

○ IMPACTO DA INTERDEPENDÊNCIA NO TRABALHO SOBRE A EFETIVIDADE DE EQUIPES

Katia Puente-Palacios*
Rúbia Sousa Almeida**
Daniela Vilarinho Rezende***

Resumo

As equipes de trabalho estão cada vez mais presentes nas organizações, tendo em vista as vantagens que podem oferecer à efetividade organizacional. Uma das suas características centrais é a dependência existente entre seus membros. Esta pode referir-se tanto às tarefas executadas, como às recompensas recebidas. Os resultados de pesquisas demonstram que ambas as formas de dependência impactam na efetividade das equipes de maneiras diferenciadas. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar, empiricamente, o efeito da interdependência de tarefas e de resultados sobre a satisfação e o comprometimento de membros de equipes. Para tanto, foram analisadas as respostas de 333 funcionários de uma mesma organização. Os resultados revelaram que o modelo preditivo permitiu explicar 15% da satisfação e 14% do comprometimento. Adicionalmente, constataram-se efeitos diferentes de cada preditor analisado. As implicações práticas referem-se à necessidade dos gestores cuidarem dos impactos diferenciados de cada tipo de dependência na satisfação e no comprometimento.

Palavras chave: Equipes de trabalho. Interdependência de tarefas. Interdependência de resultados. Satisfação. Comprometimento.

The Impact of Interdependence at Work on the Effectivity of Teamwork

Abstract

Work teams are increasingly common in a large number of organizations given the advantages they can offer to organizational efficacy. One of the central characteristics of work teams is dependence among their members. There are two types of interdependence: the first is related to tasks that the team members execute, the second is related to rewards they receive. Results of empirical studies show that the two types of interdependence influence the teams' effectiveness in different ways. The objective of the present study is to analyze the effects of both types of interdependence on the satisfaction and commitment of team members. To achieve this data of 333 employees of an organization were analyzed. The results show that the predictive model developed explained 15% of the satisfaction and 14% of the commitment of team members. The present study also shows that each predictor showed different effects. The practical implications of the study refer to the fact that managers need to consider the different effects of each type of interdependence on the satisfaction and commitment of the team members.

Keywords: Work teams. Interdependence of tasks. Interdependence of results. Satisfaction. Commitment.

* Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília – UnB. Professora do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - PSTO/UnB, Brasília/DF/Brasil. Endereço: Campus Universitário Darcy Ribeiro, Depto. de Psicologia Social e do Trabalho. Brasília-DF. CEP: 70910-900. E-mail: kep.palacios@gmail.com

** Psicóloga pela UnB, Brasília/DF/Brasil. E-mail: rubia.almeida@gmail.com

*** Psicóloga pela UnB, Brasília/DF/Brasil. E-mail: danivilarinho@gmail.com

Introdução

A dependência constitui característica central do trabalho em equipes. Essas unidades de desempenho são entidades sociais inseridas em sistemas maiores. Hackman (1987) e Shea e Guzzo (1987) destacam que sua natureza está marcada pela interdependência de trabalho estabelecida entre seus membros. Assim, observa-se que, ao descrever as equipes, os estudiosos da área recorrem à dependência para caracterizar os atributos que favorecem a sua identificação.

No que diz respeito às organizações, é notório o interesse dos gestores por potencializar sua produtividade, de tal forma que, nas últimas três décadas, empresários de diversos setores têm investido fortemente na implementação de equipes de trabalho. Esse investimento deve-se à crença de que as equipes oferecem maior contribuição à efetividade organizacional se comparada à obtida a partir do desempenho de pessoas trabalhando individualmente. Com base nesse cenário, o objetivo da presente pesquisa é investigar empiricamente o efeito da interdependência dos membros na efetividade das equipes de trabalho.

Para atingir satisfatoriamente o objetivo proposto, este relato inicia com a conceituação de efetividade de equipes de trabalho, abordando especificamente os critérios adotados - satisfação e comprometimento -, os quais são considerados por estudiosos da área indicadores afetivos pertinentes de efetividade (NADLER; HACKMAN; LAWLER, 1979). A seguir, são discutidos os preditores de efetividade adotados no estudo realizado, os quais se referem à interdependência de tarefas e à de resultados dos membros. Uma vez apresentado o arcabouço teórico, é descrito o método utilizado na realização da pesquisa empírica, assim como os principais resultados. Por fim, as implicações desses achados são discutidas à luz da teoria revisada e são realizadas considerações teórico-práticas sobre o trabalho apresentado.

Efetividade de Equipes de Trabalho: critérios e especificidades

Conforme manifestado, o interesse da pesquisa do presente relato recai sobre as equipes de trabalho. Hackman (1987) as descreve como entidades sociais inseridas em sistemas maiores (organizações), as quais executam tarefas consideradas relevantes para a missão da organização à qual pertencem, uma vez que os seus resultados de desempenho têm conseqüências para o ambiente interno e externo à equipe. São compostas por pessoas que trabalham de maneira interdependente, as quais são identificadas por outros membros da organização como parte da equipe.

Como ora dito, a lógica subjacente à adoção de equipes é a efetividade que lhes é atribuída. Contudo, estudiosos da área afirmam que os resultados de pesquisas empíricas ainda não ofereceram resultados consistentes quanto às características e processos que favorecem a essa efetividade. Ainda assim, estabelecem que ela resulta da convergência de diversos fatores, muitos dos quais, até o momento, não têm sido adequadamente investigados (PUENTE-PALACIOS; CARNEIRO, 2005; PUENTE-PALACIOS; SOUZA; MOURÃO, 2011).

Em recente revisão da literatura produzida sobre equipes e publicada entre 1997 e 2007, Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008) concluem que são notórios os avanços da pesquisa realizada, porém, apontam a existência de tópicos que, todavia, demandam mais investigação empírica. Destarte, não é possível afirmar que o trabalho em equipes é mais efetivo do que o trabalho realizado por indivíduos atuando de forma isolada, uma vez que o conhecimento empírico sequer conseguiu concluir a respeito dos melhores preditores da efetividade. Além disso, a efetividade não é um fenômeno uni causal; pelo contrário, é influenciada por múltiplos fatores que interagem entre si; logo, parece existir um leque de elementos capazes de afetar a sua ocorrência.

Teorizando a respeito da efetividade das equipes de trabalho, Nadler, Hackman e Lawler (1979) lançam mão de três elementos fundamentais assumidos como indicadores: a produtividade, a satisfação dos membros e a sobrevivência da unidade de

desempenho (a equipe). Em relação à produtividade, apontam que os resultados do trabalho precisam, pelo menos, alcançar as metas estabelecidas, tanto em quantidade como em qualidade, de maneira a serem favoravelmente avaliados pelos clientes (internos ou externos). Quanto à satisfação, explicitam que os membros devem sentir que suas necessidades pessoais estão sendo supridas e não frustradas. Já com relação à sobrevivência ponderam que, para ser efetiva, a equipe deve continuar a existir a fim de realizar as etapas posteriores de seu trabalho. Desta forma, observa-se que a complexidade também é um atributo que caracteriza a efetividade.

Com o objetivo de compreender a efetividade, vários modelos têm sido propostos dentre os quais os mais freqüentemente referenciados são: o Modelo de Efetividade baseado na tarefa do grupo, proposto por Gladstein (1984), cujos pilares são a produtividade e a satisfação dos membros; o Modelo Normativo de Efetividade do grupo de Hackman (1987), abalizado na produtividade, sobrevivência da equipe e satisfação dos indivíduos que nela atuam; e o Modelo Ecológico de Efetividade das equipes de Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990), em que a efetividade é fundamentada na relação entre o meio interno e o externo.

Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008), firmados nos estudos de Nadler, Hackman e Lawler (1979), sustentam que a efetividade da equipe pode ser observada por meio de dois tipos de indicadores: os concretos ou duros (volume de trabalho feito, produtos vendidos, taxas de entrega, dentre outros) e os subjetivos, entre os quais apontam os indicadores afetivos (satisfação e comprometimento). Assim, vínculos dessa natureza desenvolvidos entre os membros e sua unidade de trabalho podem ser considerados evidências legítimas de efetividade.

