador é o mais frequentemente testado da força do clima, principalmente com variáveis comportamentais. Contudo, os resultados não apresentam homogeneidade. Por exemplo, González-Romá et al. (2002) investigaram o papel moderador da força do clima na relação entre três facetas de clima de equipe e as variáveis critério: satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Das 6

relações testadas, apenas 3 confirmaram a hipótese de que a relação entre clima e essas variáveis critério é mais acentuada quando há força do clima elevada.

Outro estudo que examina esse papel é o de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009), em que a força do clima modera a relação entre quatro facetas do clima (suporte da organização, inovação, alcance de metas e formalização) e desempenho, tendo como indicadores o desempenho financeiro e o desempenho percebido pelos gerentes. Considerando a variável critério o desempenho percebido, o clima modera a relação no sentido esperado nas dimensões inovação e alcance de metas. Já ao analisar o efeito sobre o desempenho financeiro, essa relação foi encontrada nas dimensões de suporte da organização e inovação.

Ao investigar o papel da dimensão do clima “atenção do líder”, Sanders, Geurts e Riemsdijk (2011) encontraram que a força do clima modera a relação entre clima e comprometimento afetivo. Já Schneider et al. (2002) estudaram o papel moderador da força do clima na relação entre clima de serviço, dividido em três dimensões (práticas gerenciais, orientação para o consumidor e clima de serviço global) e experiência do consumidor. Utilizaram um delineamento longitudinal, em que eram analisados também os resultados após três anos. Nesse estudo, apenas nos casos em que foi considerada a dimensão de práticas gerenciais, os efeitos da interação foram significativos, o que significa dizer que só houve moderação da força do clima para essa dimensão. Considerando como variável critério a experiência do consumidor no mês em que foi realizada a pesquisa, o clima e o termo de moderação tiveram contribuições significativas para o modelo em todos os cinco indicadores de experiência do consumidor utilizados. Ao analisar a variável após três anos da pesquisa de clima, em quatro dos cinco indicadores utilizados, apenas a relação moderadora foi significativa, ou seja, o clima deixa de ter efeito, contudo a interação entre força e clima continua a

apresentar contribuições significativas, o que evidencia que o clima forte persiste no tempo, enquanto o clima fraco, não.

O segundo papel que aparece na literatura é de efeito direto e linear da força do clima sobre a efetividade, independente do efeito do clima. Ou seja, mesmo quando controlado o efeito do clima organizacional, a força do clima acrescenta valor explicativo ao modelo, considerando efetividade como variável critério. Esse efeito é baseado no paradigma de similaridade e atração de Byrne (1971, conforme citado por Dawson et al., 2008), que afirma que indivíduos tendem a estar atraídos por outros que sejam similares a eles, inclusive com relação a percepções. Portanto, ao se sentirem mais atraídos, os membros do grupo teriam uma melhor comunicação, integração e coesão. Esses fatores são associados a melhores desempenhos e outros resultados.

Há pouco suporte empírico para esse papel hipotético. No estudo sobre consenso de clima de Lindell e Brandt (2000), os autores esperavam tanto uma contribuição linear quanto um efeito moderador do consenso na relação entre clima e resultados organizacionais. Encontraram poucas evidências da pertinência das duas hipóteses. Apesar de o consenso de clima e a relação de moderação oferecerem contribuição que seja estatisticamente significativa, a relevância prática é baixa, pois o tamanho do efeito (R^2) encontrado foi baixo, de 0,005 e 0,006, respectivamente. Esses autores ressaltam que, segundo o estudo, o escore do clima (ou seja, a qualidade dele) influencia mais fortemente os resultados organizacionais do que o consenso de clima. Dessa forma, seriam relevantes investimentos apenas na melhoria da qualidade do clima e não, na promoção de um consenso sobre as percepções.

Na mesma direção, Sowinski, Fortman e Lezotte (2008) estudaram a hipótese de que a força do clima exerceria um papel moderador na relação entre clima de serviço e rentabilidade de lojas, contudo, em seus resultados encontraram que a força do clima

nessa relação acrescentou valor preditivo ao modelo, mas a relação de moderação não, o que evidencia um papel apenas linear da força do clima. Devido a esses resultados, os autores propõem que se investigue mais esse papel direto e linear.

Por fim, há a hipótese de que a força do clima teria um efeito curvilíneo nos resultados, em forma de “U” invertido. Assim, a força do clima influenciaria positivamente os resultados até atingir um nível ótimo, depois do qual teria um efeito negativo. A defesa teórica desse efeito parte do pressuposto que a força do clima, por ser uma medida de dispersão dentro de uma unidade, pode ser caracterizada como uma variável de diversidade a nível profundo (Harrison, Price & Bell, 1998).

Apesar do pouco consenso na literatura de diversidade a nível profundo (percepções e atitudes), alguns autores afirmam que essa variável teria uma relação curvilínea com os resultados organizacionais. Tal afirmação se baseia no raciocínio de que, se os membros de um grupo tendem a concordar em tudo, haverá pouca variação das perspectivas, que pode levar a pouca inovação e, conseqüentemente, a uma equipe menos efetiva. Entretanto, se o grupo discorda de tudo, há elevados conflitos, o que gera pouca comunicação e, conseqüentemente, resultados não favoráveis.

Esse papel ainda foi pouco explorado. Schneider et al. (2002), apesar de terem como hipótese o papel moderador, testaram se a relação entre força do clima e os resultados organizacionais não seria melhor explicada por uma relação curvilínea; entretanto, não encontraram resultados significativos.

A respeito desse papel, todavia, deve ser ponderada a pertinência de aplicação. Isto é, essa hipótese não seria plausível para algumas facetas de clima (Dawson et al., 2008), como por exemplo, qualidade do clima. Nessa faceta, o acordo sobre um clima positivo levaria a um maior desempenho, e a diminuição do consenso sobre essa dimensão do clima levaria necessariamente a uma menor qualidade do serviço e, em

consequência, a um menor desempenho. Esses autores afirmam que para diferentes dimensões do clima podem-se encontrar diferentes efeitos da força do clima sobre os resultados organizacionais. Daí, a necessidade de mais estudos que investiguem essa variável.

Dawson et al. (2008) investigaram os três papéis hipotéticos acima (linear, moderador e curvilíneo) no nível da organização, ao considerar as dimensões de clima: bem estar, qualidade e integração. Em um estudo realizado em hospitais britânicos, ao utilizar como variável critério um índice do governo local que engloba desde um bom gerenciamento até o bem estar dos pacientes, os autores encontraram relação significativa da força do clima com os resultados apenas para o fator de Integração, que teve como melhor explicação a relação curvilínea. Vale ressaltar que o escore do clima referente à dimensão de integração não teve relação direta com os resultados.

Todos os papéis descritos acima são referentes à força do clima, ou seja, ao consenso de clima. Recentemente, González-Romá (2011) propõe uma nova configuração para o estudo do clima, em que considera a teoria de dispersão de Brown e Kozlowski (1999 conforme citado por González-Romá, 2011) para propor que, além da força do clima, se estude também a uniformidade do clima, ou seja, o padrão de agrupamento das percepções individuais dessa variável. Esse autor propõe uma nova definição do clima que abarque essas três dimensões (qualidade, dispersão - força do clima- e uniformidade). A uniformidade tem sido pouco explorada, e a principal justificativa da sua inserção é que geralmente existem climas uniformes dentro de unidades reais de trabalho, e que a maior variância é referente à força (dispersão). Considerando essas dimensões, o clima existiria mesmo quando não houvesse acordo intragrupo, contudo sua representação é mais complexa. Nessa linha de pensamento, o autor afirma que a média aritmética do clima somente é representativa quando houver

padrão uniforme e um nível reduzido de heterogeneidade. Em casos em que não houvesse esses pressupostos, deveriam ser pesquisados subclimas dentro da unidade de trabalho para, apenas posteriormente, realizar a análise da média.

A revisão da literatura ora apresentada demonstra que a investigação acerca de força do clima foi iniciada recentemente e ainda há poucos resultados conclusivos acerca do papel que ela exerce sobre resultados organizacionais. Com relação a estudos nacionais, apesar de Gosendo (2009) já apontar, em sua revisão de literatura, para essa evolução no estudo de clima, a própria autora comete equívocos com relação à descrição dessa variável, considerando-a apenas como requisito de agregação em sua definição.

Foram encontrados apenas dois trabalhos na literatura nacional que incluíram a força do clima como variável e ambos são dissertações de mestrado (Almeida, 2011; Severino, 2010). Na primeira, Severino (2010) investigou o papel moderador da força do clima na relação entre suporte material percebido e estresse ocupacional. Nesse estudo optou-se pelo uso de suporte material em vez de clima organizacional, que é a variável antecedente na maioria dos estudos da literatura, para que houvesse uma maior variabilidade na força do clima, visto que não seriam excluídas equipes que possuíssem baixa força do clima, como pré-requisito de agregação para os escores de clima (qualidade do clima). A hipótese foi corroborada em três dos quatro fatores utilizados, ou seja, foram encontradas evidências nesses três fatores de que a relação negativa entre suporte material percebido e estresse ocupacional é mais intensa quando o clima é forte.

No trabalho realizado por Almeida (2011), foram investigados preditores da convergência da percepção do clima, ou seja, os antecedentes da força do clima. A autora encontrou uma relação positiva entre interdependência de resultados e força do clima nos fatores de inovação e reconhecimento. Também houve indícios de uma

mediação da satisfação na relação entre interdependência e força do clima, sendo que, no fator inovação, essa mediação foi parcial, ou seja, o valor preditivo da interdependência de resultados diminuiu ao inserir-se a variável satisfação, contudo, permaneceu significativo. Já no fator inovação houve mediação total, o que indica que ao inserir-se a satisfação como variável antecedente no modelo, a interdependência de resultados não teve valor preditivo significativo para a força do clima de reconhecimento.

Observando a pouca quantidade de investigações na área, o presente estudo visa contribuir para a diminuição dessa lacuna, por meio de um estudo exploratório acerca dos papéis teorizados da força do clima sobre um resultado organizacional. O resultado utilizado para esse estudo é o absenteísmo dentro das equipes, que é um indicador de falta de efetividade das unidades de trabalho e será explorado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

Efetividade de Equipes e Absenteísmo

Um dos principais objetivos da mensuração de comportamentos organizacionais é identificar as variáveis que melhor predizem a efetividade tanto da organização, como das equipes que nela trabalham e dos indivíduos. Neste capítulo abordamos em um primeiro momento os modelos de efetividade de equipes e, posteriormente, apresentamos a variável critério desse estudo: o absenteísmo.

2.1 Efetividade de equipes

Atualmente, as atividades desenvolvidas nas organizações aumentaram de complexidade. Uma alternativa de resposta para esse novo contexto é a criação de equipes de trabalho. O que se observa, contudo, é que diante do indiscriminado uso dessas unidades de desempenho, muitas organizações sofrem impactos negativos em seus resultados. Nesse cenário, há um aumento do interesse em pesquisas empíricas sobre o tema, a fim de compreender como se dá o funcionamento dessas equipes, e quais comportamentos são favoráveis à efetividade organizacional.

A revisão da literatura da área evidencia que há diversas definições de equipes, contudo, a maioria delas guarda semelhanças entre si. Hackman (1987) define equipes como entidades sociais completas, inseridas em um contexto maior, formadas por pessoas com diferentes papéis, mas que atuam de forma interdependente. Além disso, os membros se identificam e são identificados por outros, como parte da equipe.

Grande parte dos estudos relacionados à efetividade de equipes adota a descrição do processo de efetividade por meio de um diagrama de entrada-processos-saída (I-P-O) (Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987). Podemos incluir nas variáveis de entrada

características individuais, da equipe, da tarefa na qual a equipe trabalha e a forma como o trabalho está estruturado. Os processos são as formas como a equipe se comunica, resolve conflitos e problemas, toma decisões, estabelece limites, coordena suas atividades. Em termos gerais, refere-se à forma como os *inputs* (entradas) são transformados em *outputs* (saída). Já as saídas são os indicadores da efetividade da equipe (Tannebaum, Salas & Cannon-Bowers, 1996), assim como outros resultados decorrentes do trabalho coletivo.

Apesar de esta ser a forma mais utilizada para descrever a organização dos elementos envolvidos na explicação da efetividade de uma equipe, há falhas em capturar o atributo central que caracteriza a natureza das equipes, descritas como sistemas adaptativos e complexos (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005). Autores como Ilgen et al. (2005) todavia, destacam que essa estrutura explicativa não engloba a literatura mais recente na área de equipes em pelo menos três aspectos: 1) muitos dos fatores mediadores entre as entradas (*inputs*) e as saídas (*outputs*), recentemente trabalhados, não são exatamente processos, mas estados afetivos ou cognitivos; 2) esse modelo (I-P-O) concebe a existência de um único ciclo linear, sendo que muitas pesquisas já demonstram que resultados da equipe podem- se constituir entrada para um novo processo, a partir de uma visão de continuidade cíclica; 3) por fim, o I-P-O sugere uma progressão linear, sendo que evidências empíricas mostram relações entre diversos processos, entre processos e estados emergentes, e outras que não se enquadrariam nessa progressão linear.