Ainda a respeito da efetividade, Brodbeck (1996) entende que os estudos com foco voltado apenas aos indicadores duros negligenciam parte importante do funcionamento das equipes ligada às medidas subjetivas. Em relação às medidas inteiramente objetivas de efetividade, observa também que, embora isentas de subjetividade, são incompletas uma vez que desconsideram o saldo afetivo do membro, defendido como indicador genuíno e necessário de efetividade. Dessa forma, sugere a junção de medidas objetivas e subjetivas para obter uma visão completa da efetividade.

O mesmo autor ainda aponta a necessidade de estabelecer as propriedades psicométricas de medidas subjetivas e a relevância dos seus construtos subjacentes para teorias relativas a desempenho de equipes. De maneira adicional, comenta que essas medidas possuem certa vantagem sobre as objetivas, pois ajudam a evitar a restrição de amostra, decorrente da exclusão de equipes de trabalho, cujas medidas objetivas não estejam prontamente disponíveis. Finalmente, Sonnentag e Frese (2002), ao discorrerem sobre a relevância das medidas subjetivas, defendem que analisar os vínculos afetivos é importante por estes serem relacionados tanto à saúde mental como à física dos membros.

A revisão de literatura sobre os indicadores afetivos de efetividade mostra que estes são diversos. Ainda assim, destaca-se a freqüência com que critérios como satisfação e comprometimento são adotados, conforme manifestam Van der Vegt, Emans e Van de Vliert (2000). A este respeito, Mathieu *et al.* (2008) concluem, a partir de ampla revisão da literatura da área publicada ao longo de dez anos, que os dois vínculos afetivos continuam sendo temas de grande interesse dos pesquisadores.

As evidências trazidas pela literatura revisada e comentada neste trabalho demonstram ser pertinente estabelecer que a satisfação e o comprometimento são indicadores legítimos de efetividade das equipes de trabalho. Por isso, a presente pesquisa adota, como variável critério, a efetividade, que será mensurada considerando os dois vínculos afetivos: a satisfação e o comprometimento, cujas características centrais e funções no cenário das equipes são melhor descritas a seguir.

Satisfação

Segundo Boswell *et al.* (2009), contribuições feitas por estudiosos deste assunto permitem descrever a satisfação como reação afetiva de uma pessoa para com seu

trabalho, decorrente de fatores situacionais. Dentre estes, destacam-se a natureza do trabalho, as políticas de gestão de recursos humanos e o ambiente organizacional. Ainda assim, os autores apontam existir perspectivas teóricas segundo as quais a satisfação é um fenômeno que possui uma natureza disposicional. Logo, pode ser identificada a estabilidade (afetiva) de um indivíduo em diferentes situações de trabalho.

A importância de estudar os sentimentos dos trabalhadores, de acordo com Brief e Weiss (2002), sustenta-se no fato destes afetarem a organização em que trabalham, assim como as próprias organizações podem afetar os sentimentos, pensamentos e ações dos profissionais. Desse modo, a relação entre afetos e ambiente de trabalho constitui uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que os sentimentos do empregado em relação à organização a afetam, ele próprio também é influenciado por essa organização.

Tendo em vista que a satisfação é uma importante variável da área de comportamento organizacional (MARTINS; SANTOS, 2006), é necessário que se façam investigações sobre seus preditores e conseqüentes no ambiente de equipes de trabalho. A respeito do estudo desse construto, Brief e Weiss (2002) mencionam que há ainda desafios a serem enfrentados para uma compreensão mais ampla sobre o papel das variáveis afetivas no ambiente laboral. Focando nas lacunas ainda existentes nos estudos empíricos, Ilies e Judge (2002) afirmam que, apesar de gestores organizacionais e estudiosos da área acreditarem que a satisfação influencia o desempenho no trabalho, resultados de pesquisas têm trazido evidências pouco conclusivas.

Discutindo especificamente sobre a importância dada à satisfação, Siqueira e Gomide Jr., (2004) pontuam que, dentre as variáveis afetivas, essa é a mais estudada por pesquisadores da Psicologia Organizacional e do Trabalho, por gestores e por pessoas interessadas no comportamento organizacional. Isso acontece porque se acredita que a satisfação tem papel determinante no direcionamento dos comportamentos dos trabalhadores e, conseqüentemente, na efetividade organizacional.

Os resultados de pesquisas empíricas, entretanto, mostram que essas relações não são significativas ou intensas como defendido. Hosie e Sevastos (2009) manifestam que a tese segundo a qual trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos condensa décadas de pesquisa, após as quais não tem sido possível estabelecer empiricamente uma forte correlação direta entre felicidade do trabalhador e produtividade. Destacam, ademais, que se trata de uma convicção auto-sustentada no que eles denominam de mito urbano ou senso comum, o qual não possui base científica de sustentação; dessa forma, a relação é mais aparente do que real. Contudo, segundo os mesmos autores, é fundamental reconhecer, também, que resultados de pesquisas revelam relações importantes entre satisfação e outros atributos individuais, como o comprometimento com a organização.

A satisfação no trabalho é considerada fenômeno de natureza afetiva (BOSWELL *et al.*, 2009) e essa concepção foi assumida no estudo ora relatado. Ainda assim, é necessário esclarecer que, de acordo com Brief e Weiss (2002), existe outra vertente teórica segundo a qual se trata de um fenômeno de natureza cognitiva. A respeito desta duplicidade de concepções, esses últimos autores apontam a existência de um paradoxo: a satisfação no trabalho é, geralmente, compreendida em termos afetivos, porém, somente seus aspectos cognitivos são mensurados. A discussão relativa à pertinência de uma ou de outra proposta teórica está além do escopo deste trabalho; entretanto, reconhece-se a falta de unanimidade na concepção da satisfação.

Focando no estudo da satisfação, cabe mencionar que as pesquisas empíricas não têm se debruçado somente na investigação da sua natureza: cognitiva ou afetiva. Prioritariamente, têm investigado os seus antecedentes, isto é, os atributos que explicam o fato de uma pessoa estar mais ou menos satisfeita. Martins e Santos (2006), sustentados em uma revisão de literatura sobre o tema, discorrem quanto à existência de duas vertentes teóricas sobre os antecedentes da satisfação no trabalho. Na primeira, os determinantes são as características do trabalho. Já na segunda, seus determinantes são os processamentos das informações sociais advindas do trabalho. Portanto, a satisfação deve ser entendida como determinada ora pelas características do trabalho, ora pelo processamento das informações sociais oriundas do trabalho, comentam os autores.

Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005), em um estudo multinível realizado, no qual investigam o efeito da interdependência na satisfação de equipes, encontraram diferenças no nível de satisfação com a equipe, tanto entre os indivíduos quanto entre as próprias equipes. Assim, os autores evidenciaram que, da mesma forma que os membros de equipes diferem entre si, em relação ao nível de satisfação, as equipes apresentam diferenças relativas ao valor médio de satisfação que coletivamente demonstram. Nesse tipo de unidade de desempenho (equipes), é comum que os membros tenham reações afetivas semelhantes a respeito do trabalho (BRIEF; WEISS, 2002), o que pode ser explicado pela convivência e experiência compartilhada por tais indivíduos (PUENTE-PALACIOS; BORBA, 2009). Entretanto, deve ficar claro para o leitor que isso não significa necessariamente que, trabalhando em equipes, todos os membros vão experienciar níveis idênticos de satisfação. Antes de qualquer coisa, essas células de trabalho são formadas por indivíduos, cada um com suas concepções e sentimentos, apesar destes poderem ser semelhantes em relação à sua equipe. Assim, como explicitam Van der Vegt *et al.* (2000), as respostas afetivas, apesar de poderem refletir características grupais, variam prioritariamente de pessoa para pessoa.

Resumindo, a satisfação é um dos indicadores de efetividade das equipes, porém, não é o único. A sua natureza é afetiva, embora teóricos da área também lhe atribuam uma natureza cognitiva. Surge como resultado de propriedades da organização e de seus processos, dentre eles os sociais, e ainda parece decorrer de predisposições pessoais. Usualmente, é considerada característica individual, mas pode ocorrer em outros níveis, como nas equipes. Esses dados evidenciam que estudar os seus preditores, no cenário das equipes de trabalho, constitui uma contribuição relevante a este campo da ciência.

Outro indicador encontrado cada vez com maior freqüência em relação à efetividade das equipes de trabalho é o comprometimento dos seus membros. Por essa razão, a seção a seguir traz descritas as características gerais e as principais relações deste construto no cenário organizacional.

Comprometimento

De acordo com Tamayo *et al.*, (2001), o comprometimento das pessoas com o seu trabalho é, também, uma variável de interesse da Psicologia Organizacional. Segundo os autores, a natureza desse vínculo afetivo é complexa e possui diversos focos, podendo fazer referência à profissão, à equipe de trabalho, à carreira, ao sindicato ou à organização. Embora o início do seu estudo seja bastante antigo, a busca por novas respostas a respeito do seu efeito sobre o comportamento e desempenho se mantém atual. Autores clássicos dessa área, como Mowday, Steers e Porter (1979), deram ênfase ao seu avanço ao discutirem a natureza do fenômeno, assim como as ferramentas de mensuração adotadas para o seu estudo.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) definem o comprometimento organizacional (afetivo) como vínculo que se estabelece entre um empregado e a organização em que ele trabalha, e que pode ser salientado quando o funcionário "veste a camisa da empresa". O interesse pelo estudo dessa temática encontra justificativa, segundo Bastos (1994), no fato das organizações atuais estarem à procura de mecanismos que mantenham as pessoas envolvidas e preocupadas com o futuro da organização (e das equipes) em que desempenham as suas atividades. Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004), discorrendo sobre o vínculo afetivo instituído entre o indivíduo e a sua equipe, explicitam que ele é benéfico para a organização na medida em que favorece a oferta de doações na forma de desempenho, esforço e comportamentos de cidadania organizacional. Deste modo, parecem ser diversos os ganhos empresariais resultantes da presença de pessoas comprometidas.

Apesar de a satisfação e o comprometimento serem vínculos de natureza similar (afetiva), eles mantêm especificidades que os tornam, teórica e empiricamente, diferentes. Assim, é pertinente adotar ambos como indicadores da efetividade das equipes. Ao tratar dessas especificidades, Williams e Hazer (1986) apontam que a

satisfação é uma reação afetiva global, mais instável e imediata para com o ambiente de trabalho, de mais rápida evolução ou surgimento; já o comprometimento é um vínculo construído em relação a um objeto específico (no caso, a equipe), o qual progride de forma mais lenta ao longo de um tempo maior, tendo, portanto, maior probabilidade de duração. Discutindo a relação entre tais construtos, Ghazzawi e Smith (2009) afirmam que gestores organizacionais estão interessados na satisfação, pois existem evidências da sua relação (positiva) com o comprometimento. Este, por sua vez, resulta em maior esforço dos trabalhadores na realização das suas tarefas, assim como em maior permanência no emprego (menor rotatividade).

Focando na natureza do comprometimento, Tamayo *et al.* (2001) esclarecem que esta pode estar sustentada em bases diferentes: instrumental, normativa ou atitudinal/afetiva. Desta forma, não é adequado afirmar que a sua natureza seja sempre afetiva, embora esta seja a mais conhecida e investigada. A base instrumental assume o comprometimento como resultante do recebimento de recompensas e benefícios próprios da condição de membro da organização. Assim, o comprometimento decorre da avaliação dos custos associados à saída do indivíduo da empresa. Em relação à base normativa, autores como Williams e Hazer (1986) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) pontuam que esta prioriza a noção de obrigatoriedade da permanência na organização, uma vez que o indivíduo se percebe na posição de “devedor” pelos benefícios recebidos. Por último, a base afetiva sustenta o comprometimento do indivíduo a partir da identificação e envolvimento deste com a sua organização. Bastos (1994), acompanhando as teorizações realizadas por Mowday, Steers e Porter (1979), manifesta que o comprometimento afetivo surge quando o indivíduo se identifica com a empresa, internalizando, desse modo, os valores, envolvendo-se com os papéis de trabalho e desejando permanecer nela. Logo, quando o indivíduo cria um vínculo afetivo positivo com a organização, passa a acreditar e aceitar os seus objetivos e dispõe-se em seu favor.

Em termos do foco preferencialmente investigado, Bastos (1994) manifesta que tem sido priorizado o comprometimento com a organização, razão pela qual existe um corpo substancial de literatura a seu respeito. As pesquisas que indagam o seu papel no contexto das equipes são menos freqüentes; contudo, a cada dia, cresce o interesse pela compreensão da sua função, assim como dos seus elementos explicativos (PUENTE-PALACIOS; VIEIRA, 2010).

Estudos internacionais realizados em equipes de trabalho demonstram que esse construto está associado ao nível de satisfação, assim como à magnitude da interdependência de tarefas vivenciadas pelos membros. Desta forma, tem sido constatada a relação entre satisfação e comprometimento, mas também há evidências do papel explicativo desempenhado pela intensidade da dependência em equipes (BISHOP; SCOTT, 2000).

Na mesma linha de investigação, Ellemers, Gilder e Van den Heuvel (1998) verificaram relação positiva entre comprometimento afetivo com a equipe e disponibilidade dos membros para doar ao trabalho parte do seu tempo livre, se for preciso ajudar um colega a concluir sua tarefa. Paralelamente, esses autores observaram que indivíduos com elevados níveis de comprometimento obtiveram melhores resultados em avaliações de desempenho realizadas por seus superiores imediatos, especialmente em aspectos como iniciativa e entusiasmo.

No caso dos estudos nacionais sobre o comprometimento afetivo com equipes de trabalho, observa-se escassez de relatos, porém, algumas pesquisas empíricas mostram o surgimento de interesse por essa temática. Um exemplo é o trabalho de Barbosa (2006), no qual a autora observou que o comprometimento afetivo entre membros de equipes era maior quando os líderes enfatizavam o relacionamento interpessoal dos membros. Souza (2006), por sua vez, identificou que uma parte significativa (18%) do comprometimento é explicada pelo autoconceito profissional. Já Puente-Palacios, Vieira e Freire (no prelo) encontraram relações positivas entre clima da equipe e comprometimento, de sorte que quanto mais positivo o clima percebido, maior o vínculo afetivo estabelecido. Este conjunto de resultados de pesquisa, embora ainda escasso, constitui evidência do interesse que o tema desperta entre estudiosos no Brasil.

Conforme realçado nas seções anteriores, a satisfação e o comprometimento são indicadores legítimos de efetividade do desempenho das equipes. As pesquisas mencionadas adotam esses construtos como critérios indicativos de seu sucesso, porém, ainda há lacunas quanto ao efeito da dependência, característica sempre presente nas equipes de trabalho, sobre os indicadores afetivos mencionados. Por esta razão, a seção a seguir descreve mais detalhadamente o que se entende por interdependência em equipes, assim como seu papel no funcionamento dessas unidades de desempenho.

Interdependência em equipes

A interdependência ocorrida entre os membros das equipes de trabalho é um dos atributos característicos da sua natureza (PUENTE-PALACIOS; CARNEIRO, 2005; PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006; PUENTE-PALACIOS; SOUZA; MOURÃO, 2011). Por essa razão, as conceituações de equipes encontradas apontam a dependência como característica constantemente referenciada. Assim, é pertinente afirmar que o trabalho em equipes sempre envolve interdependência, seja em maior ou menor grau, podendo se manifestar com diversas tonalidades. Puente-Palacios (2008) destaca ainda que o cerne do trabalho em equipes situa-se nas relações de interdependência entre seus membros, tendo em vista que a meta de trabalho estabelecida apenas poderá ser atingida com sucesso a partir de ações conjugadas (dependentes) realizadas por eles.

Guzzo e Shea (1992), pioneiros na defesa do papel central da interdependência, apontam que, apesar do trabalho em equipes envolver invariavelmente dependência entre os membros, ela não ocorre em relação a um único atributo, mas se manifesta de formas diversas. Esta é a razão, segundo os autores, da inadequação do estudo do seu efeito que, usualmente, é tratado como característica única. A partir dessa afirmação, argumentam que é importante investigar a influência que pode exercer em decorrência de sua natureza diversa.