Como uma alternativa à explicação baseada em I-P-O, Ilgen et al (2005) propõem que a efetividade seja estudada através do processo IMOI (entrada-mediadores-resultados-entrada). Colocar entrada (*input*) no final da seqüência proposta traz a idéia de processo cíclico, enquanto remover o hífen no nome do modelo sugere

não haver nem ligações causais e nem linearidade. Já a substituição proposta de processos por mediadores abrange um maior número de variáveis, que tanto podem ser consideradas processos, como estados emergentes. Entre esses estados emergentes está incluso o conceito de cognições compartilhadas. Portanto, essa visão da efetividade da equipe engloba teorizações e estudos que tenham como variável alguma cognição compartilhada, uma vez que considera o processo de estruturação da equipe dentro do IMOI, ou seja, considera-se o desenvolvimento de normas, papéis e padrões de interação nas equipes, que são antecedentes a cognições compartilhadas.

Dessa forma, o modelo IMOI, ao considerar estados emergentes, bem como a interação entre os níveis micro, meso e macro da organização, suscita uma maior complexidade nas teorizações sobre as relações entre as variáveis de entrada, os mediadores e os resultados da equipe (Kozlowski & Ilgen, 2006). Assim, o modelo foi relevante para o avanço nas pesquisas em múltiplos níveis de análise.

Acerca da mensuração dos resultados (*outputs*), Nadler, Hackman e Lawler (1979) destacam que a efetividade das equipes pode ser medida por meio de três critérios: a satisfação dos membros, os resultados produtivos no trabalho (desempenho) e a sobrevivência da equipe.

Todavia, em relação à efetividade das equipes, Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008) defendem que as pesquisas devem preocupar-se que os resultados medidos sejam importantes não apenas para a equipe em questão, mas para a organização como um todo. Para esses autores, uma variável que meça a efetividade de equipes deve ser cuidadosamente ligada à função e às tarefas da equipe em estudo, e composta por medidas diferentes, e não uma única.

É importante frisar que a efetividade da equipe não possui uma única causa, e sim uma multiplicidade de fatores que a influenciam (Albuquerque & Punte-Palacios, 2004). Estudos têm sido realizados explorando a relação de efetividade da equipe com variáveis como clima organizacional (Neves, 2009; Souza, 2003), memória transacional (Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas & Cannon-Bowers, 2000), comprometimento (Betioli & Tonelli, 2003; Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2003), entre outros comportamentos organizacionais. Ressalta-se ainda que a efetividade pode ser mensurada por meio de escalas respondidas pelos membros da equipe e de seus gestores, bem como por meio de medidas duras, como lucro financeiro. O uso desse segundo tipo de indicador tem ganhado importância na literatura, por mostrar um resultado final da organização e, muitas vezes, as escalas desenvolvidas para avaliar efetividade e desempenho não apresentam correlações com o resultado bruto da empresa. No estudo de Naumann e Bennet (2002 conforme citado por González-Romá, 2011), por exemplo, foram encontradas correlações entre o clima e o desempenho avaliado pelo gestor, contudo, não se encontrou correlação entre clima e desempenho financeiro.

Devido a essa importância de encontrar relações com dados duros da organização, para este estudo, o indicador de efetividade utilizado é a taxa de absenteísmo da empresa, ou seja, a quantidade de faltas dos membros de uma equipe dentro de um período de tempo. Reconhece-se, contudo, que não se trata de uma medida de efetividade direta, mas distal. A seção a seguir teoriza a respeito da natureza dessa variável e sobre a pertinência de considerá-la como medida indireta de efetividade.

2.2 Absenteísmo

Considerando os critérios de efetividade propostos por Nadler, Hackman e Lawler (1979), conclui-se que a efetividade pode ser identificada por meio não só do desempenho da equipe, mas também por meio de medidas de satisfação dos membros e permanência na equipe. Taxas de absenteísmo elevadas podem representar um resultado da intenção dos membros da equipe de não permanecer na unidade. Além disso, um relevante modelo explicativo do absenteísmo defende que se trata de respostas comportamentais dos indivíduos frente à insatisfação com seus trabalhos (Goldberg & Waldman, 2000). Neste estudo, portanto, será utilizado o absenteísmo como indicador de efetividade, de forma que quanto menor a sua ocorrência, maior a efetividade, visto que ele está associado a dois dos três critérios utilizados para indicar a efetividade de equipes (satisfação e permanência do membro na equipe).

O absenteísmo refere-se à frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os profissionais se ausentam do trabalho. Esse fenômeno tem grande impacto negativo em organizações e a compreensão das suas causas tem-se constituído um desafio ao psicólogo organizacional e do trabalho (Calheiros & Rodrigues, 2010). Cabe ressaltar, entretanto, que esse é um critério distal de efetividade, uma vez que não é a partir da sua ocorrência que a efetividade pode ser diretamente inferida, pois, segundo Nadler, Hackman e Lawler (1979) ela se manifesta a partir da satisfação, desempenho, sobrevivência da equipe. Além disso, assim como outros critérios de efetividade, o absenteísmo é um fenômeno multicausal, sendo decorrente não só de fatores individuais – como sexo, idade, tempo de trabalho, estado civil (Silva, Pinheiro & Sakurai, 2008) -, como também de fatores ambientais e organizacionais. Meira (1982, conforme citado por Nascimento, 2003), classificou os fatores que desencadeiam o absenteísmo em três tipos: 1) fatores naturais, como condições climáticas e

epidemiológicas; 2) fatores socioeconômicos, como conjuntura econômica e dados demográficos; 3) fatores inerentes à própria empresa, como sua política, pessoal, porte, supervisão, chefia, benefícios etc.

Considerando a última classe, esse fenômeno pode ser melhor compreendido ao observar as condições de trabalho, natureza da supervisão, estilos de liderança, participação na tomada de decisões, relacionamentos profissionais, entre outros fatores aos quais os trabalhadores são submetidos dentro da organização. Teóricos da área apontam que as condições de trabalho possuem grande poder preditivo no absenteísmo, principalmente devido à influência que elas exercem na motivação dos funcionários (Nascimento, 2003).

Há também autores que defendam a teoria de que o absenteísmo é impactado por variáveis individuais e contextuais por meio da satisfação. Ou seja, a variável satisfação exerce papel de elemento mediador na relação estabelecida, de um lado, entre fatores contextuais (conflitos, permissividade da organização, pagamento, características do trabalho absenteísmo) e fatores individuais (estado civil, saúde), e de outro, o absenteísmo. Goldberg e Waldman (2000) testaram essa hipótese, contudo encontraram resultados que apontavam que, além dos preditores teorizados exercerem um efeito pequeno no absenteísmo, a satisfação não atuava como mediadora nessa relação. Esses dados permitem gerar novas hipóteses explicativas das complexas razões que levam os trabalhadores a se ausentarem dos seus locais de trabalho, seja de maneira voluntária ou involuntária. Contudo, há convergência de opiniões a respeito das suas conseqüências.

O elevado índice de ausências, que é calculado por uma razão entre os dias perdidos e os dias trabalhados, pode gerar diversos prejuízos à organização, entre eles: a desorganização do serviço, a insatisfação e sobrecarga entre os profissionais presentes, a

redução de produção e o aumento do custo operacional (Sancinetti, Soares, Lima, Santos, Melleiro, Fugulin & Gaidizinski, 2011). Reid e Smith (1993, conforme citado por Nascimento, 2003) estimam que o ônus financeiro às companhias de seguros americanas supera quarenta bilhões de dólares anuais. Devido a esses prejuízos, tornam-se necessárias ações que visem ao combate ao absenteísmo, dentre elas uma comunicação mais eficiente, incentivo à saúde ocupacional, motivação e qualidade de vida no trabalho (Calheiros & Rodrigues, 2010). Portanto, a preocupação não é apenas com as conseqüências organizacionais do absenteísmo, mas também com a compreensão dos atributos do cenário organizacional, na condição de práticas, políticas e outros comportamentos, que provocam essa resposta nos seus trabalhadores.

Apesar do exposto, os estudos sobre absenteísmo são escassos na área de psicologia organizacional. Ao estudar essa variável, uma das dificuldades encontradas é a de se utilizar indicadores duros para a realização dos estudos empíricos, especialmente na área de gestão de pessoas. Dessa forma, alguns autores, em vez de utilizar o índice real de absenteísmo, utilizam a percepção acerca da quantidade de faltas dos membros da equipe em média. Por exemplo, Mason e Griffin (2005) encontraram efeito da satisfação do grupo com as tarefas sobre resultados da equipe. Um dos resultados foi a percepção dos membros do grupo acerca de quantos dias por ano aproximadamente cada membro ficaria afastado por licença médica, ou seja, o autorrelato acerca de taxas de absenteísmo. Esse resultado indica que o alto nível de satisfação em grupo vai motivá-los a desenvolverem normas que incentivem comportamentos positivos para a tarefa, como evitar faltas desnecessárias. Esses autores levantaram como agenda para próximos estudos o uso dos níveis reais de absenteísmo.

Alinhados com essa sugestão, Hemingway e Smith (1999) investigaram o impacto do clima organizacional e de estressores ocupacionais sobre comportamentos

como intenção de deixar a empresa, absenteísmo e doenças ocupacionais. Para isso, os pesquisadores formularam um modelo de estudo em que a relação do clima organizacional com os resultados comportamentais da organização (como absenteísmo) é mediada pelos estressores ocupacionais. Apesar de o clima predizer alguns estressores ocupacionais, esses preditores (ambos) não conseguiram prever períodos de faltas consecutivas que fossem inferiores a dois dias.

Nesse campo, existe dificuldade acerca da forma de como gerenciar o absenteísmo, principalmente quando esse é encoberto por licenças legítimas, como consultas e atestados médicos (Tylczak & Hicks, 1990). Diversos estudos apontam que licenças médicas compõem o principal motivo de ausência dos funcionários. Silva et al. (2008) por sua vez, defendem que o absenteísmo é uma expressão do impacto negativo do trabalho na saúde dos trabalhadores. Dessa forma, ele, como um todo (voluntário e involuntário), pode ser um sintoma de problemas na relação capital/trabalho. De qualquer forma, ao se falar do absenteísmo, involuntário e principalmente voluntário, é importante investir esforços para identificar possíveis causas no contexto organizacional, e não apenas buscar controlar o comportamento ou, menos ainda, punir funcionários com alto índice de absenteísmo.

Há também estudos qualitativos sobre o absenteísmo, como o realizado por Betiol e Tonelli (2003) que, utilizando grupos focais, visavam compreender o descomprometimento e o absenteísmo que havia naquele local de trabalho. Para isso, os autores realizaram dinâmicas de grupo em que identificaram temas que deveriam ser trabalhados na gestão de pessoas a fim de diminuir as ausências e o descomprometimento. Os resultados iniciais mostraram a necessidade de melhor explorar aspectos relativos a condições de trabalho, falta de reconhecimento, relacionamentos difíceis com lideranças.

Diante do exposto acima, tornam-se necessários estudos empíricos que investiguem variáveis antecedentes desse fenômeno organizacional. É a razão pela qual este estudo investiga a relação entre o consenso intragrupo acerca das percepções de clima, fenômeno denominado força do clima, e o absenteísmo da equipe. Na pesquisa empírica que compõe o presente relato, a variável critério inclui ausências por licenças médicas e não foram inclusos dados relativos a atrasos ou férias dos empregados.

CAPÍTULO 3

Objetivos do Estudo

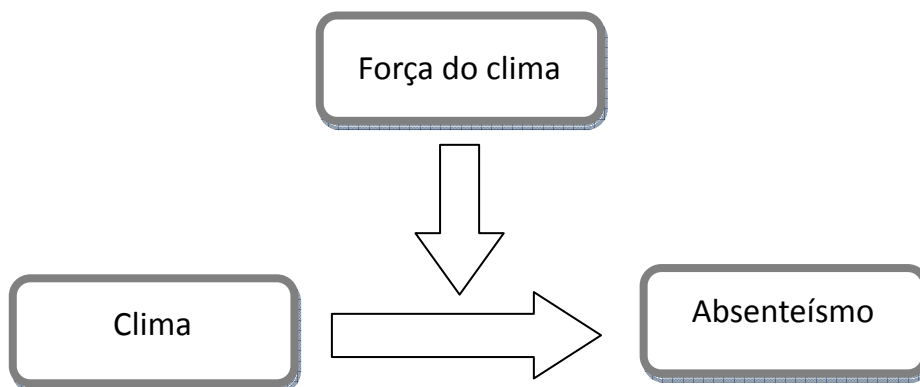
O clima organizacional é considerado uma variável clássica dentro da área de psicologia organizacional, tendo sido estudado e redefinido exaustivamente por pesquisadores da área de comportamento organizacional. A evolução desse construto, influenciada pelo aumento no interesse acerca dos processos sociais em equipes e por uma literatura acerca de modelos de composição, resultou em uma definição que foi proposta por González-Romá (2011) que conceitua o clima como o padrão de composição das percepções que os membros têm acerca da unidade a que pertencem. Com essa definição, a delimitação inicial desse campo foi expandida e originou-se uma nova variável a partir da idéia do compartilhamento de cognições, que foi chamada de força do clima.

Estudos têm investigado e demonstrado a relação dessa variável com a efetividade de equipes. Em grande parte das pesquisas, a força do clima é relacionada a medidas perceptuais de resultados organizacionais ou de caráter afetivo, o que indica a necessidade de observar o efeito dessa variável em medidas mais objetivas.

Essa relação é pressuposta a partir de três papéis distintos da força do clima (Dawson, Gonzalez-Romá, Davis & West, 2008). Este estudo terá como objetivo testar os três papéis - cujas bases teóricas já foram citadas anteriormente e serão abordados a seguir – em equipes da área fim de uma organização pública brasileira com sede em Brasília e filiais em todo o território nacional. A variável critério indicativa de resultado organizacional será o absenteísmo, operacionalizado a partir da quantidade de faltas em uma equipe em determinado período, ponderada pela quantidade de membros e pelo número de dias do período.