A diversidade à qual os autores fazem referência diz respeito à interdependência de tarefas e à de resultados. Estabelecem, ainda, que cada tipo exerce efeitos particulares sobre a efetividade da equipe, razão pela qual justificam a necessidade de reconhecer as suas especificidades, assim como investigar o seu impacto diferenciado.

Para Guzzo e Shea (1992), interdependência de tarefas diz respeito ao fato de os membros necessitarem trabalhar em conjunto na realização de suas tarefas para atingir a meta estabelecida. Dessa forma, a execução das tarefas exige cooperação entre eles. A interdependência de resultados, por sua vez, é compreendida como a magnitude em que o sucesso ou fracasso dos colegas da equipe impacta o membro dessa equipe. Assim, as pessoas são dependentes dos seus colegas naquilo que diz respeito às conseqüências do seu trabalho (VAN DER VEGT; EMANS; VAN DE VLIERT, 1999).

Teorizando a cerca do papel diferenciado da interdependência de tarefas e de resultados, Guzzo e Shea (1992) mencionam que ambas exercem efeitos significativos, agindo conjuntamente sobre o desempenho das equipes. Porém, quando analisado individualmente o seu papel, observa-se que somente a interdependência de resultados apresenta relação direta. A interdependência de tarefas na equipe possui um efeito indireto na efetividade, uma vez que atua de maneira conjugada à interdependência de resultados. Desse modo, os autores afirmam ser mais pertinente investigar a participação conjunta dos dois tipos de interdependência.

Em estudo realizado no Brasil sobre o efeito associado da interdependência de tarefas, de resultados e a crença na efetividade de equipes, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) constataram que apenas a interdependência de resultados teve participação individual significativa na explicação da satisfação. Corroborando, portanto, a idéia apresentada anteriormente de que o efeito da interdependência de resultados é direto, enquanto o da interdependência de tarefas é indireto. Os achados dessa pesquisa mostraram que a interdependência de tarefas modula (possui efeito moderador) a relação entre a interdependência de resultados e a efetividade. Os autores verificaram, igualmente, que membros que percebem depender mais de seus colegas para alcançar suas metas afirmam estar mais satisfeitos com sua equipe de trabalho

quando também percebem ter alta dependência para realizar as tarefas. Entretanto, não houve relação entre interdependência de resultados e efetividade quando a interdependência de tarefas foi percebida como baixa.

Estudos internacionais sobre o papel da interdependência de tarefas e de resultados têm evidenciado, consistentemente, os efeitos diferenciados sobre a efetividade de equipes de trabalho. Seus autores também consideram mais adequada a investigação da participação conjunta dessas variáveis em decorrência do efeito moderador da interdependência de tarefas (SAAVEDRA; EARLEY; VAN DYNE, 1993; WAGEMAN, 1995; WAGEMAN; BAKER, 1997).

Investigando o papel da interdependência, Emans, Van der Vegt e Van de Vliert (2000) defendem que, para uma equipe estar satisfeita e comprometida, é recomendável que o grau de interdependência de tarefas e de resultados sejam similares, evitando, assim, a falta de convergência entre esses atributos (um alto e o outro baixo). Isso significa dizer que, quando o membro de uma equipe depende muito de seus colegas para realizar suas tarefas (alta interdependência de tarefas) e sabe que é necessário que seus colegas atinjam suas metas para que todos sejam recompensados (alta interdependência de resultados), ele tem maior probabilidade de se mostrar satisfeito e comprometido, uma vez que a situação é coerente. Porém, nos casos em que o indivíduo realiza seu trabalho sem que a cooperação com seus colegas de equipe seja necessária (baixa interdependência de tarefas), mas a recompensa de seu trabalho depende muito de que eles alcancem suas metas (alta interdependência de resultados), essa pessoa provavelmente vai sentir frustração e apresentar baixa satisfação e comprometimento pelo escasso controle sobre seus possíveis ganhos no trabalho. Desta forma, intensidade similar de dependência de tarefas e resultados está associada a resultados de desempenho mais favoráveis.

O conjunto de considerações teóricas tecidas ao longo desta seção teve como objetivo primordial sustentar a importância de investigar, no cenário brasileiro, o efeito da interdependência de tarefas e de resultados na satisfação e no comprometimento de membros de equipes de trabalho. A relevância do estudo proposto está em contribuir ao avanço do conhecimento, uma vez que, no âmbito organizacional, poucos resultados concretos revelam quais são os principais preditores da efetividade dessas unidades de desempenho, mensurada a partir de indicadores afetivos.

Método

Uma vez apresentado o arcabouço teórico que o presente trabalho tem como referência, a seguir são descritas as características gerais da amostra da qual os dados relativos às variáveis de interesse foram levantados, os instrumentos e procedimentos adotados, assim como as análises de dados realizadas para investigar a ocorrência das relações esperadas.

Amostra

Para a realização desta pesquisa, foram considerados os dados levantados junto a membros de equipes de uma mesma organização do ramo farmacêutico, no Distrito Federal. Prévio à coleta propriamente dita, foi verificado que as atividades realizadas correspondiam à definição adotada de equipes. Constatou-se que as unidades de desempenho da organização obedeciam aos seguintes critérios: (a) estavam compostas por três membros ou mais; (b) os membros realizavam tarefas, ainda que temporárias, cujo objetivo era atingido a partir da cooperação entre os membros; e, (c) eram identificadas pelos próprios membros e por outras unidades da organização como equipe. Em todas as equipes, havia definição de responsabilidades por atividades específicas, como vendas, caixas e tarefas técnicas. Observou-se, ainda, que cada um desses profissionais dependia do trabalho do outro para alcançar o sucesso em seu trabalho.

A amostra inicial esteve composta pelas respostas fornecidas por 380 membros (taxa de retorno aproximada de 74,5%). Esse tamanho da amostra não foi estabe-

lecido *a priori* e resultou da participação voluntária de um total de 510 funcionários. Entretanto, as respostas de 37 pessoas (9,2%) foram excluídas, pois trabalhavam na empresa a menos de um mês, não se enquadrando, desta forma, no critério de tempo mínimo pré-estabelecido (um mês) para participação na pesquisa. Do total de 333 sujeitos restantes, a maioria (59,5%) era do sexo masculino. Os dados sócio-demográficos referentes ao nível de escolaridade demonstraram que 54,7% dos respondentes tinham segundo grau completo; 17,1%, segundo grau incompleto; 15,9%, ensino superior incompleto; e o restante tinha superior completo e pós-graduação. Quanto à idade, o valor médio foi de 27,7 anos (desvio padrão - dp = 6,3). Da amostra a ser considerada para análise, 34,5% possuía até um ano de tempo na empresa, enquanto 46,2% estavam na faixa de um a cinco anos. Com relação ao tempo na equipe, verificou-se que 51,1% dos membros faziam parte da equipe há um ano, enquanto 43,8% estavam entre um e cinco anos.

Instrumentos

Os dados foram coletados mediante aplicação de instrumentos já validados empiricamente em pesquisas anteriores realizadas no cenário brasileiro, razão pela qual são mencionados os indicadores de validade relatados nesses estudos. A Escala de Satisfação ($\alpha = 0,87$) é composta por cinco itens que descrevem as atitudes do funcionário relativas à satisfação com a sua equipe (PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005). Os itens foram respondidos em escala do tipo Likert de concordância, que variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Já a Escala de Comprometimento ($\alpha = 0,94$) apresenta nove itens que descrevem atitudes do trabalhador em relação a seu comprometimento com equipe a que pertence (PUENTE-PALACIOS; VIEIRA, 2010). Os itens também foram respondidos em escala do tipo Likert de concordância, porém, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A Escala de Interdependência de Tarefas ($\alpha = 0,86$) consta de cinco itens que são respondidos numa escala Likert de 5 pontos, semelhante à de Satisfação (PUENTE-PALACIOS, 2008). A Escala de Interdependência de Resultados ($\alpha = 0,78$), por sua vez, é composta por seis itens, com escala de respostas do tipo bipolar com adjetivos antônimos (positivos e negativos), localizados nas extremidades das frases, com uma amplitude de total de sete pontos. Valores próximos de 1 evidenciam interdependência alta e positiva, enquanto próximos a 7 corresponde à interdependência alta e negativa (PUENTE-PALACIOS, 2008).