O primeiro papel a ser testado é o de preditor direto: a força do clima a exercer influência direta e linear no desempenho, independentemente do efeito da variável clima. Ou seja, uma vez controlado o efeito da variável clima organizacional, a força do clima oferecerá contribuição significativa ou continuará a exercer papel preditivo em relação ao absenteísmo.

O segundo papel da força do clima, que está representado na Figura 1, é decorrência da hipótese segundo a qual essa variável modera a relação entre clima organizacional e absenteísmo, de sorte que o efeito favorável do clima na redução do absenteísmo será maior na situação em que ocorra elevada convergência nas percepções (elevada força do clima). Nos casos em que a força for fraca, a relação mencionada será também enfraquecida. Na literatura da área, esse é o papel mais explorado da força do clima, principalmente com resultados comportamentais, e não, medidas duras.



*Figura 1.*Papel moderador de fora do clima

O terceiro papel estabelece que a relação entre força do clima e desempenho é melhor explicada por uma relação curvilínea, no formato de “U” invertido, ou seja, a

força do clima teria um valor preditivo positivo nos resultados, até atingir certo valor. Após esse valor, ela teria um efeito negativo, conforme ilustrado na Figura 2.

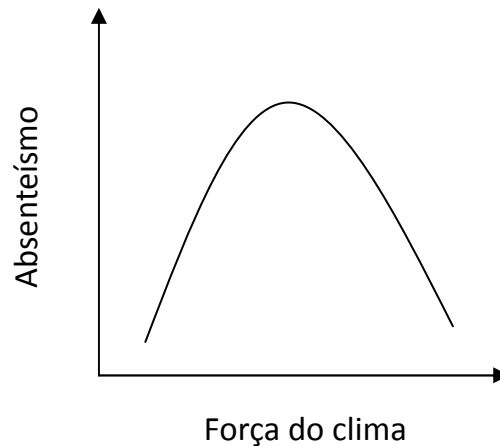


Figura 2. Efeito curvilíneo da força do clima

Recentemente, a investigação de relações curvilineares tem-se tornado constante em estudos que analisam a relação entre comportamentos e resultados organizacionais, muitos dos quais tinham, anteriormente, seus efeitos pautados em hipóteses de relações lineares, como no caso de estudos sobre o efeito do comportamento de líderes e da rotatividade (Harris, Kacmar & Witt, 2005), da diversidade e da inovação (Chi, Huang & Lin, 2011), do efeito Halo (Thomas, Palmer & Feldman, 2009), entre outros.

A implicação que esse modelo apresenta sobre os resultados é de que se os membros de uma equipe concordassem sobre tudo, haveria menos iniciativas inovadoras e, conseqüentemente, um menor desempenho. Já se houvesse divergências significativas entre eles, haveria um maior número de conflitos dentro do grupo, também levando a um menor desempenho.

Ao considerar que estudos acerca da força do clima são recentes, e que há falta de consenso sobre como essa variável influencia resultados organizacionais, não há hipótese formulada sobre qual dos papéis a força do clima assume para cada fator específico do clima. Portanto, trata-se de um estudo que visa explorar diversos papéis desempenhados pela variável de interesse. Neste estudo serão testados e comparados os modelos dos três papéis da força do clima de quatro fatores diferentes, considerando a variável critério o absenteísmo, mensurado em dois momentos: após três e doze meses de realizado o diagnóstico do clima. No próximo capítulo serão apresentados o método adotado para a testagem empírica pretendida, contemplando amostra do estudo e procedimento, bem como a caracterização da organização e dos participantes, assim como as análises de dados que foram realizadas.

CAPÍTULO 4

Método

Para atingir os objetivos deste estudo, foram utilizados bancos de dados secundários. Eles foram fornecidos diretamente pela empresa à qual pertencem os respondentes e foram cedidos especificamente para fins desta pesquisa. As características da amostra, bem como os instrumentos e procedimentos adotados, são descritos neste capítulo, organizado nas seguintes sessões: (1) amostra de dados, (2) procedimento, (3) instrumento e (4) análise de dados.

4.1 Amostra de dados

Os dados de fonte secundária foram referentes a uma empresa pública de prestação de serviços com sede em Brasília e unidades espalhadas por todo o país. Foram utilizados dois bancos de dados, os quais dão origem às variáveis investigadas: o primeiro contém as respostas dos funcionários a uma pesquisa de clima organizacional coletadas no nível individual, enquanto o segundo é composto por dados acerca de taxas de absenteísmo de equipes.

A pesquisa de clima organizacional utilizada neste estudo foi realizada em 2009, e os dados são referentes a 24.219 indivíduos lotados em unidades funcionais ligadas à área-fim da organização, e que possuíam, na data da pesquisa, mais de noventa dias de trabalho na empresa e pelo menos trinta dias de trabalho na unidade. Esse requisito é importante ao se considerar que o clima é, por definição, construído com base na experiência dos indivíduos dentro das organizações.

A escolha por unidades da área-fim da organização foi possível por existirem metas claras para cada uma dessas unidades, e pelo fato de que seus membros

interdependem em suas tarefas para o alcance dessas metas, o que os caracterizaria como uma equipe.

Além dos dados referentes às respostas dadas aos itens da escala, esse primeiro conjunto de dados também possui a identificação da equipe de cada participante, o que permite posterior comparação com os dados referentes a absenteísmo. Os participantes da pesquisa de clima estão divididos em 2.071 equipes. Por equipes foram entendidos grupos de trabalhadores lotados em uma mesma unidade de trabalho, na qual existem metas definidas e cujos participantes são identificados como integrantes daquela unidade. Isso, associado à interdependência já mencionada, reforça a caracterização como equipes.

O segundo conjunto de dados se refere às taxas de absenteísmo. Essa taxa é calculada ao dividir o número de dias com ausência de cada membro da equipe pelo produto entre o número de dias no período e o tamanho da equipe. A partir desse cálculo, podemos verificar a quantidade de faltas totais em uma equipe de forma proporcional à quantidade de membros e ao período observado. Esse cálculo, visando à proporcionalidade em relação ao tamanho e ao tempo, é importante, pois equipes maiores terão número de faltas absoluto maiores que equipes menores e, se contabilizarmos as ausências durante três meses, teremos uma quantidade menor do que se as considerarmos um período de meses. Por essa razão, é importante o cálculo da taxa de absenteísmo com os ajustes descritos, visando ajustar essas variáveis ao elemento tamanho da equipe e tempo. Todavia, quanto ao absenteísmo, havia disponíveis os dados referentes a 3.269 equipes e em dois tempos. A primeira taxa de absenteísmo considerava o período de três meses após a pesquisa de clima organizacional, enquanto a segunda referia-se a um prazo de doze meses após a mesma.

Nesse conjunto de dados também havia indicação da unidade federativa da equipe de trabalho.

4.2 Procedimentos

Por se tratar de dados secundários, não houve participação da pesquisadora no controle do processo de coleta de dados. A empresa relatou que os dados relativos a clima foram coletados por meio de questionário eletrônico, e o convite para responder ao questionário foi feito pela própria empresa. A participação na pesquisa foi voluntária, porém foi incentivada pela organização. O preenchimento de todos os itens era obrigatório ao respondente, por meio de um sistema que não permitia mudar a tela do computador e avançar para a seguinte página sem responder a algum dos itens constantes. Dessa forma, quando um respondente deixava um item em branco, era considerado desistente.

4.3 Instrumento

O instrumento de clima organizacional utilizado foi construído pela empresa com ajuda de um consultor externo e foram apresentadas evidências de sua validade psicométrica em um estudo anterior (Severino, 2010). O instrumento, de aplicação individual, é composto por 32 itens. Cada item deveria ser respondido em uma escala do tipo likert, de cinco pontos, em que o valor 1 representava “discordo totalmente” e o valor 5, “concordo totalmente”.

No estudo de Severino (2010), a escala após validação fatorial ficou com 28 itens divididos em quatro fatores: relacionamento com a chefia; promoção, reconhecimento e benefícios; relacionamento entre pares; características da tarefa. Os índices de confiabilidade Alfa de Cronbach, encontrados para cada fator, nesse estudo

variaram entre 0,74 e 0,95, o que evidencia a pertinência do uso desses dados para esta pesquisa.

Uma vez que em amostras diferentes, a escala pode se comportar de maneira diferente, é necessário investigar as evidências de validade da escala para essa amostra. Os resultados dessa análise prévia, que não faz parte dos objetivos deste estudo, mas que atesta a pertinência do uso da medida para os fins propostos, são relatadas a seguir.

4.3.1 Propriedades psicométricas para a amostra

Antes da realização da análise fatorial para investigar as evidências de validade da medida para essa amostra, foram verificados alguns pressupostos em que essas análises se sustentam. Assim, deve ser destacado que não havia dados ausentes, visto que o sistema eletrônico utilizado para a pesquisa não permitia omissões.

A amostra de respostas de 24.219 indivíduos alcança os critérios propostos por autores da área, no que diz respeito ao tamanho necessário para a análise pretendida (análise fatorial). A esse respeito, Pasquali (2005) aconselha que se tenha uma amostra de 100 casos por fator da matriz de dados. Já Tabachnick e Fidell (1996) propõem que o mínimo de respondentes deve ser igual a 10 sujeitos para cada item, e a amostra geral deve ser superior a 300 sujeitos. Portanto, a quantidade de respondentes desta pesquisa supera o demandado para realizar uma análise fatorial.

Apesar de a análise fatorial ser uma técnica robusta a problemas de normalidade da distribuição das variáveis, esse é um pressuposto que precisa ser verificado. Miles e Shevlin (2001) apontam que se a distribuição das respostas dos itens apresentar valores de *skewness* ou assimetria menores do que 1, isso representa escasso desvio da curva normal, logo, haverá poucos efeitos na solução empírica observada. Valores entre 1 e 2 devem ser analisados com cuidado, pois podem influenciar as estimativas, tendo em

vista que evidenciam diferença mais severa entre a curva normal e a distribuição empírica das respostas, mas não invalidam os resultados. Entretanto, esses autores alertam que valores de assimetria superiores a 2 são fontes de preocupação para o pesquisador, pois revelam falta severa de normalidade da distribuição, demandando, portanto, transformação dos dados à procura de uma distribuição mais similar à normal.

No caso da pesquisa ora relatada, os itens das escalas apresentaram pequenos desvios nos valores de *skewness*, uma vez que a maioria obteve valores inferiores a 1 (em valores absolutos). Os itens 1 (bom relacionamento entre supervisor e equipe, -1,24), 2 (considero as minhas atividades desafiadoras, -1,28), 6 (dinamicidade do trabalho, -1,17), 19 (estabilidade no trabalho, -1,20), 24 (supervisor faz parte da equipe, -1,25), 27 (conhecimento dos resultados almejados pela organização, -1,21), 31 (facilidade para conversar com o supervisor, -1,49) apresentaram valores de assimetria fora dessa faixa e por isso optou-se por transformá-los. Para tanto, os valores extremos que estavam causando assimetria foram substituídos por dados *missings*. A correlação entre os dois conjuntos de dados (originais e após a transformação) é de 1, o que significa uma correlação perfeita atestando que a transformação não alterou a natureza da informação contida no item. Após essa transformação, os itens 19 e 27 tiveram os valores de *skewness* menores que 1. Os itens 1, 2, 6 e 24 apresentaram valores muito próximos a 1 (em módulo, respectivamente 1,06; 1,07; 1,00 e 1,01). O único item que manteve uma distribuição assimétrica foi o item 30 (-1,29). Considerando a robustez da análise a ser realizada, optou-se por manter o item dessa forma, já que outras transformações poderiam alterar muito os dados originais, ou seja, os dados transformados apresentariam uma correlação baixa com os dados originais.

Concluída essa verificação, a investigação da fatorabilidade da matriz de dados foi iniciada. Assim, calculou-se o determinante da matriz que foi diferente de zero

(7,64E-009). O KMO foi de 0,97, que é considerado maravilhoso pela classificação de Pasquali (2005). Por fim, o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, o que ratifica a pertinência do uso da análise fatorial para a matriz de dados dessa medida.