Procedimentos

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionários auto-aplicáveis com o objetivo de reunir informações sobre os vínculos afetivos com a equipe de trabalho, assim como sobre as interdependências de tarefas e de resultados. Os dados foram obtidos de uma empresa que, à época da coleta de dados, contava com 26 lojas, um *call center* e a matriz.

Os questionários foram levados até a organização para que fossem respondidos pelos funcionários na presença dos pesquisadores. Estes, antes da aplicação, se apresentaram, explicaram o objetivo da pesquisa, comunicaram que a participação era voluntária e anônima, bem como ficaram à disposição para sanar possíveis dúvidas que surgissem. Depois de preenchidos pelos membros, os questionários eram recolhidos pelos pesquisadores.

Análise de dados

Os dados foram submetidos a procedimentos de análise estatística descritiva e inferencial (preditiva), de maneira a atingir o objetivo proposto. Em primeira instância, foi investigada a normalidade da distribuição das respostas às perguntas dos

questionários. A seguir, investigou-se a confiabilidade interna das escalas. Destaca-se que este procedimento deve ser realizado sempre, pois embora tenham sido utilizadas escalas previamente validadas, as evidências de confiabilidade interna são atreladas à amostra utilizada. Logo, o fato de terem sido validadas em pesquisas anteriores não garante que elas vão se mostrar adequadas em todas as amostras em que forem aplicadas. Uma vez executada essas tarefas, foi construído o modelo preditivo. O teste de regressão linear (*Ordinary Least Square* - OLS) foi executado utilizando o método *enter* (entrada forçada) para verificar a existência de relações significativas entre as variáveis preditoras, interdependência de tarefas e de resultados, e as variáveis critério que mensuram vínculos afetivos (satisfação e comprometimento). Com o objetivo de não perder qualquer participante, os casos de omissão foram tratados pelo método *pairwise*. Para as análises, utilizou-se o pacote de análises estatísticas SPSS versão 16.0.

Resultados

Para iniciar esta seção do trabalho, considera-se pertinente lembrar que objetivo geral estabelecido neste estudo foi verificar o impacto da interdependência sobre os vínculos afetivos de membros de uma equipe. Portanto, os procedimentos estatísticos realizados são aqueles que permitiram essa predição. Estes são brevemente descritos a seguir.

A primeira tarefa realizada consistiu em verificar a distribuição das respostas nos diversos itens das medidas aplicadas. Esse procedimento, segundo Milles e Shervlin (2001), permite identificar a presença de casos extremos que comprometem a normalidade da distribuição, portanto, a estabilidade dos modelos preditivos.

Os resultados do cálculo da assimetria para os itens constitutivos das escalas investigadas revelaram valores satisfatórios (valor máximo = 2), a não ser no caso do item 8 da escala de comprometimento, cuja assimetria atingiu o valor de 2,1. Ainda com esse resultado, foi tomada a decisão de não transformar as respostas originais à procura de normalidade, tendo em vista que, nesta pesquisa, as variáveis são medidas por diversos itens, ou seja, as escalas são compostas por conjuntos deles. Nessa situação, a assimetria levemente acima do valor máximo terá pouca probabilidade de afetar a variável como um todo, a ponto de tornar a sua distribuição significativamente diferente da curva normal. Desta forma, as análises relatadas a seguir foram executadas com as respostas originalmente dadas pelos membros da amostra.

Dando continuidade à análise de dados, procedeu-se à investigação da confiabilidade interna das escalas, optando-se pelo cálculo tanto do Alfa de Cronbach, como da média aritmética da correlação item-total. A necessidade de verificação deste critério (confiabilidade), conforme já manifestado, decorre da necessidade de obter evidências de que a medida se mostra adequada para uso na amostra sob análise. Uma vez que todas as escalas já foram previamente utilizadas com sucesso, no cenário nacional, optou-se pela solução unifatorial apresentada nos estudos originais, em todos os casos. A adoção de tal procedimento permitia respeitar, também, as dimensões teóricas em que essas medidas se sustentam. A medida de interdependência de resultados mostrou confiabilidade interna satisfatória na amostra deste estudo, revelando solução unifatorial (alfa = 0,81; r item-total = 0,57), assim como a de interdependência de tarefas (alfa = 0,76; r item-total = 0,53), satisfação (alfa = 0,83; r item-total = 0,64) e comprometimento (alfa = 0,84; r item-total = 0,57). Desta forma, foram encontrados indicadores suficientes que evidenciam a pertinência de usar as medidas adotadas para a explicação dos vínculos afetivos com a equipe de trabalho.

Com o objetivo de descrever o comportamento geral das variáveis mensuradas, foram investigados os padrões de resposta. Para tanto, calcularam-se medidas de tendência central e dispersão que evidenciaram elevada satisfação (média de 4,05 e $dp = 0,77$) e comprometimento dos membros da amostra (média de 5,6; $dp = 0,9$). A interdependência de tarefas atingiu a média de 3,4 ($dp = 0,94$) e a de resultados obteve o valor médio de 1,7 ($dp = 0,85$). Cabe lembrar que os itens dessa última

medida foram respondidos em escala do tipo Likert de 1 a 7, cujos valores próximos a 1 revelam dependência elevada e positiva, enquanto valores próximos a 7 sinalizam dependência elevada, porém negativa. Com os dados apresentados, torna-se evidente que os participantes da pesquisa estão satisfeitos com sua equipe de trabalho e comprometidos com a mesma. Acreditam que dependem de forma moderada dos colegas para realizarem suas tarefas e de forma elevada (e positiva) para alcançar as recompensas do seu trabalho.

Uma vez que o objetivo da pesquisa foi, em termos gerais, investigar relações existentes entre as variáveis apontadas, o passo seguinte foi o de calcular a magnitude das correlações bivariadas, cujos resultados são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 1 - Correlações entre a Interdependência e os Vínculos Afetivos

| | IT | IR | Sat |
|-----|---------|---------|--------|
| IR | -0,18** | | |
| Sat | 0,08 | -0,39** | |
| Com | 0,09 | -0,39** | 0,66** |

$p = <0,05$

IT- Interdependência de tarefas; IR- Interdependência de resultados; Sat- Satisfação; Com- Comprometimento.

Os dados obtidos revelam que a interdependência de resultados (IR), quando positiva, está relacionada com favoráveis vínculos afetivos dos membros. O valor negativo da correlação resulta do fato da escala utilizada adotar valores baixos (próximos de 1) para evidenciar dependência positiva e valores elevados (próximos de 7) para demonstrar dependência negativa. Conforme o leitor pode observar, a interdependência de tarefas não apresenta qualquer relação independente (bivariada) com esses critérios. Os resultados também mostram que ambos os vínculos afetivos (satisfação e comprometimento) compartilham sua variância ($r = ,066$ - aproximadamente 36%). Esses dados, entretanto, nada permitem concluir a respeito da participação associada ou conjunta dos dois tipos de interdependência na explicação dos critérios de efetividade. Para realizar essa investigação, modelos preditivos contendo ambos preditores foram construídos em relação aos vínculos afetivos, satisfação e comprometimento, os quais atuaram como variáveis critério.

O primeiro modelo teve a satisfação como variável a ser explicada e as interdependências, de tarefas e de resultados, como elementos explicativos. Utilizou-se o método *enter* (entrada forçada) para inserção das variáveis e foi realizado em dois passos, segundo recomendações de Tabachnik e Fidell (2007). No primeiro, foram colocadas as variáveis de controle (tamanho da equipe e percepção de que esse tamanho é adequado) e, no segundo, estiveram as variáveis de interesse. A necessidade de trabalhar com variáveis de controle encontra sustento em evidências de pesquisa que mostram o seu efeito sobre a satisfação e o comprometimento de membros de equipes (BARBOSA, 2006; SOUZA, 2006; PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005).