Uma vez concluídas as análises preliminares descritas, procedeu-se à investigação da estrutura fatorial da escala. Para esse estudo, foi realizada uma análise dos eixos principais (PAF) com rotação *direct oblimin*. A identificação da quantidade adequada de fatores a extrair deu-se a partir da adoção de critérios como o gráfico *Scree plot*, tamanho do *eigenvalue* e pertinência teórica dos fatores resultantes. A solução considerada mais adequada para essa amostra é a de quatro fatores cujos principais resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Estrutura empírica da escala de clima organizacional

Itens (redação sintética)	Fatores			
	1	2	3	4
Variância explicada = 58,84%	Cargas Fatoriais			
17. Atenção do supervisor às necessidades da equipe	0,84			
15. Comunicação entre supervisor e equipe	0,82			
07. Bom desempenho é reconhecido pelo supervisor	0,82			
12. Gestão participativa promovida pelo supervisor	0,79			
24. Supervisor faz parte da equipe	0,78			
31. Facilidade para conversar com o supervisor	0,76			
01. Bom relacionamento entre supervisor e equipe	0,76			
28. <i>Feedback</i> do supervisor aos colaboradores	0,66			
16. Preparo do supervisor para realizar gestão de pessoas	0,47			
32. Valorização do desenvolvimento profissional da equipe	0,38			

18. Justiça na distribuição dos lucros		0,77		
23. Compatibilidade entre responsabilidade e salário		0,73		
20. Atenção às necessidades dos colaboradores		0,72		
08. Clareza no plano de carreira		0,59		
25. Atratividade das oportunidades de promoção		0,44		
19. Estabilidade no trabalho		0,34		
26. Relacionamento da equipe ameniza dificuldades do trabalho			0,86	
10. Relacionamento entre as pessoas da equipe			0,82	
13. Eficácia da equipe			0,64	
09. Colaboradores gostam de trabalhar na equipe			0,56	
30. Amizade entre os membros da equipe			0,50	
29. Respeito aos momentos de celebração			0,40	
11. Comemoração das conquistas profissionais			0,32	
02. Atividades desafiadoras				0,66
04. Definição participativa das metas				0,54
06. Dinamicidade do trabalho				0,53
27. Conhecimento dos resultados almejados pela organização				0,44
03. Clareza dos critérios de promoção				0,41
22. Transparência dos processos seletivos				0,37
Número de itens	10	6	7	6
Alfa de Cronbach	0,93	0,81	0,86	0,78
Correlação item-total	0,73	0,46	0,63	0,54

Nessa solução, foram retirados da escala original três itens: o item 5 (autonomia na realização das atividades) e o item 22 (estímulo às ações de valorização) foram retirados pois não apresentaram carga maior que 0,3 em qualquer dos fatores (conforme critério proposto por Pasquali, 2005); o item 14 (oportunidades de melhoria na carreira) foi excluído das análises por ser considerado um item complexo, ou seja, possui carga fatorial acima de 0,3 para mais de 1 fator (Pasquali, 2005) e diferença inferior a 0,1 na

carga que apresenta em dois ou mais fatores. Os quatro fatores encontrados são brevemente descritos a seguir:

Fator 1: **Relacionamento com a chefia** – percepção acerca do relacionamento do supervisor com seus subordinados e da sua forma de gerenciar a equipe.

Fator 2: **Equidade e justiça** – percepção acerca da justiça e equidade das práticas organizacionais.

Fator 3: **Relacionamento com os colegas** – percepção acerca das relações estabelecidas entre os membros da equipe, bem como sua influência no trabalho.

Fator 4: **Natureza das tarefas** - percepção acerca da complexidade das tarefas envolvidas no cargo dos respondentes, bem como sua relação com a carreira do indivíduo.

O índice de confiabilidade (alfa de Cronbach) encontrado para o fator 1 foi de 0,93, considerado por Pasquali (2005) como ‘maravilhoso’. A correlação item-total desse fator variou de 0,65 a 0,80. Já para os fatores 2 e 3, os alfas foram, respectivamente, 0,81 e 0,86, que para a classificação de Pasquali são índices ‘meritórios’. No fator 2, a correlação item-total teve como menor valor 0,36 e o maior valor 0,68. No fator 3, a variação foi de 0,48 a 0,72. Por fim, o fator 4 apresentou um alfa de 0,78, que é classificado como ‘mediano’, e as correlações item-total variaram de 0,43 a 0,64.

Na Tabela 2 é apresentada a matriz de correlações entre os fatores, onde é possível observar que todos eles estão correlacionados moderadamente entre si. Essa correlação varia de 0,51 a 0,68, portanto, o máximo de variância que compartilham é de 46%, evidenciando especificidade relevante (mínimo 54%) ainda presente em cada fator.

Tabela 2

Correlações dos fatores relativos a percepção de clima

	F2	F3	F4
F1	0,51*	0,68*	0,65*
F2		0,51*	0,58*
F3			0,59*

*Correlações significativas a $p < 0,01$ (bilateral)

A partir das evidências acima, podemos afirmar que a escala utilizada tem validade psicométrica para a amostra do estudo, e está dividida em quatro fatores, que irão compor as variáveis clima e força do clima para os testes de hipótese.

4.4 Análise de dados

Após a identificação dos quatro fatores relatados acima e os seus itens constitutivos, os escores dos indivíduos foram agregados para o nível do grupo (unidade) ao qual pertencem. As unidades que possuíam menos de 3 respondentes não foram consideradas.

Tendo em vista que se trata de um estudo no nível de equipes, as respostas individuais à escala de clima foram agregadas, conforme o método de consenso direto, descrito por Chan (1998) para determinar o escore do clima da equipe. Ou seja, o valor atribuído para a equipe, em cada fator, corresponde à média dos valores desse fator para todos os integrantes do grupo. Somente foram consideradas as unidades que satisfizeram os critérios de agrupamento, isto é, que apresentaram concordância intragrupo (consenso e consistência) e diferenças entre os grupos em magnitudes estatisticamente significativas.

Para verificar esses critérios, primeiro obteve-se o valor do ICC (coeficiente de correlação intraclasse), que é uma medida de consistência interna. Existem dois tipos de ICC. O ICC (1) compara a variância dentro do grupo com a variância entre grupos. Derivado desse cálculo obtém-se o ICC (2), que acessa o status relativo das variabilidades intra e entre grupos. James (1982) defende que para decisões de se agregar ou não as percepções individuais, deve-se ter como base o ICC (1), justificando a escolha desse primeiro índice para verificarmos o critério de consistência. Em estudos de clima, a amplitude de valor de ICC (1) aceitos varia de 0,00 a 0,50 (James, 1982). Entretanto, reconhece-se que um valor de ICC igual a zero absoluto não seria justificativa teoricamente plausível de agregação. Assim, apesar das ponderações de James, é pertinente defender um valor de $ICC > 0$ como evidência de variância entre equipes, embora de escassa magnitude.

O consenso intragrupo será avaliado pelo AD_{MD} (cálculo do índice dos desvios médios). Esse índice foi proposto por Burke, Finkelstein e Dusig (1999) e é calculado pela distância média dos escores individuais em relação à mediana. Alguns autores se utilizam de medidas de desvio-padrão para o propósito de avaliar dispersão, e, por conseguinte, o consenso (Lindell & Brandt, 2000; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002; Sowinski, Fortmann & Lezotte, 2008). Apesar de o desvio padrão ser uma medida mais comum para avaliar dispersão, a AD_{MD} facilita a interpretação dos dados nos termos da escala de resposta original, visto que o valor dado é a comparação dos membros daquele grupo com a mediana.

Além dessa vantagem, Burke et al. (1999) apontam outros pontos positivos do AD em relação a outras medidas de dispersão, como o r_{wg} , pois o primeiro dispensa que o pesquisador especifique uma distribuição esperada de respostas, o que pode ser uma tarefa difícil para áreas em que não se saiba os possíveis vieses.

Há a possibilidade de se usar o cálculo da distância média dos escores individuais em relação à média (AD_M), em vez da AD_{MD} . Contudo, Burke et al. (1999) afirmam que a AD_{MD} é mais sensível para avaliar concordância intragrupo do que a AD_M , visto que a mediana sofre menos influência de dados extremos do que a média aritmética.

Por recomendação de Burke et al. (1999), o máximo de discrepância tolerada entre as respostas de membros de um mesmo grupo é calculado pela fórmula $c/6$, onde c é a quantidade de pontos da escala de resposta. Portanto, como as respostas do instrumento de clima eram dadas em uma escala tipo likert de 5 pontos, o valor de AD_{MD} máximo estabelecido foi igual a 0,83. Grupos que obtiveram valores maiores foram excluídos da análise tendo em vista que o resultado do AD_{MD} evidenciou elevada discrepância entre os membros.

A variabilidade entre os grupos, em relação à similaridade da percepção dos seus membros sobre o clima, foi avaliada por meio de Análise de Variância (ANOVA one-way), visando encontrar evidências de discriminação significativa entre os grupos. Esse procedimento é importante, pois a ausência da variabilidade entre grupos indica que as diferenças hipotetizadas no nível do grupo não existem e, portanto, não há validade do construto nesse nível. Após a verificação desses pressupostos, e ao ter encontrado evidências que possibilitassem a agregação dos dados, foi calculada a média aritmética dos fatores da escala de clima, por equipe.

A força do clima foi calculada pelo grau de concordância intragrupo medido pelo AD_{MD} . Como se trata de uma medida direta da variabilidade (dispersão) intragrupo, o valor foi multiplicado por -1 para que escores altos representassem alta concordância intragrupo (clima forte). Pela mesma lógica, a taxa de absenteísmo foi

multiplicada por -1 visando a altos escores representarem resultados positivos da equipe.

Para testar o primeiro papel da força do clima, que é o efeito linear entre a força do clima e o absenteísmo, foram realizadas regressões múltiplas hierárquicas, que são um conjunto de técnicas estatísticas em que o pesquisador decide a ordem de entrada das variáveis antecedentes, e é apresentada a contribuição de cada variável ou conjunto de variáveis para a equação a partir da sua entrada. A variável critério é absenteísmo (três e doze meses). O primeiro passo foi acrescentar o clima como variável de controle e, posteriormente, foram acrescentados os fatores da força do clima como variáveis preditoras.

Na segunda análise, relativa ao papel moderador da força do clima, foi utilizada análise de regressão múltipla hierárquica. A moderação examina a diferença de uma relação causal entre diferentes domínios, situações ou culturas (Judd & Kenny, 2010). Nesse caso, o intuito é observar se, sob diferentes comportamentos da força do clima, a relação entre clima da equipe e absenteísmo é alterada. Dessa forma, no primeiro passo foi inserida a variável independente (nesse caso, clima), no segundo, a variável moderadora (força do clima) e, por fim, acrescenta-se o termo de interação composto pelo escore de multiplicação dessas variáveis (em valores z). Esse termo deve ter contribuição significativa para que se possa afirmar que há efeito moderador nessa relação.

Por fim, o terceiro papel da força do clima foi avaliado por meio de uma regressão curvilínea (quadrática). Essa técnica estatística é útil para observar relações não lineares entre força do clima e absenteísmo. Para encontrar essa relação, utilizamos o mesmo procedimento utilizado de uma regressão múltipla hierárquica, contudo, após

inserir a força do clima como variável independente do modelo, foram inseridos também os escores dessa variável elevados ao quadrado.

Os resultados das análises acima descritas serão utilizados para identificar qual modelo é mais adequado para explicar o papel da força do clima sobre a efetividade de equipes, em termos de absenteísmo, em cada fator de clima aqui estudado. Nos capítulos seguintes, serão apresentadas a descrição dos resultados e a discussão referente a eles, bem como a implicação do estudo para próximas pesquisas.

CAPÍTULO 5

Resultados

Neste capítulo serão apresentados, em duas sessões, os resultados obtidos após as análises de dados descritas no capítulo anterior. A primeira sessão é referente ao relato do processo de emergência das respostas individuais à pesquisa de clima para o nível de equipes, e a segunda sessão apresenta o resultado dos testes dos três papéis pressupostos da força do clima, conforme modelos teóricos apresentados.

5.1 Emergência de construtos: clima e força do clima

Para a emergência do construto de clima a partir de respostas individuais, utilizamos o modelo de consenso direto de Chan (1998), ou seja, essa variável apenas pode ser agregada ao nível superior se confirmada a presença de similaridade das respostas individuais, em magnitude suficiente. Portanto, compor um escore grupal que summarize as respostas dadas pelos membros do grupo só é pertinente caso seja encontrada concordância intragrupo. Foi utilizado um índice para verificação da concordância, no caso o AD_{MD} . Todavia, a identificação de similaridade das respostas na equipe, embora seja condição necessária, não é suficiente, pois é necessário verificar a presença de variabilidade mínima entre grupos, conforme evidenciado pela análise de variância (ANOVA). Por fim, o ICC (1) constitui um outro índice utilizado para comparar a variância entre os grupos e dentro dos grupos, ou seja, verificar a consistência desse construto como atributo coletivo originado de respostas individuais.

Equipes que tiveram o AD_{MD} maior que 0,83 (5/6, conforme fórmula proposta por Burke, Finkelstein & Dusig, 1999), em pelo menos 1 fator de clima, foram eliminadas do estudo. A amostra inicial era de 2.070 equipes, contudo, dessas, 64

possuíam 1 ou 2 respondentes e foram eliminadas do estudo. Outras 1.109 equipes foram eliminadas por não possuírem consenso intragrupo, restando 897 equipes (o que equivale a 43% da amostra inicial).

Os resultados da análise de variância (ANOVA) para todos os fatores ou variáveis ou ainda fatores ou variáveis foram significativos, o que indica que existem diferenças de magnitude relevante entre os grupos que fazem parte da amostra pesquisada. Por fim, o ICC(1) foi de 0,039, que está dentro da faixa encontrada por James (1982) em pesquisas de clima organizacional (até 0,5) e, por isso, confere consistência ao construto analisado.

Para a construção do escore que representasse a variável força do clima utilizamos outro modelo de composição de Chan (1998); trata-se do modelo de dispersão. Isto porque, conforme descrito no capítulo um, este construto sustenta-se na existência de compartilhamento de interpretações sobre o atributo percebido. Desta forma, a operacionalização da emersão do construto, a partir das respostas à escala de clima, será dada a partir do cálculo do AD_{MD} que investiga a magnitude da divergência entre as respostas dadas pelos membros de uma mesma equipe. Tendo em vista que a intensidade do consenso intragrupo evidencia a manifestação da força do clima, o valor empírico encontrado nesse cálculo é utilizado como a própria variável. Contudo, uma vez que o AD_{MD} é uma medida de dispersão e a força se refere ao acordo, esse índice é multiplicado por -1, a fim de que escores mais elevados representem maior consenso.

5.2 Teste dos papéis da Força do clima

Esta seção descreve os resultados do procedimento de testagem dos papéis desempenhados pela variável força do clima (seus fatores). Cabe lembrar que se indaga aqui se o efeito sobre o absenteísmo (critério de falta de efetividade), é mais intenso na

condição de preditor direto, participando como moderador da relação entre clima e absenteísmo ou se mantém uma relação curvilínea.

Para os testes dos modelos preditivos, como todos fazem uso de regressão, foram analisados os pressupostos necessários para a regressão múltipla, especialmente a análise da presença de casos *outliers* multivariados, univariados, normalidade da distribuição das variáveis e multicolinearidade entre as variáveis.

Para a detecção de casos *outliers* multivariados foi calculada a distância Mahalanobis. Segundo esse método, 96 unidades, consideradas casos por ser um estudo realizado com foco no nível grupal, foram identificadas. A diferença entre esse conjunto de unidades em relação as demais diz respeito às taxas de absenteísmo no período de 3 meses, a força do clima nos quatro fatores 2, 3 e 4 e o clima no fator 3. Ao observar os resultados das análises descritivas do grupo de *outliers* percebe-se que esses apresentam valores médios inferiores nos fatores de força do clima (2, 3 e 4), além de uma maior taxa de absenteísmo para o período de 3 meses. A média aritmética deste grupo com relação ao fator 3, de clima organizacional, também é menor no grupo de *outliers*. A partir dessas observações, tomou-se a decisão de excluir todas as unidades que estavam na condição de casos *outlier* multivariados; sendo assim, a amostra final para análise dos modelos preditivos foi composta por 901 equipes.

Ao analisar a normalidade das distribuições, observou-se que as variáveis referentes à força do clima e clima organizacional apresentaram valores de *skewness* menores que 1, o que representa assimetrias leves segundo os critérios de Miles e Shevlin (2001), com exceção do fator 2 da força do clima, que obteve valor de -1,07. Optou-se por não transformar essa variável devido à proximidade do valor máximo de assimetria (1,0). Com relação às taxas de absenteísmo, elas apresentaram *skewness* maior do que 1, representando assimetria dos dados, sendo que a taxa após três meses

teve um valor de 1,96 e a taxa de doze meses teve um valor de 2,04. Na taxa de absenteísmo não se esperava uma distribuição normal na amostra, visto que a quantidade de ausências não segue uma distribuição normal na realidade. Paralelamente, observaram-se as considerações de Miles e Shevlin (2001) que apontam 2 como valor do desvio que, apesar de sinalizar falta de normalidade, não representa um problema severo capaz de acarretar instabilidade das estimativas dos efeitos encontrados.

Também optou-se por não dicotomizar essa variável e realizar regressão logística, pois, conforme Bing, Le Breton, Davison, Migetz e James (2011) há um empobrecimento de dados que não são naturalmente dicotômicos ao realizar esse processo. Além disso, segundo Abbad e Torres (2002), o tamanho da amostra de 801 equipes minimiza o impacto da falta de uma distribuição normal.

A seguir, procedeu-se com a investigação da independência das variáveis do modelo. Uma das estratégias utilizadas para analisar a multicolinearidade entre as variáveis independentes foi a inspeção da matriz de correlações, apresentada na Tabela 3. A maior correlação encontrada foi entre os fatores de clima relacionamento com a chefia e relacionamento com os colegas ($r=0,75$) demonstrando a ausência de correlações fortes (0,90).

Outro critério adotado para definir a existência de problemas de multicolinearidade foi a observação da magnitude do fator de inflação de variância, VIF. Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2009), constata-se a multicolinearidade quando o valor desse critério é superior a 10. O maior VIF encontrado foi de 4,29, o que permite considerar que as variáveis independentes dessa pesquisa não possuem multicolinearidade.

Tabela 3

Matriz de correlações das variáveis

	X	DP	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. C.O.: Relacionamento com a chefia	3,65	0,27	0,46*	0,74*	0,68*	0,64*	0,07*	0,45*	0,44*	- 0,08*	- 0,12*
2. C.O.: Equidade e Justiça	3,15	0,35		0,42*	0,62*	0,23*	0,15*	0,25*	0,41*	- 0,17*	- 0,17*
3. C.O.: Relacionamento com os colegas	4,07	0,31			0,60*	0,47*	0,07*	0,64*	0,42*	-0,08*	-0,13*
4. C.O.: Natureza da tarefa	4,05	0,26				0,42*	0,14*	0,37*	0,64*	-0,14*	-0,15*
5. F.C.: Fator 1	-0,58	0,14					0,30*	0,58*	0,52*	-0,07*	-0,11*
6. F.C.: Fator 2	-0,70	0,10						0,29*	0,40*	-0,09*	-0,10
7. F.C.: Fator 3	-0,55	0,12							0,48*	-0,12*	-0,15*
8. F. C.: Fator 4	-0,64	0,12								-0,12*	-0,13*
9. Taxa de Absenteísmo (3 meses)	0,15	0,22									0,71*
10. Taxa de Absenteísmo (12 meses)	0,16	0,26									

C.O. – Clima Organizacional

F.C. – Força do Clima

* correlações significativas a $p < 0,05$

Ao considerar que o critério adotado como indicador da efetividade das equipes possui um conteúdo negativo (ausências ao trabalho, decorrentes de licenças médicas) ponderou-se a respeito da necessidade de fazer inversão dos dados, de sorte a alinhar as hipóteses desta pesquisa com as teorizações encontradas a respeito da referida temática. Para tanto, e em busca de similaridade de sentido entre as hipóteses levantadas e a teoria base desse estudo, o absenteísmo foi multiplicado por -1, a fim de que índices maiores representassem resultados positivos relativos à quantidade de ausências.

Observando as informações contidas na tabela 3, deve ser destacado que os dados obtidos confirmam que força do clima e clima constituem de fato duas variáveis diferentes, porém relacionadas. No fator Relacionamento com a chefia, por exemplo, mantem uma correlação de $r=0,64$ com a força do clima do mesmo fator. Isso indica que essas variáveis compartilham 41% da variância, contudo possuem 59% de variância única. Nos outros fatores, a correlação foi igual ou menor.

5.2.1 Efeito Linear direto

O primeiro papel testado foi o de efeito linear direto exercido pela força do clima, nos seus fatores constitutivos, em relação ao absenteísmo. Operacionalmente, essa análise foi realizada a partir de regressões múltiplas hierárquicas. No primeiro passo, o efeito do clima sobre a variável dependente foi controlado. Posteriormente, a força do clima entrou no modelo e verificou-se a contribuição adicional dessa variável no incremento da variância explicada. A força do clima de cada fator (em um total de quatro) foi testada considerando as duas variáveis independentes (efetividade medida com a taxa de absenteísmo de três meses e de doze meses), em um total de oito regressões. A Tabela 4 mostra o resumo desses resultados.

Tabela 4

Papel linear da Força do clima – coeficientes padronizados

	Efetividade 3 meses		Efetividade 12 meses	
	Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2
Clima: Relacionamento com a chefia	0,08*	0,06	0,12*	0,10*
Força do clima		0,04		0,05
R ²	0,007*	0,008	0,015*	0,017
Δ R ²		0,001		0,001
Clima: Equidade e Justiça	0,17*	0,16*	0,17*	0,16*
Força do clima		0,06**		0,08*
R ²	0,029*	0,033**	0,028*	0,034*
Δ R ²		0,004**		0,006*
Clima: Relacionamento com os colegas	0,08*	0,01	0,13*	0,06
Força do clima		0,11*		0,10*
R ²	0,007*	0,014*	0,017*	0,023*
Δ R ²		0,007*		0,006*
Clima: Natureza das tarefas	0,14*	0,11*	0,15*	0,11*
Força do clima		0,05		0,05
R ²	0,021*	0,022	0,022*	0,024
Δ R ²		0,001		0,002

* significativos a p<0,05

** significância marginal (até p=0,075)

Para os fatores “Relacionamento com a chefia” e “Natureza das tarefas”, as regressões não indicaram um aumento do poder preditivo do modelo ao ser incorporada a força do clima como variável antecedente. Ou seja, a força do clima não exerce qualquer efeito significativo sobre o absenteísmo ao controlarmos o efeito do clima da equipe, consideradas as taxas de absenteísmo de três e doze meses.

Com relação ao fator “Equidade e Justiça”, a relação entre força do clima e o indicador de efetividade após 3 meses, tendo controlado o efeito do clima sobre esse indicador, foi de $\Delta R^2 = 0,004$ com significância estatística marginal ($p=0,071$), o que corresponde a um aumento de valor preditivo do modelo de 0,4%. Ou seja, se considerarmos apenas o fator de clima “Equidade e Justiça”, o valor preditivo é 2,9%. Ele passa a ser de 3,3% ao incluir a variável força do clima. Ao verificar essa relação após 12 meses, ela é estatisticamente significativa e o $\Delta R^2 = 0,006$, tendo o valor preditivo do modelo $R^2 = 0,034$. Dessa forma, observa-se que há indícios de que a força do clima tenha um efeito adicional ao do clima para prever absenteísmo nesse fator, e esse efeito aumenta ao longo do tempo, mesmo que em pequena magnitude.

A variância explicada pela força do clima referente ao fator “Relacionamento com os colegas” é estatisticamente significativa nas duas taxas de absenteísmo (3 e 12 meses). Na primeira medida (3 meses) é $\Delta R^2 = 0,007$ e em 12 meses é $\Delta R^2 = 0,006$. Nesse fator, também há evidências de um efeito preditor adicional da força do clima. Contudo, esse efeito é praticamente constante nas duas taxas de absenteísmo, inclusive há uma pequena redução da magnitude dele na taxa de 12 meses, ao contrário do que se observa no fator “Equidade e Justiça”. Ressalta-se que, apesar de efeito estatisticamente significativo, esse é também de magnitude escassa. Outra observação a ser feita nos resultados do fator Relacionamento com os colegas é que, inesperadamente, ao se acrescentar a Força do clima para os dois índices de absenteísmo, houve uma

diminuição do peso β para a variável clima, sendo que ele deixa de ser estatisticamente significativo. Isso indica uma relação de mediação. Como não era objetivo desse estudo testar a mediação da força do clima na relação entre clima e absenteísmo, os indícios que confirmam essa relação serão apresentados no próximo capítulo, restando neste momento a constatação de não confirmação do efeito preditor linear direto por parte da força do clima.

5.2.2 Efeito Moderador

O teste do modelo, que considera a força do clima como variável moderadora na relação entre Clima Organizacional e Efetividade, foi realizado também por meio de regressão hierárquica. Essa relação foi testada em cada um dos fatores extraídos. O resumo dos resultados está apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

Papel moderador da Força do clima – coeficientes padronizados

	Efetividade 3 meses		Efetividade 12 meses	
	Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2
Clima: Relacionamento com a chefia - RCh	0,059	0,11	0,096*	0,13*
Força do clima - F RCh	0,039	-0,14	0,045	-0,06
Interação - RCh x F RCh		0,16		0,09
R ²	0,008*	0,008	0,017*	0,017
ΔR^2		0,000		0,000
Clima: Equidade e Justiça – EJ	0,16*	-0,26*	0,16*	-0,15*
Força do clima - F RJ	0,06**	0,63*	0,08*	0,48*
	(p=0,071)			
Interação - EJ x FRJ		-0,66**		-0,47
		(p=0,063)		
R ²	0,033*	0,037**	0,034*	0,036
ΔR^2		0,004**		0,002
		(p=0,063)		
Clima:Relacionamento com os colegas– Rco	0,01	0,18	0,06	0,23
Força do clima – F RCo	0,11*	-0,39	0,10*	-0,40
Interação - RCo x F RCo		0,42		0,42
R ²	0,014*	0,016	0,023*	0,025
ΔR^2		0,002		0,002

Clima: Natureza das tarefas – NT	0,11*	0,14	0,11*	0,32* p=0,057
Força do clima – F NT	0,05	0,045	0,05	-0,57
Interação – NT x F NT		0,08		0,52
R ²	0,022*	0,022	0,024*	0,025
ΔR^2		0,000		0,002

* significativos a $p < 0,05$

** Significância marginal ($p = 0,063$)

Conforme a Tabela 5, praticamente em nenhum dos fatores o termo de interação tem significância estatística. Apenas no fator de “Equidade e Justiça”, ao considerar a variável critério a efetividade após três meses, o termo de interação apresenta significância marginal. No passo 1 dessa regressão, ao serem inseridas no modelo as variáveis Clima Organizacional e Força do clima, a variância explicada é de 3,3% ($R^2=0,033$; $p < 0,01$). Ao adicionar o termo de interação, houve uma mudança marginalmente significativa ($p=0,063$) no R^2 , ainda que de baixa magnitude (0,004).

Desde uma perspectiva teórica, esse resultado evidencia que o compartilhamento das percepções entre membros de uma equipe, acerca de aspectos do clima relativos à equidade e justiça, pode amenizar ou potencializar os efeitos que o Clima Organizacional exerce sobre o absenteísmo.

Para obter mais informações quanto à natureza da interação observada, foi realizada uma regressão adicional, denominada de *slope* simples, seguindo orientações oferecidas por Aiken e West (1991) relativas à testagem de modelos de interação. Os resultados evidenciaram que, nas situações em que a força do clima é baixa ou alta, o seu efeito de moderação é diferenciado no impacto que o clima exerce sobre o absenteísmo. Concretamente, os resultados encontrados demonstraram que, apesar da relação entre clima e absenteísmo ser significativa tanto para força alta quanto baixa, para força alta ela apresenta um efeito maior ($\beta=0,22$; $p < 0,01$) do que quando a força é baixa ($\beta=0,13$; $p < 0,01$). Dessa forma, os efeitos positivos do clima (fator Equidade e

Justiça) sobre o funcionamento da equipe são mais intensos quando os membros têm percepções similares sobre esse clima do que quando essas percepções são divergentes.