Os resultados evidenciaram efeito significativo das variáveis de controle (3,6%), justificando, assim, a sua inserção. A entrada das variáveis explicativas trouxe uma contribuição adicional de 14,3% de explicação da variância da satisfação. A observação da contribuição independente de cada variável revelou, entretanto, que apenas a interdependência de resultados teve efeito significativo ($\beta = - 0,38$; $p < 0,001$). Desse modo, pode-se dizer que quanto mais positiva é percebida essa dependência, mais as pessoas relatam estar satisfeitas.

O conjunto de resultados observados ainda suscitou indagações a respeito da participação da interdependência de tarefas enquanto moderadora da relação entre interdependência de resultados e satisfação. Para testar esta hipótese, foi construído um termo de interação entre ambas as variáveis, seguindo os procedimentos descritos por Aiken e West (1991). Como os resultados encontrados não foram estatisticamente

significativos, na amostra investigada não houve interação entre a interdependência de tarefas e de resultados na explicação da satisfação.

A seguir, foi construída uma segunda equação com o objetivo de analisar o poder explicativo da interdependência em relação ao comprometimento. Os resultados mostraram, novamente, que havia efeito significativo das variáveis de controle (aproximadamente 2%). Logo, tais variáveis afetam o comprometimento dos membros com sua equipe. As variáveis preditoras de interesse permitiram obter 15,4% de explicação da variância do comprometimento. Ao analisar a contribuição individual de cada variável, observou-se que somente a interdependência de resultados apresentou efeito significativo ($\beta = -0,39$; $p < 0,001$). Novamente, ponderou-se a respeito da participação da interdependência de tarefas, enquanto moderadora, e uma vez mais os resultados não foram estatisticamente significativos. Desse modo, faz-se a interpretação de que quanto mais o indivíduo percebe depender positivamente dos outros membros para atingir seus resultados, maior é o seu comprometimento com a equipe de trabalho. Os resultados encontrados, tanto para satisfação quanto para o comprometimento, são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Regressão da Satisfação e do Comprometimento na Interdependência de Tarefas e de Resultados

| | Satisfação | Comprometimento |
|--------------------------------|------------|-----------------|
| <i>Variáveis de controle:</i> | | |
| Tamanho | -0,18** | -0,14** |
| Adequação do tamanho | 0,04 | -0,06 |
| <i>Variáveis preditoras:</i> | | |
| Interdependência de Resultados | -0,38** | -0,39** |
| Interdependência de Tarefas | 0,01 | 0,02 |
| Δ | 14,3% | 15,4% |
| R ² | 17,9% | 17,5% |
| R ² (Ajustado) | 16,9% | 16,4% |

** Betas padronizados com $p < 0,01$

Δ de variância explicada pelo conjunto de variáveis preditoras.

R² % de variância explicada pelo modelo completo (controle + preditoras)

R² (Ajustado) % de variância explicada, em relação à população.

Os resultados observados permitem afirmar que, na amostra investigada, apenas a interdependência de resultados apresentou efeito significativo direto na explicação dos indicadores afetivos de efetividade. O papel da interdependência de tarefas não esteve presente e sequer teve participação associada. As implicações desses achados são analisadas na seção a seguir, à luz do corpo teórico em que este trabalho se sustenta.

Discussão

As equipes de trabalho podem se tornar unidades de desempenho efetivas quando implementadas adequadamente. Além dos atributos dos membros, os processos do trabalho afetam o seu funcionamento. A revisão da literatura da área mostra que diversos desses elementos impactam na efetividade, a qual pode ser adequadamente capturada se investigados a satisfação e o comprometimento dos membros da equipe de trabalho. Um dos fatores capazes de influenciar esses vínculos afetivos é a dependência existente entre os membros. No presente relato, investigou-se, especificamente, o efeito da interdependência de tarefas e de resultados sobre a satisfação e o comprometimento.

As justificativas que sustentam esse modelo teórico são tanto as contribuições teóricas de estudiosos da área que defendem o papel central desempenhado pelos níveis de dependência (GUZZO; SHEA, 1992; PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005; SAAVEDRA *et al.*, 1993; WAGEMAN; BAKER, 1997), como os resultados de pesquisas empíricas que demonstram esses efeitos (VAN DER VEGT *et al.*, 1999, 2000; PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005; WAGEMAN, 1995).

Os resultados obtidos na pesquisa ora relatada demonstram, em primeira instância, elevados valores médios das medidas de vínculos afetivos (satisfação = 4,05, $dp = 0,77$; comprometimento = 5,6, $dp = 0,9$). Portanto, é pertinente apontar que os participantes da pesquisa encontram-se satisfeitos com a equipe de trabalho, uma vez que avaliam positivamente a forma coletiva de trabalhar, assim como o relacionamento entre os colegas (segundo o conteúdo abordado pelos itens constitutivos da escala). Em termos de comprometimento afetivo, observa-se que eles têm disponibilidade para exercer grandes esforços em favor de suas equipes, bem como demonstram um forte desejo de se manter como parte dela. Tendem a manifestar sentimentos positivos a seu respeito, assim como disposição para defender seus interesses. Esses dados tornam adequado afirmar que é benéfico para a organização contar com este contingente de profissionais, uma vez que existe elevada probabilidade de eles fazerem doações pessoais e profissionais em prol das suas equipes, conforme argumentado por Bastos (1994) e Siqueira e Gomide Jr. (2004).

A respeito das variáveis explicativas dos modelos construídos, os valores médios encontrados (interdependência de resultados = 1,74, $dp = 0,85$; interdependência de tarefas = 3,43, $dp = 0,9$) precisam ser analisados, considerando-se as escalas de respostas diferentes em que foram mensuradas. As perguntas relativas à interdependência de resultados, como manifestado anteriormente, tinham uma escala de resposta bipolar (adjetivos antônimos nas extremidades da escala numérica de 7 pontos), na qual valores baixos significavam elevada dependência positiva, enquanto valores altos revelavam, também, elevada dependência, porém negativa. Desta forma, um valor médio de 1,74 significa que os membros da amostra percebem que as conseqüências do trabalho dos seus colegas, em termos gerais, os beneficiam (próximo do ponto máximo).

Convém, entretanto, chamar a atenção ao elevado desvio padrão encontrado para essa variável ($dp = 0,85$; coeficiente de variação = 48,85%). A magnitude desse desvio padrão indica discordância entre os membros da amostra a respeito tanto da favorabilidade da dependência percebida, como da sua intensidade. Ainda assim, observou-se que ao redor de 70% deles escolheram as opções 1 e 2 da escala de respostas, valores que significam dependência elevada e positiva.

Refletindo a respeito das causas das diferenças apontadas, considera-se que, pelo fato de a organização em estudo ser uma empresa cujos profissionais atuam em diferentes unidades (lojas), é provável que, apesar das normas organizacionais regirem a todas por igual, padrões específicos de comportamento estejam sendo desenvolvidos de acordo com o contexto em que se inserem e os estilos de gestão dos responsáveis pelo comando das lojas. A este respeito, Van der Vegt *et al.* (1999, 2000) manifestam que a interdependência de resultados pode ser tanto considerada característica das equipes como atributo dos indivíduos. Assim, diferenças em diversos níveis são passíveis de observação.

Outra possível explicação é que o *feedback* dado pelos gerentes a esse respeito expresse de maneira vaga a magnitude da dependência quanto aos resultados. Portanto, na ausência de informações claras e consistentes, interpretações individualizadas e discordantes têm maior probabilidade de ocorrer. Discutindo a respeito da força das situações, Gonzales-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009) estabelecem que quanto mais ela é escassa, maior espaço existe para a observação de variabilidade nos comportamentos. Aplicando essas teorizações à pesquisa aqui relatada, pode ser hipotetizado que, em certos setores organizacionais, os gestores podem não estar sendo bem sucedidos ao comunicar àqueles sob seu comando as características ou o desenho do trabalho que precisam desempenhar. Assim, alguns dos membros das equipes tendem a apresentar um grau maior de discrepância em relação aos seus colegas, quanto à intensidade da dependência que relatam possuir.