Para representar o efeito da interação encontrado, os resultados são apresentados na Figura 3.

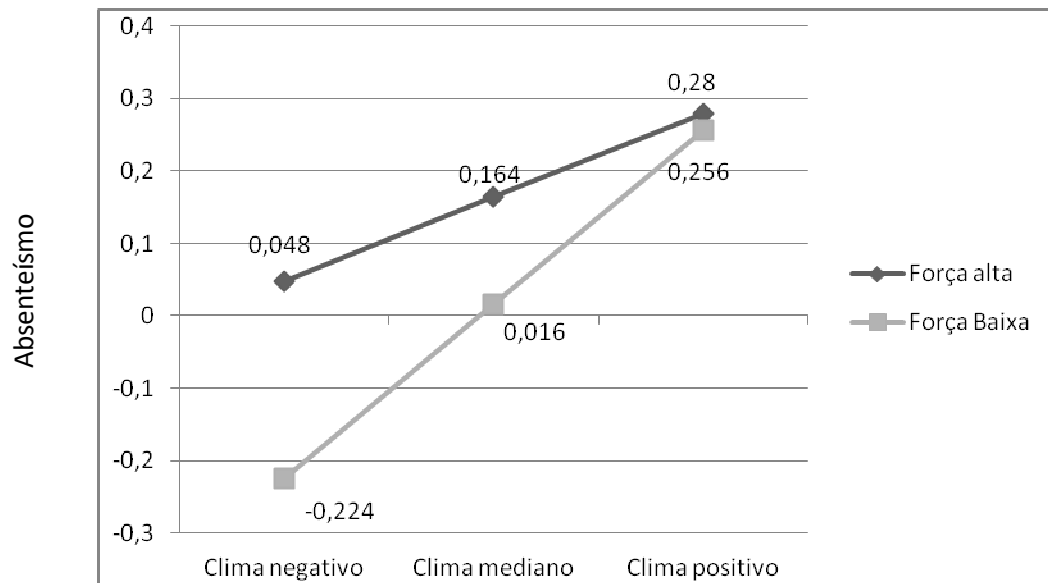


Figura 3. Efeito moderador da Força do Clima no fator Equidade e Justiça

A inclinação da reta tanto para força do clima alta como para força do clima baixa confirma o papel moderador discutido anteriormente. Nesse caso, a força do clima alta ameniza a relação entre clima e efetividade. Conforme observado no gráfico, clima positivo está associado a menores taxas de absenteísmo (mensurado três meses depois de mensurado o clima), logo, maior efetividade. Nessa relação, observa-se que, nas equipes em que existe baixa similaridade das percepções do clima (força baixa), o efeito do clima sobre o absenteísmo é intensificado em maior proporção que a observada quando essa relação se dá em equipes em que há um maior consenso acerca das percepções de clima (força alta). Cabe ressaltar que a significância estatística para o indicativo de moderação (termo de interação) foi marginal.

5.2.3 Efeito direto curvilinear

O terceiro conjunto de análises visou investigar se a força do clima exerce um efeito curvilinear sobre a efetividade. Isto é: ponderou-se a respeito da existência de um nível ótimo de similaridade das percepções (força) do clima, acima e abaixo do qual poderiam ser esperados resultados menos favoráveis da equipe. O papel curvilinear foi testado a partir de regressão quadrática, que significa dizer que foi executada uma regressão em que, além da variável preditora, acrescentou-se o quadrado dessa variável como VI. Para analisar se há a relação curvilinear, observa-se se a mudança do R^2 é significativa ao acrescentar a variável quadrática. Assim como nos outros papéis, foram realizadas oito regressões, tendo em vista que o clima foi mensurado a partir de uma estrutura de quatro fatores, e que foram adotados dois critérios de efetividade (ou falta de): taxas de absenteísmo registradas três e doze meses depois de realizada a pesquisa de clima. A Tabela 6 apresenta o resumo dos resultados encontrados.

Tabela 6

Papel curvilinear da Força do clima – coeficientes padronizados

	Efetividade 3 meses		Efetividade 12 meses	
	Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2
Força: Relacionamento com a chefia (F RCh)	0,076*	0,355	0,106*	0,350
Termo quadrático (F RCh ²)		0,282		0,247
R ²	0,006*	0,008	0,011*	0,013
ΔR^2		0,002		0,001
Força: Equidade e Justiça (F EJ)	0,087*	-0,082	0,101*	-0,300
Termo quadrático (F EJ ²)		-0,170		-0,402
R ²	0,008*	0,008	0,010*	0,012
ΔR^2		0,000		0,002
Força: Relacionamento com os colegas (F RCo)	0,119*	0,386	0,145*	0,335
Termo quadrático (F RCo ²)		0,270		0,192
R ²	0,014*	0,016	0,021*	0,022
ΔR^2		0,002		0,001

Força: Natureza das tarefas (F NT)	0,121*	0,235	0,126*	0,427
Termo quadrático (F NT ²)		0,115		0,304
R ²	0,015*	0,015	0,016*	0,017
ΔR^2		0,000		0,002

* significativos a $p < 0,05$

Como observado na Tabela 6, em nenhum dos fatores há evidências de que a relação seja melhor explicada por uma relação curvilínea, visto que a mudança da variância explicada ao acrescentar a relação quadrática, não é significativa para qualquer dos fatores analisados nesse estudo. Assim, com os dados obtidos para a realização desta pesquisa, não foi possível identificar efeito curvilíneo da força do clima em relação às taxas de absenteísmo registradas na empresa.

No próximo capítulo, os dados apresentados serão discutidos a partir da literatura da área. Os três modelos serão comparados para cada fator de clima e será discutida ainda a aplicabilidade desse estudo para a prática e para futuros estudos, além de ser proposta uma agenda de pesquisa.

CAPÍTULO 6

Discussão e Considerações Finais

Ao considerar os resultados encontrados, este capítulo visa à apreciação deles sob a luz da teoria e de achados de estudos anteriores. Na primeira sessão, serão abordados tópicos acerca da validade do instrumento para amostra. Logo em seguida, será discutida a relação entre o clima e o absenteísmo encontrada nesse estudo. Na terceira sessão, serão abordados os resultados dos testes dos papéis da força do clima. A conclusão obtida após todas as análises e as implicações práticas decorrentes dela serão apresentadas na quarta sessão. Por fim, na quinta, serão discutidas as limitações do estudo e a agenda para futuras pesquisas.

6.1 Validade do Instrumento para a amostra

É de extrema importância, para o estudo do comportamento organizacional, avaliar a validade e a confiabilidade das medidas utilizadas. O instrumento utilizado para a mensuração do clima já havia apresentado evidências de validade em estudo anterior. Contudo, isso não implica que ele possa ser considerado válido para coletar informações em todas as outras amostras. Portanto, era imprescindível evidenciar em que medida o instrumento utilizado permite obter informações adequadas sobre o construto em análise.

Segundo Huck (2009), observa-se em alguns autores a concepção errônea de que uma vez validado, o instrumento pode ser aplicado em qualquer amostra, sem necessidade de investigar como ele se comporta naquela amostra utilizada na pesquisa. Essa concepção é perigosa, pois considera a validade e a confiabilidade como

características intrínsecas ao instrumento, independente dos participantes da pesquisa. O autor ainda ressalta que, mesmo em amostras semelhantes, pode haver índices psicométricos distintos, e que a variação desses índices pode ser comparada à variação da média entre diversas amostras.

Na verificação da validade e da confiabilidade para essa amostra, todas as decisões tomadas acerca da separação por fatores e exclusão de itens foram embasadas em contribuições de teóricos da área de psicometria, e sempre se levou em consideração a teoria do construto, bem como a pertinência teórica de cada item com o fator a que se agrupou. Apesar de terem sido excluídos três itens e de ter havido mudanças referentes à organização dos itens por fatores, o instrumento de clima organizacional apresentou índices que revelaram sua validade e confiabilidade, o que permitiu o prosseguimento do estudo, contudo, com uso de fatores com nomes e extensão diferentes dos da pesquisa anterior, mas que assim mesmo apresentam coerência teórica. Portanto, a decisão de analisar a estrutura fatorial da medida utilizada, além de ser necessária, revelou a pertinência das decisões tomadas nesse processo.

6.2 Relação entre clima e absenteísmo

O clima apresentou uma correlação negativa significativa com o absenteísmo para todos os fatores e com os índices de absenteísmo de três meses e doze meses após a pesquisa. Ou seja, o clima apresenta valor preditivo das taxas de absenteísmo da empresa. A correlação variou entre $r=0,08$ (Fator Relacionamento com a chefia e taxa de absenteísmo de três meses) e $r=0,17$ (Fator Equidade e Justiça com taxas de absenteísmo de três e doze meses).

Embora a análise dessa relação não constitua foco do estudo ora relatado, os achados merecem ser destacados, ao se considerar a natureza das variáveis envolvidas. Apesar de o tamanho do efeito ser pequeno (entre 0,6% e 2,9% de explicação), e o teste de significância estatística poder ter sido influenciado pelo tamanho da amostra, vale ressaltar a constatação de DeChurch e Mesmer-Magnus (2010) de que na literatura da área, estudos com indicadores duros apresentam relações com tamanho de efeito menor com cognições compartilhadas. Conforme manifestado no capítulo correspondente, o absenteísmo constitui um critério distal de efetividade. Acrescenta-se a isso a escassa probabilidade de identificar relações significativas entre atributos cognitivos coletivos e resultados comportamentais, que são passíveis de influência por outros elementos. No caso da variável absenteísmo, esse efeito pequeno pode ter sido encontrado em decorrência dos diversos motivos que levam um funcionário a faltar, e não apenas o clima. Como exemplos, podemos citar doenças, consultas médicas, questões familiares, entre outros. Portanto, trata-se de um fenômeno multideterminado, e nessa pesquisa optou-se por investigar exclusivamente o efeito da qualidade e da força do clima.

Outra consideração importante é que o efeito do clima sobre o absenteísmo é maior sobre a taxa de doze meses do que sobre a taxa de três meses. Esse resultado pode indicar que o clima apresenta maiores efeitos a longo prazo do que a curto prazo, especialmente nos fatores menos estáveis, ou seja, aqueles relacionados a pessoas e não a características da organização (Relacionamento com a chefia e Relacionamento com os colegas). Isto é, justifica-se o fato de o clima afetar mais fortemente comportamentos (absenteísmo) ocorridos um ano depois da pesquisa, com base na hipótese de constância do comportamento gerencial. Se um dado comportamento ocorre de maneira situacional, ele pode aparecer no diagnóstico do clima, mas não ter poder suficiente, ou ter baixo poder de predição de um comportamento. Contudo, se esse padrão de

comportamento gerencial se mantém (clima), maior poder explicativo teria em comportamentos ocorridos um ano depois, uma vez que as pessoas teriam tempo suficiente para compreender que se trata de um atributo constante da organização e não, um fato isolado.

6.3 Papéis da força do clima

Como esse estudo foi teorizado no nível de equipes, para o teste dos papéis da força do clima, houve a emersão dos construtos coletados no nível individual (Força do clima e clima organizacional) para o nível de equipe. Para isso, utilizaram-se dois modelos de composição: o de dispersão (para a força do clima) e o de consenso direto (para a qualidade do clima). Esse cuidado metodológico, e que visa a uma coerência entre a teoria e as análises realizadas, é extremamente importante para o avanço da área, pois, ao alinhar teoria e análise, evita-se que conclusões erradas sejam tiradas do estudo, permitindo uma melhor compreensão do fenômeno, além de permitir comparação entre estudos.

Uma ressalva a ser feita acerca dos estudos sobre equipes que coletam dados no nível individual é que a amostra deve ser suficientemente grande a fim de que a mortalidade de equipes, devido aos critérios para agregação dos dados, não implique na impossibilidade de se realizarem as análises pelo fato de não atingir um número mínimo de equipes. Portanto, a amostra inicial para a realização deste estudo mostrou-se de tamanho adequado, pois permitiu observar todas as exigências de proporção de variância entre membros e entre equipes, de sorte a compor uma amostra final de análise que de fato refletisse um atributo coletivo.

6.3.1 Efeito linear

O primeiro papel testado foi o efeito linear e direto da força do clima, uma vez controlado o efeito do clima. No fator Equidade e Justiça, com relação à taxa de absenteísmo de três meses, a significância estatística foi marginal ($p=0,071$) e houve um aumento de 0,4%, no poder preditivo do modelo, ao se inserir a força do clima. Já em se tratando da taxa de absenteísmo de doze meses, houve um aumento de 0,6% no poder preditivo do modelo ($p<0,05$). Com relação ao fator Relacionamento com os colegas, ao tomar as duas taxas de absenteísmo, observou-se predição significativa a $p<0,05$ (0,7% e 0,6%). Nos demais fatores, não houve resultados estatisticamente relevantes.

Nos resultados encontrados para o fator relacionamento com os colegas, considerando as duas taxas de absenteísmo, como o β do clima diminui a ponto de se tornar não significativo ao ser acrescentada a força do clima ao modelo, surgiu a hipótese de que poderia haver uma relação de mediação entre essas variáveis. A variável mediadora é definida por Abbad e Torres (2002) como aquela que, ao estar presente em uma equação de regressão, diminui a magnitude da relação entre uma variável antecedente e a variável critério, e implica em uma relação de causalidade. Essas diferem das variáveis moderadoras, pois as variáveis moderadoras especificam a situação em que certos efeitos acontecem ou são mais intensos (i.e., quando a força do clima é alta, a relação entre clima e absenteísmo é maior), enquanto as mediadoras falam como estes acontecem (i.e., o clima irá influenciar o absenteísmo pela força do clima.). Para ser considerada mediadora deve atender a alguns critérios (Baron & Kenny, 1986): a) ser preditor estatisticamente significativo da variável critério; b) ter uma relação significativa com a variável preditora; c) ao acrescentá-la em uma regressão, uma relação prévia significativa entre variável antecedente e critério deixa de ser significativa.

A relação de mediação foi comprovada atendendo a todos os critérios, ou seja: a) a variável mediadora força do clima prediz a variável critério taxa de absenteísmo de três meses de forma significativa ($p < 0,05$); b) a força do clima tem uma correlação de 0,68 com o clima de relacionamento com os colegas, que é estatisticamente significativo; e, por fim, c) quando a força do clima é acrescentada na regressão, a relação entre o clima organizacional e a taxa de absenteísmo cai de um peso $\beta = 0,08$ ($p < 0,05$) para 0,01, e deixa de ser estatisticamente significativo.

Ao considerar a taxa de absenteísmo de doze meses, a relação de mediação também foi confirmada. Nessa equação, podemos perceber que a força do clima é correlacionada ao absenteísmo (doze meses) e que o peso β da relação entre clima e absenteísmo passa de 0,13 (significativo a $p < 0,05$) para 0,06 e, também, passa a ser não significativo estatisticamente.

Essa mediação da força do clima na relação do clima e absenteísmo, confirmada para o fator Relacionamento com os colegas, indica que a força do clima é o caminho mediante o qual o clima influencia no absenteísmo. Ou seja, indica que percepções positivas acerca das práticas da empresa, que envolvam o relacionamento com os colegas, vão impactar no absenteísmo a partir do consenso acerca da existência e da intensidade dessas práticas. Portanto, é a similaridade de interpretações (força do clima) que permite que o efeito do clima sobre o absenteísmo ocorra. Assim, para afetar a efetividade, não seria suficiente que o clima fosse favorável; seria necessário que os membros da organização percebessem de maneira similar (positiva) esse clima; caso contrário, o feito seria empobrecido ou até anulado.

Na regressão que considerou o fator Relacionamento com a chefia e a taxa de absenteísmo de três meses, apesar de o peso β do clima ter se tornado não significativo

ao inserir a força do clima, essa última variável também não teve significância estatística. No fator de Equidade e justiça, podemos observar que os pesos β da força do clima e do clima são menores do que a correlação bivariada em todas as regressões. Contudo, essa diminuição não implica na perda de significância estatística do β . Isso sugere que, nesse modelo da pesquisa para esses fatores, pode estar presente o fenômeno de redundância que, segundo Abbad e Torres (2002), é muito comum em pesquisas que utilizam modelos de regressão linear em Psicologia Organizacional, e sinaliza que os antecedentes compartilham parte da variância explicada da variável critério. Ainda assim, deve ser lembrado que o teste de multicolinearidade realizado evidenciou independência suficiente dos preditores. Todavia, para esses autores, em estudos exploratórios, certo nível de redundância é considerado desejável, para que não se perca o poder explicativo da variável critério ao eliminar uma variável.

Em suma, além da relação de mediação no fator Relacionamento com os colegas, em que o consenso acerca do clima rouba o poder preditivo do clima sobre a variável absenteísmo, somente no fator Equidade e Justiça para o absenteísmo de doze meses foi encontrado resultado significativo de acréscimo do valor preditivo ao adicionar a força do clima. Para esse mesmo fator, e ao considerar o absenteísmo de três meses, a significância foi marginal. Uma explicação para que esse fator tenha sido o único a apresentar uma relevância adicional da força do clima é o fato de que ele trata sobre o conteúdo das políticas da empresa acerca de salários e oportunidades. O consenso acerca delas, ou seja, a concordância entre os funcionários de como devem agir para atingir melhores salários e crescer na empresa, que é um indicativo de clareza das regras naquela unidade, impacta positivamente na segurança psicológica deles, contribuindo para que haja menos situações de apreensão e, conseqüentemente, um menor absenteísmo.

6.3.2 Efeito moderador

O desempenho de papel moderador da variável força do clima na relação entre o clima e o absenteísmo não foi encontrado para qualquer um dos fatores, ao considerar as duas variáveis critério do estudo (taxas de absenteísmo de três e de doze meses). No fator Equidade e Justiça, considerando a taxa de absenteísmo de três meses, houve significância estatística marginal para o termo de interação que indica moderação da variável. Contudo, ao realizar o *slope* simples, observa-se que o sentido da moderação encontrada é inverso àquele apresentado pela literatura. Ou seja, enquanto estudos anteriores de força do clima indicam um efeito moderador dessa variável de tal forma que quanto maior a força do clima, mais forte a relação entre clima e resultados organizacionais, na regressão realizada neste estudo os resultados indicaram que a moderação ocorria de forma contrária, logo, quanto maior a força do clima, mais fraca seria a relação entre clima e absenteísmo.

Uma explicação possível para esse fenômeno, tendo em vista o conteúdo focado no fator Equidade e Justiça, é que em culturas organizacionais em que as crenças acerca das políticas salariais e de reconhecimento estão mais enraizadas, e geram o consenso entre os colaboradores, o clima, que é mais momentâneo que a cultura, influencia menos do que em culturas com políticas menos salientes ou consolidadas para esses aspectos, em que o clima terá uma influência mais forte. Isto é: se a cultura da organização estabelece, de maneira consistente, quais serão as regras a serem aplicadas em relação à Equidade e Justiça, a similaridade das percepções dos membros quanto a esses atributos (força do clima) não possui poder de fortalecer a relação entre o clima e o absenteísmo.

Isto porque a similaridade das percepções estaria ocorrendo, de fato, como resultado da existência de uma cultura saliente, não de um clima forte.

Ressalta-se, contudo, que a explicação acima trata-se de especulação, sem dados empíricos ou teorizações anteriores que a fundamentem. Pode-se especular também que esse resultado, por ter tido uma significância estatística marginal, foi influenciado pelo tamanho elevado da amostra e, com isso, a significância estatística foi inflada, tornando um resultado aleatório significativo. Dessa forma, a partir deste estudo, não podemos afirmar que há indícios concretos que apontem para um papel moderador da força do clima na relação entre clima e absenteísmo, uma vez que não foram coletados dados relativos à cultura da organização.

6.3.3 Efeito curvilinear

O papel curvilinear não foi testado em estudos anteriores, a não ser com poucas exceções, mas apresenta alguns indícios que indicam sua validade. Dawson et al. (2008) encontraram uma relação curvilinear entre a força do clima de Integração e desempenho das organizações. Esses mesmos autores afirmam que essa hipótese não pode ser levantada para todas as facetas de clima. Contudo, ainda não é claro que facetas poderiam ter esse tipo de relação com resultados de equipes, e quais os critérios para estabelecer quando esse papel é coerente ou não.

De qualquer forma, o uso da regressão quadrática, que investiga uma relação curvilinear, é construtivo no sentido de que, quando não significativa, ela exclui a possibilidade de que a relação entre aquelas duas variáveis seja melhor explicada por uma curva do que por uma reta. Schneider et al. (2002) executam essa análise apenas

como um indício a mais de linearidade das variáveis, a fim de executar a posterior regressão que investiga o papel moderador da força do clima.

Nesse estudo, assim como no de Schneider et al. (2002) e nos resultados de três dos quatro fatores estudados por Dawson et al. (2008), não foram encontrados resultados significativos para o papel curvilinear. Como esses autores colocam, para algumas dimensões do clima o efeito curvilinear não teria justificativa teórica. Os fatores utilizados neste estudo podem ser considerados exemplos dessa afirmação. O fator um e três falam sobre relacionamentos sociais e, portanto, o consenso é necessariamente positivo, e não há um ponto em que torne negativos, visto que ter os padrões claros de como as pessoas se relacionam entre si e seus líderes causa uma maior segurança no empregado, havendo assim uma reta negativa e não uma curva. O mesmo acontece com os fatores dois e quatro, que falam, respectivamente, sobre políticas salariais e natureza das tarefas, ou seja, concordância nesses fatores é um sinal de alinhamento entre os funcionários acerca das suas atividades e do plano de cargos e salários da organização.

Esse resultado não implica que a relação curvilinear entre força do clima e efetividade não deva ser considerada em futuros estudos. Contudo, esses devem tentar compreender quais os fatores do clima que seriam mais prováveis de apresentar essa relação e quais resultados seriam afetados de maneira curvilinear. Dawson et al. (2008) apontam que inovação é um possível fator que apresente essa relação com o desempenho. Quando as pessoas concordam em todos os critérios de inovação, dificilmente haverá novas idéias e, conseqüentemente, as contribuições para a melhoria do desempenho serão menores. O critério absentismo provavelmente não seria afetado, mesmo para esse fator, visto que de qualquer forma, o consenso traz segurança ao membro da equipe e diminui o absentismo. Isso posto, ao se estudar a relação

curvilínea é necessária uma reflexão prévia sobre se há pertinência teórica de que a relação seja curvilínea, ao invés de linear.

Considerando as teorias que justificam a hipótese para cada um dos três papéis, os resultados encontrados nesse estudo suportam o paradigma de similaridade-atração de Byrne (1971, conforme citado por Dawson et al., 2008), que afirma que indivíduos se sentirão atraídos por outros que sejam similares a eles e, portanto, terão uma melhor comunicação e conseqüentemente equipes formadas por indivíduos que pensam de forma similar terão uma maior efetividade. Esses dados convergem também com o encontrado no estudo de Bliese e Britt (2001).

Já a teoria de força situacional de Mischel (1973) e a de relação curvilínea não encontrou suporte nesse estudo. Isso pode ter acontecido porque essas teorias foram hipotetizadas considerando como variável critério índices de efetividade diretos, e não distais, como o caso do absentismo. No caso da relação curvilínea, estudos que demonstram esse padrão de relacionamento utilizaram variáveis critérios de desempenho, como no estudo de Dawson et al. (2008). Sendo assim, a teoria que melhor embasa o relacionamento entre a força do clima e o absentismo é o paradigma de similaridade e atração proposto por Byrne (1971, conforme citado por Dawson et al., 2008).

6.4 Conclusão e Implicações

O absentismo implica em gastos e diminuição da produtividade a partir da desorganização das atividades a serem realizadas em uma empresa, que é causada pela ausência de um funcionário. Portanto, a redução desse índice é relevante para as empresas com o objetivo de aumentar seu desempenho, diminuir seus gastos e pode ser considerada um indicador de efetividade, visto que ela se associa a dois dos três

critérios utilizados para medir a efetividade de equipes (Nadler, Hackman & Lawler 1979) que é a satisfação dos membros e a permanência deles na equipe.

Por esse motivo, investigar variáveis que predizem esse fenômeno é necessário a fim de elaborar intervenções visando à diminuição da taxa de absenteísmo. Contudo, os dados encontrados, aqui e em outros estudos sobre essa temática, tendem a demonstrar relações com o tamanho de efeito pequeno. Apesar disso, que é comum em pesquisas que relacionam variáveis perceptuais e dados duros, essa pesquisa apresentou indícios de que a qualidade e o consenso do clima organizacional influenciam nos resultados de uma equipe, mesmo em resultados duros e distais, como o absenteísmo.

Associando os resultados a pesquisas anteriores, podemos supor que o clima e força do clima, ao influenciar o estresse ocupacional (Severino, 2010), e outras variáveis, como satisfação, impactam na quantidade de ausências no trabalho. Variáveis afetivas foram associadas ao absenteísmo e também ao clima organizacional. Assim, pressupõe-se que o clima organizacional e o consenso (força do clima), que são decorrentes da percepção dos estímulos ambientais pelo ser humano, geram estados afetivos como estresse ocupacional e satisfação que levam a comportamentos como ausência ou maior produtividade. Nessa linha, o estudo de Bliese e Britt (2001) já aponta que o consenso intragrupo oferece um suporte social, resultando em maior resiliência dos trabalhadores em relação a estressores no ambiente de trabalho. Futuros estudos devem investigar se há de fato essa relação com taxas de absenteísmo e não só estados afetivos.

Em relação aos testes dos papéis, é possível observar nos resultados que apenas o efeito linear foi confirmado, e somente para o fator Equidade e Justiça. Esse resultado

indica, para práticos em gestão de pessoas, que o alinhamento acerca de políticas organizacionais pode contribuir para obter resultados positivos em uma equipe.

Esse estudo não teve como objetivo chegar a uma conclusão clara acerca do papel da força do clima, nem estabelecer paralelos acerca das diferenças entre os efeitos dessa variável para diversos fatores. Trata-se de um estudo exploratório que, juntamente com os anteriores, constroem um alicerce para a formulação de um modelo explicativo dos possíveis efeitos da força do clima.

Em suma, este estudo se mostra relevante por indicar alguns possíveis preditores do absenteísmo e por testar, em quatro fatores de clima organizacional, qual o efeito que força do clima de uma equipe exerce em seus resultados. É também importante por ressaltar os cuidados metodológicos que devem ser tomados em estudos que investiguem variáveis teorizadas no nível de organizações e equipes e que colem dados no nível individual. Como apresentado na revisão de literatura, ainda é muito comum a presença de estudos que não têm esse rigor e por isso, podem apresentar resultados destoantes. Considerando que este estudo não preenche as lacunas existentes na área e que há diversas limitações que implicam na generalização e na aplicabilidade dos resultados, a próxima sessão discutirá essas limitações e proporá estudos futuros para o avanço da literatura desse campo.