Para investigar o poder preditivo da dependência em relação aos vínculos afetivos, foram realizadas duas regressões. O primeiro modelo testado revelou que as variáveis de interesse permitem explicar 14,3% da variância da satisfação dos membros das equipes de trabalho, enquanto no segundo explicam 15,4% do comprometimento. Isso significa dizer que ao redor de 15% da satisfação e do comprometimento dos membros da equipe decorrem da interdependência de resultados e de tarefas. Esses achados tornam pertinente afirmar que pessoas que percebem depender dos colegas da equipe para realizar as tarefas, bem como as conseqüências positivas decorrentes do desempenho desses colegas, tendem a relatar maiores níveis de satisfação e comprometimento com a equipe, o que é convergente com a literatura da área (GUZZO; SHEA, 1992).

Ainda em relação à regressão linear, os resultados das análises particularizadas de cada variável explicativa demonstraram, em termos práticos, que a satisfação e o comprometimento de membros de equipes estão relacionados à magnitude da interdependência de resultados. Assim, quanto mais positiva é percebida essa dependência, mais as pessoas relatam estar satisfeitas e comprometidas.

Teóricos desse campo apontam, também, que, diferente da interdependência de resultados, a contribuição individual da variável interdependência de tarefas não é significativa (EMANS *et al.*, 2000; GUZZO; SHEA, 1992; PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005; SAAVEDRA *et al.*, 1993; WAGEMAN, 1995; WAGEMAN; BAKER, 1997; VAN DER VEGT *et al.*, 1999). A realização de correlações bivariadas utilizando o teste de Pearson já revelava os primeiros indícios nessa direção. Entretanto, não fornecia informações quanto ao papel de variável moderadora como apontado pelos mesmos autores.

Para investigar se essa variável apresenta efeito associado na predição dos indicadores afetivos de efetividade e, por conseguinte, desempenha o papel de moderadora, as equações de regressão foram construídas contendo termos de interação. Nessa análise, o valor da contribuição individual da variável interdependência de resultados foi igual ao encontrado na regressão linear. O da interdependência de tarefas não foi significativo e também não o foi o do termo de interação. Isso indica que a interdependência de tarefas não evidenciou o efeito indireto sobre as variáveis afetivas. Assim, não conseguiu modificar a intensidade da relação entre interdependência de resultados e efetividade da equipe.

Esse conjunto de dados revela, assim, ausência de similaridade dos dados obtidos com aqueles encontrados na literatura na qual é defendido e empiricamente evidenciado que a interdependência de resultados possui efeito direto, enquanto a de tarefas possui efeito indireto (GUZZO; SHEA, 1992; PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005; SAAVEDRA *et al.*, 1993; WAGEMAN, 1995; WAGEMAN; BAKER, 1997). Autores da área estabelecem que a interdependência de tarefas e a de resultados têm uma participação conjunta, porém diferenciada, logo, seria mais proveitoso investigar o seu efeito conjunto e não como preditores independentes.

Emans *et al.* (2000), pesquisadores interessados na investigação do papel da dependência em equipes, afirmam que, para se ter uma equipe satisfeita e comprometida, é recomendável que não haja incongruência entre o grau de interdependência de tarefas e de resultados, mas que ambos sejam altos ou baixos. Embora na pesquisa realizada não tenha sido observada participação significativa da interdependência de tarefas, é importante observar que tanto essa como a de resultados apresentavam, no mínimo, níveis moderados. Assim, não pode ser afirmado que houve incongruência. As manifestações das variáveis independentes, apesar de o fato de algumas não terem efeito significativo, organizam-se em um arranjo compatível com os valores elevados nos vínculos afetivos, uma vez que não foi observada presença de escores divergentes (um elevado e outro baixo) nas variáveis explicativas investigadas. Se ela ocorresse, níveis baixos de vínculos afetivos deveriam ser esperados, conforme defendido por Saavedra *et al.* (1993), Wageman (1995) e Wageman e Baker (1997).

O resultado observado em relação à interdependência de tarefas (ausência de efeito significativo) pode decorrer, dentre outras causas, da variabilidade inferior se comparada à apresentada pela interdependência de resultados. Uma vez que os

modelos preditivos estão baseados na existência de padrões similares de variância (MILES; SHEVLIN, 2001), a presença de escassa variabilidade em um atributo pode ser um fato que dificulta a identificação do efeito dessa variável.

Nas equipes da organização pesquisada, os membros são responsáveis por uma atividade específica - como vendedores, caixas e técnicos responsáveis - e, embora as lojas possuam metas de trabalho a serem coletivamente atingidas (elevada interdependência de resultados), mostram depender razoavelmente (média = 3,42 em escala de 5) do trabalho dos seus colegas. Assim, o aparente descompasso entre interdependência de tarefas e de resultados não seria intenso o suficiente como para gerar frustração ou descontentamento com a equipe, haja vista os valores elevados das medidas afetivas (satisfação = 4,06; comprometimento = 5,60).

Como dito em momento anterior, diagnosticar os critérios de efetividade é de suma importância para a sobrevivência de uma organização. E sendo esse construto (efetividade) determinado por múltiplos fatores, o conhecimento desses últimos torna o gestor capaz de criar, manter e potencializar os resultados de sua equipe de trabalho.

Os vínculos afetivos, conforme visto, são indicadores de efetividade (BARBOSA, 2006; NADLER *et al.*, 1979; PUENTE-PALACIOS *et al.*, no prelo; SOUZA, 2006), daí a necessidade em estudá-los, uma vez que a análise exclusiva de indicadores duros (produtos vendidos, por exemplo) pode esconder uma parte fundamental do funcionamento e mascarar as possibilidades de sobrevivência da equipe (vínculos afetivos dos membros para com ela). Estudos mostram que os sentimentos dos trabalhadores afetam e são afetados pela organização em que trabalham (BRIEF; WEISS, 2002). Além disso, ter sentimentos positivos em relação à sua organização favorece o surgimento e a manutenção de comportamentos favoráveis no ambiente laboral. Isso, em algum momento, pode resultar em vantagens econômicas para a organização. Na empresa em que esta pesquisa foi realizada, os funcionários lidam diretamente com o público, o que, de certa forma, exige que atendam seus clientes de modo cordial e agradável para que estes adquiram os produtos e se vinculem à empresa. Dessa maneira, o fato de os empregados terem sentimentos positivos quanto a sua equipe, além de tornar seu trabalho menos dispendioso, psicologicamente, parece favorecer economicamente à organização por meio do volume das compras e da fidelização do cliente atendido de maneira cordial. Em suma, pode-se hipotetizar que o funcionário satisfeito e comprometido possui maior probabilidade de atender bem seus clientes, os quais comprarão e voltarão a comprar em tal organização.

Considerações Finais

O trabalho de pesquisa realizado mostra-se relevante na medida em que evidencia associações já defendidas na literatura internacional entre a forma de organização do trabalho em equipes (mais ou menos dependente) e o saldo afetivo dos membros (satisfação e comprometimento). Essas teses, contudo, ainda careciam de evidências empíricas decorrentes de pesquisas nacionais que revelassem padrões de predição similares. Assim, a pesquisa realizada mostra convergência com os achados do cenário internacional.

Em relação às implicações práticas da pesquisa para os gestores, estas recaem sobre o papel da dependência entre os membros de uma equipe. Como apresentado, uma porcentagem expressiva dos vínculos afetivos foi explicada pela dependência. Desse modo, é pertinente que eles estejam atentos à forma com que conduzem aqueles sob seu comando, especificamente em relação à forma como conseguem fazer a gestão da dependência dos membros para realizar tarefas, bem como a dependência deles em relação aos resultados dos colegas. Sobre isso, Emans *et al.* (2000) afirmam que, para que os trabalhadores estejam satisfeitos e comprometidos com sua equipe, o grau da interdependência de tarefas e da de resultados devem ser ambos altos ou baixos, pois, assim, o desenho do trabalho não levaria à dissonância entre a realização da tarefa e as conseqüências do desempenho, o que poderia gerar sentimentos negativos nos trabalhadores.