6.5 Limitações e agenda de pesquisa

A primeira limitação dessa pesquisa é o uso de um banco de dados secundários, que não teve controle por parte da pesquisadora. Dessa forma, análises qualitativas visando compreender os resultados encontrados, por meio de observação de tarefas e relatos dos funcionários, não foram possíveis. A ausência desses dados adicionais

implica em reconhecer que este estudo pode ter ignorado variáveis que são claras nas unidades em que foram coletados os dados, entretanto, essas informações não estavam disponíveis para a pesquisa. O uso de banco de dados secundários é uma prática comum e que apresenta muitos benefícios para o avanço da ciência. Há pesquisadores que coletam muitos dados e utilizam apenas parte deles, subtraindo desses dados menos do que eles poderiam indicar. Paralelamente, muitos avanços na pesquisa científica deixam de ocorrer por falta de acesso a organizações. Por isso, o uso de um banco de dados utilizado em pesquisa anterior, que se proponha a fazer análises diferentes e complementares do primeiro estudo, é uma opção válida que beneficia e viabiliza a realização de mais estudos empíricos.

Outra limitação presente neste estudo é que os dados são referentes a apenas uma organização. Apesar de entre as unidades haver variabilidade, inclusive regionais, todas as equipes estão inseridas dentro de uma mesma cultura organizacional e, portanto, os resultados não podem ser generalizados. Futuros estudos devem ser conduzidos em outras organizações, visando essa generalização. Outra sugestão de futuras pesquisas, feita por Dawson et al. (2008) é o estudo da variável força do clima no nível organizacional, entretanto, essa investigação exigirá uma amostra grande de organizações.

Este estudo apresenta uma limitação metodológica referente à variabilidade da força do clima, que é reduzida ao retirarmos as equipes que não atendem aos critérios para a composição do escore de clima organizacional. O índice utilizado como força do clima também é um critério para agregação dos escores que formam o clima daquela equipe. Equipes que tiveram esse índice (AD_{MD}) maior que 0,83 foram retiradas do estudo. Ou seja, a força do clima neste estudo variou apenas entre 0 e 0,83. Contudo, a partir do ICC (índice de correlação intraclasse) encontrado, podemos concluir que a

variabilidade intragrupo ainda é maior do que a variabilidade entre os grupos, possibilitando o estudo. De qualquer forma, futuros estudos devem utilizar estratégias, como Severino (2010) que, para estudar o papel moderador da força do clima utilizou, em vez de clima, o suporte organizacional como variável independente, fazendo relações entre essas duas variáveis. Outra estratégia metodológica para estudos que focassem a força do clima seria não retirar as equipes que não apresentassem o consenso, e observar se há diferença de comportamento da variável força do clima entre essas equipes e aquelas que apresentaram um mínimo de consenso. Esses procedimentos deveriam ser cuidadosamente relatados a fim de evitar confusões na interpretação do estudo, principalmente ser feita a ressalva com relação à composição do clima.

Ao observar a variável critério deste estudo, algumas considerações são pertinentes. A maioria dos estudos sobre comportamentos organizacionais utilizam apenas medidas perceptuais em seu delineamento. Este estudo tem como ponto diferencial o uso de uma medida dura, que é o absenteísmo. Contudo, o uso de medidas duras também apresenta limitações. Mourão (2011) aponta que indicadores duros podem esconder importantes variáveis de processos e levar a erros de interpretação. Essa mesma autora denomina os modelos de pesquisa baseados em resultados, como o adotado aqui, de modelo de caixa preta. A desvantagem desses modelos, além dos erros de interpretação decorrentes de vieses dos pesquisadores, é que quando não há resultados significativos, o pesquisador não tem dados suficientes para explicar o que ocorreu.

Três dos quatro fatores de clima utilizados neste estudo não tiveram resultados significativos com relação aos papéis testados. Apenas “Equidade e Justiça” apresentou resultados significativo no papel linear. No caso do fator “Relacionamento com os

colegas” foi encontrado um papel mediador (e não moderador) da força do clima. As interpretações acerca do motivo desses resultados são suposições que precisam ser confirmadas em futuros estudos. Da mesma forma, para os outros dois fatores que não tiveram resultados significativos, não há como afirmar em que parte do processo a relação é influenciada de forma a não impactar no resultado final: absenteísmo.

Ainda referente à variável critério, utilizar o absenteísmo como medida de efetividade da equipe é arriscado por se tratar de uma derivação dos critérios comumente utilizados, que foram propostos por Hackman (1987). Além disso, para afirmar que a força do clima exerce impacto na efetividade de equipes, precisaríamos utilizar outros indicadores. Recomenda-se que, em pesquisas futuras, indicadores de desempenho sejam utilizados, conjuntamente a indicadores de satisfação e intenção de *turnover*.

Para pesquisas futuras, além das sugestões decorrentes das limitações deste estudo, sugere-se também que se iniciem estudos acerca da variável derivada do clima proposta por González-Romá (2011), a Uniformidade do clima, que analisaria a possível formação de subclimas dentro de uma mesma equipe, que não necessariamente implica na falta de consenso, mas sim em grupos separados dentro de uma mesma unidade.

Apesar dessas limitações e da certeza de que ainda há muitas lacunas a serem preenchidas nesse campo de estudo, este trabalho é relevante para o avanço da área, visto que é um dos poucos desenvolvidos sobre essa temática no Brasil, além de relatar estratégias metodológicas que devem ser utilizadas para o alinhamento entre teoria e análise, quando elas pertencem a níveis diferentes e se estendem além da pesquisa de clima.

Referências Bibliográficas

- Abbad, G. S., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29.
- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage Publications.
- Albuquerque, F. J. B., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. Em J. C. Zanelli, J.E., Borges-Andrade & A.V.B.Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Almeida, J. G. (2011). *Consenso Intragrupo: Antecedentes da Força do Clima*. (Dissertação de mestrado) Universidade de Brasília, DF.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173 - 1182.
- Betioli, M. I. S., & Tonelli, M. J. (2003). Absenteísmo e Comprometimento: algumas reflexões a partir de um estudo de caso analisado sob a óptica da Psicodinâmica do Trabalho. *Revista Ação Ergonômica*, 1(4). Retirado de <http://www.abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/34>.
- Beus, J. M., Bergman, M. E., & Payne, S. C. (2010). The influence of organizational tenure on safety climate strength: a first look. *Accident Analysis and prevention*, 42, 1431-1437.
- Bing, M .N., Le Breton, J. M., Davison, H. K., Migetz, D. Z., & James, L. R. (2007). Integrating implicit and explicit social cognitions enhanced personality

- assessment: a general framework for choosing measurement and statistical methods. *Organizational Research Methods*, 10(2), 346-389.
- Bliese, P. D., & Britt, T. W. (2001). Social Support, group consensus and stressor-strain relationships: social context matters. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 425-436.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On Average Deviation Indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Calheiros, P. R. V., & Rodrigues, E. C. V. (2010). Psicologia Organizacional e as ferramentas utilizadas no enfrentamento do absentismo. *Revista de Psicologia da IMED*, 2(2), 433-440.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. Em J. Castellan Jr. (Org.) *Current issues in individual and group decision making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2001). Reflection on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of compositions models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chi, N., Huang, Y., & Lin, S. (2009). A double edge sword ? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity an team innovation: the

- moderated role of team oriented of HR practices. *Group and Organization Management*, 34(6), 698-726.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cooke, N., Salas, E., Cannon-Bowers, J., & Stout, R. (2000). Measuring team knowledge. *Human Factors*, 42, 151-173.
- Dawson, J.F., González-Romá, V., Davis, A. & West, M.A. (2008). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 89-111.
- DeChurch, L.A. & Mesmer-Magnus, J.R. (2010). The Cognitive Underpinnings Of Effective Teamwork: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53.
- Fiore, S.M. & Schooler, J.W. (2004). Process Mapping and Shared Cognition: teamwork and the development of shared problem models. Em. E. Salas & S. Fiore. *Team Cognition. Understanding the factors that drive process and performance*. (pp. 133-152). Washington, DC: American Psychological Association.
- Goldberg, C. B., & Waldman, D. A. (2000). Modeling employee absenteeism: testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 665-676.
- González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance: A longitudinal study. *Journal of Occupational and applied psychology*, 82, 511-536.

- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An Examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 465-473.
- Gosendo, E. E. M. (2009). *Clima Organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional*. (Tese de Doutorado) Universidade de Brasília, DF.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. En: J. W. Lorsch, *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.C. (2009). *Análise multivariada de dados* (A.S.Sant'Anna, trad. 6ª ed). Porto Alegre: Bookman.
- Harris, K. J., Kacmar, K.M. & Witt, L.A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 363-378.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal 41*(1), 96-107.
- Hemingway, M. A. & Smith, C. S. (1999). Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 285-299.
- Huck, S. W. (2009). *Statistical misconceptions*. London: Psychology Press.
- Ilggen, 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.

- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology, 67*(2), 219-229.
- James, L.R. & Jones, A.P. (1974). Organizational climate: a review of the theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096-1112
- Judd, C.M. & Kenny, D.A. (2010). Data analysis in social psychology: recent and recurring issues. Em. *Handbook of social psychology*. Wiley Online Library.
- 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.
- Klimoski, R. & Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor? *Journal of Management, 20*(2), 403-435.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations, 44*(3), 265-285.
- Levine, J., Resnick, L., & Higgins, E. T. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology, 44*, 585-612.
- Lim, B., & Klein, K.J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 403-418.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents e outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*, 331-348.
- Luria, G. (2008). Climate Strength: How leaders form consensus. *The Leadership quaterly, 19*, 42 - 53.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2005). Group task satisfaction: the group's shared attitude to its task and work environment. *Group & Organization Management, 30*(6), 625-652.

- Mathieu, J., Goodwin, G., Heffner, T., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 273-283.
- Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and glimpse into the future. *Journal of Management, 34*, 410-476
- McComb, S.A. (2008). Shared mental models and their convergence. Em M.P. Lestsky, N.W. Warner & S.M. Fiore (Eds) *Macrocognitions in teams: theories and methodologies* (pp 35-50). Burlington, Vt: Ashgate Publishing Group.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte no Brasil. *Revista de Administração contemporânea, 7*(4), 187-209.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression & Correlation*. London: Sage Publications.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review, 80*(4), 252-283.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations, 45*(1), 19-47.
- Mourão, L. (2011, abril). *Estratégias de Pesquisa Multimétodo na Psicologia Social, do Trabalho e Organizacional*. Apresentação realizada no 5º Seminário de Teses e Dissertações do PSTO/UnB.
- Nadler, D. Hackman, R. & Lawler, E. (1979). *Managing Organizational Behavior*. Boston: Little, Brown & Company.

- Nascimento (2003). *Estudo do absenteísmo dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade básica e distrital de saúde do município de Ribeirão Preto*. (Dissertação de mestrado), Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.
- Neves, J. B.S. (2009). *Gestão de clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente*. (Dissertação de mestrado) Universidade de Brasília, DF.
- Pasquali, L. (2005). *Análise Fatorial para Pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito clima organizacional. *RAUSP*, 37(3), 96-104.
- Puente-Palacios, K. & Freitas, I. A. (2006). Clima Organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13, 45-57.
- Quigley, N., Tekleab, A., & Tesluk, P. (2007). Comparing consensus- and Aggregation-Based Methods of Measuring Team-Level Variables. *Organizational Research Methods*, 10, 589-608.
- Salas, E., Cooke, N.J., Rosen, M.A. (2008). On Team, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547.
- Sancinetti, T. A., Soares, A.V. N., Lima, A. F. C., Santos, N. C., Melleiro, M. M., Fugulin, F. M. T., & Gaidzinski, R. R. (2011). Taxa de absenteísmo da equipe de enfermagem como indicador da gestão de pessoas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(4), 1007-1012
- Sanders, K., Geurts, P. & Riemsdijk, M.V. (2011). Considering leadership climate strength: affective commitment within supermarkets in Central Europe. *Small Group Research*, 41(1), 103-123.

- Schneider, B. (2000). The Psychological life in organizations. Em. N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon, M.F. Peterson (Orgs) *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Salvaggio, A. M. & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Severino, A. F. (2010). *Força do clima: o papel do consenso intragrupo*. (Dissertação de mestrado) Universidade de Brasília, DF.
- Silva, L. S., Pinheiro, T. M. M., & Sakurai, E. (2008). Perfil do absenteísmo em um banco estatal em Minas Gerais: análise do período de 1998 a 2003. *Ciência e Saúde coletiva*, 13, 2049-2058.
- Souza, E.L. (2003). *Impactos da mudança no clima organizacional: um estudo de caso na Telet/Claro Digital*. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Sowinski, D. R., Fortmann, K. A., & Lezotte, D. V. (2008). Climate for service and the moderating effects of climate strength on customer satisfaction, voluntary turnover and profitability. *European Journal of work and organizational Psychology*, 17(1), 73-88.
- Swaab, R., Postmes, T., Van Beest, I., & Spears, R. (2007). Shared cognitions as a product of, and precursor to, shared identity in negotiations. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 33, 187-199.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3a ed.). New York: Harper Collins.

Tannenbaum, S.I., Salas, E., & Cannon-Bowers (1996). Promoting Team Effectiveness.

Em M.A. West (Org.) *Handbook of work group psychology* (pp. 503- 527).

Chichester, UK: Wiley.

Thomas, A., Palmer, J. K., & Feldman, J. M. (2009). Examination and measurement of

halo via curvilinear regression: a new approach to halo. *Journal of Applied*

Social Psychology, 29(2), 350-358.

Tylczak, L., & Hicks, T. (1990). *Attacking Absenteeism*. Menlo Park, CA, USA: Course

Technology Crisp.