De maneira geral, os resultados deste estudo podem ser considerados relevantes, pois reafirmam o impacto que a dependência entre os membros de uma equipe tem sobre sua efetividade. Ademais, corroboram a idéia de que vínculos afetivos constituem indicadores de efetividade e que não podem ser desconsiderados ou relegados a um segundo plano em favor dos indicadores concretos quando o assunto é a análise do desempenho de equipes.

Apesar das contribuições deste estudo, algumas de suas limitações precisam ser apontadas. A primeira delas diz respeito ao fato de o instrumento ser auto-aplicável, o que, segundo Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) e Spector (1994, 2006), pode enviesar as respostas, considerando-se tratar de fonte única. Todavia, a ausência de relações entre algumas das variáveis permite afirmar que, embora esta seja uma possibilidade presente em todas as pesquisas sustentadas em auto-relato, a adoção de um método único parece não ter estado presente em intensidade suficiente a ponto de invalidar os resultados apresentados.

A segunda fragilidade desta pesquisa é relativa ao local de aplicação dos questionários (o ambiente de trabalho). A presença dos gerentes e de outros colegas no mesmo recinto pode, também, ter levado a um viés nas respostas decorrente do cenário social. Ainda assim, destaca-se que a dependência percebida dos seus colegas, por ser uma característica da tarefa, pode sofrer menos influência de pressões psicológicas decorrentes do cargo ocupado ou da desejabilidade social. Já a respeito dos vínculos afetivos, foram encontradas respostas diferenciadas entre gerentes e não gerentes das lojas (não relatadas por não serem o foco deste estudo). Logo, os membros permitiram-se expressar as suas opiniões. Estas, caso tivessem refletido apenas os desejos dos gestores, provavelmente, não apresentariam diferenças significativas com as destes.

Para pesquisas futuras, recomenda-se que outras variáveis do contexto organizacional, como o clima social, a diversidade real e a percebida, as crenças na efetividade das equipes, sejam também analisadas para verificar seu efeito preditor nos vínculos afetivos dos membros de uma equipe e, assim, enriquecer a literatura ainda escassa acerca do tema. Também pode ser de grande valor a realização de estudos de desenho longitudinal que permitam evidenciar mudanças nos vínculos afetivos decorrentes de padrões constantes de dependência no trabalho. Ainda assim, observando a porcentagem de variância explicada, pode ser apontado o papel fundamental desempenhado pela interdependência em equipes de trabalho, tendo em vista que o estudo desse atributo conta com reduzida publicação nacional que favoreça a compreensão do seu papel no desempenho de equipes de trabalho.

Referências

- AIKEN, L.; WEST, S. *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage Publications, Inc. 1991.
- BARBOSA, D. *A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas dos membros de equipes de trabalho*. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas de Psicologia*, v. 2, n. 1, p. 73-90, 1994.
- BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D. An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 3, p. 439-450, 2000.
- BOSWELL, W.; SHIPP, A.; PAYNE, S.; CULBERTSON, S. Changes in newcomer job satisfaction over time: examining the pattern of Honeymoons and Hangovers. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, n. 4, p. 844-858, 2009.
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, v. 53, p. 279-307, 2002.

- BRODBECK, F. C. Criteria for study of work group functioning. In: WEST, M. A. (Org.). *Handbook of work group psychology*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. p. 285-315.
- ELLEMERS, N.; DE GILDER, D.; VAN DEN HEUVEL, H. Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, n. 5, p. 717-730, 1998.
- EMANS, B.; VAN DER VEGT, G.; VAN DE VLIERT, E. The interplay of task and outcome interdependence in generating work team members' affective responses; some new findings. In: VARTIAINEN, M.; AVALLONI, F.; ANDERSON, N. (Org.). *Innovative theories, tools and practices in W&O Psychology*. Seattle: Hogrefe & Huber Publishers, 2000. p. 111-124.
- GHAZZAWI, I.; SMITH, Y. Crafting the whole employee: job satisfaction, job commitment, and faith a new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, v. 1, n. 2, p. 300-309, Summer 2009.
- GLADSTEIN, D. Groups in context. A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 499-517, 1984.
- GONZALEZ-ROMÁ, V.; FORTES-FERREIRA, L.; PEIRÓ, J. M. Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, 511-536, 2009.
- GUZZO, R.; SHEA, G. Group performance and intergroup relations in organizations. In: DUNNETTE, M.; HOUGS, L. (Org.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. 1992. p. 269-313.
- HACKMAN, J. The design of work teams. In: LORSCH, J. (Ed.). *Handbook of organizational behavior*. New York: Prentice-Hall, 1987. p. 315-342.
- HOSIE, P.; SEVASTOS, P. Does the "happy-productive worker" thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, v. 2, n. 2, p. 131-160, 2009.
- ILIES, R.; JUDGE, T. A. Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: a field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human*, v. 89, p. 1119-1139, 2002.
- MARTINS, M.C.F.; SANTOS, G.E. Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. *Psico-USF*, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.
- MATHIEU, J.; MAYNARD, M. T.; RAPP, T.; GILSON, L. Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 410- 476, 2008.
- MILES, J.; SHEVLIN, M. *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications. 2001.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.
- NADLER, D.; HACKMAN, R.; LAWLER, E. *Managing organizational behavior*. Boston: Little, Brown & Company, 1979.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. Equipes de trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: ARTMED, 2008. p.1-18.
- _____; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, p. 57-78, 2005.
- _____; CARNEIRO, B. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 5, n. 1, p. 45-70, 2005.

_____; FREITAS, I. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade - O&S*, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

_____; SEIDL, J.; SILVA, R. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. *Psicologia: Organização e Trabalho*, v. 8, n. 2, p. 79-97, 2008.

_____; BORBA, A. C. Equipes de trabalho: fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Revista Avaliação Psicológica - IBAP*, v. 8, n. 3, p. 369-379, dez. 2009.

_____; SOUZA, M. G.; MOURÃO, L. *Equipes de trabalho: características, mitos e achados científicos*. Em preparação, 2011.

_____; ANDRADE-VIEIRA, R. Comprometimento com a equipe: um questionário de avaliação. *Revista R-POT*, v. 10, n. 1, p. 81-92, 2010.

_____; _____. FREIRE, R. O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. *Revista Avaliação Psicológica*, no prelo.

SAAVEDRA, R.; EARLEY, P.; VAN DYNE, L. Complex interdependence in task performing groups. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 1, p. 61-72, 1993.

SHEA, G. P.; GUZZO, R. A. Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, v. 28, p. 25-31, 1987.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: BORGES-ANDRADE; J.E, ZANELLI, J. C.; BASTOS, A.V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-328.

SOUZA, M. G. *O papel do autoconceito profissional na efetividade das equipes de trabalho*. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Org.). *Psychological management of individual performance*. London: John Wiley & Sons, Ltd. 2002, p. 3-26.

SPECTOR, P. Using self report questionnaires in OB research: a comment of the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 5, p. 385-392, September 1994.

_____. Method variance in organizational research. Truth or urban legend. *Organizational Research Methods*, v. 9, n. 2, p. 221-232, April 2006.

SUNDSTROM, E.; DE MEUSE, K.; FUTRELL, D. Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, v. 45, p. 120-133, 1990.

TABACHNIK, B.; FIDELL, L. *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins, 2007.

TAMAYO, A.; SOUZA, M. G. S.; VILAR, L. S.; RAMOS, J. L.; ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.

VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K.; STINGLHAMBER, F. Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, v. 64, p. 47-71, 2004.

VAN DER VEGT, G.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. Effects of interdependencies in project teams. *The Journal of Social Psychology*, v. 139, n. 2, p. 202-214, 1999.

_____. Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, v. 26, n. 4, p. 633-655, 2000.

WAGEMAN, R. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, p. 145-180, 1995.

_____; BAKER, G. Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, n. 2, p. 139-158, 1997.

WILLIAMS, L. J.; HAZER, J. T. Antecedents and consequents of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 2, p. 219-231, 1986.

Artigo recebido em 30/11/2009.

Última versão recebida em 11/11/2010.

Artigo aprovado em 09/02/2011.