

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES E EMPREENDEDORISMO

RODRIGO BASTOS MONTEIRO

YES, WE CAN! UM ESTUDO SOBRE DESEMPENHO EM TIMES DE VENDAS

Maringá – 2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES E EMPREENDEDORISMO

RODRIGO BASTOS MONTEIRO

YES, WE CAN! UM ESTUDO SOBRE DESEMPENHO EM TIMES DE VENDAS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira

Maringá – 2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

M775y Monteiro, Rodrigo Bastos
Yes, we can! Um estudo sobre desempenho em times de vendas / Rodrigo Bastos Monteiro. -- Maringá, 2015.
101 f. : il. col., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1. Trabalho em times - Desempenho individual. 2. Potência do time. 3. Qualidade do clima interpessoal. 4. Adaptabilidade - Vendedores. 5. Autoeficácia - Vendedores. 6. Desempenho - Vendedores. I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 21.ed. 658.402

RODRIGO BASTOS MONTEIRO

YES, WE CAN! UM ESTUDO SOBRE DESEMPENHO EM TIMES DE VENDAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 16 de Abril de 2015

Prof. Dr. Valter Afonso Vieira (PPA-UEM)
(presidente)

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro (CEPEAD/CAD/UFMG)
(membro convidado)

Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira (PPA-UEM)
(membro)

*Para Consuelo, Livia e Clara,
minha vida*

10.

Nada há na vida que possa valer, senão o grau de potência — com a condição, bem entendido, de que a própria vida seja vontade de potência.

...

36.

Devemos restituir aos homens a coragem de seus instintos naturais.

E combatermos a má opinião que têm de si mesmos (não como indivíduos, mas como homens da natureza...).

Impõe-se arrebatemos as contradições que existem nas coisas, depois de compreendermos que fomos nós quem nelas as puseram.

Sem dúvida devemos suprimir da existência toda espécie de idiosincrasia social (a culpa, a punição, a justiça, a honestidade, a liberdade, o amor, etc.).

Progredir para o “natural”: em todas as questões políticas, nas relações dos partidos entre si, até nos partidos de mercadores, ou de obreiros ou de empregadores, são questões de potência que estão em jogo. — Cumpre perguntar de início “o que se pode fazer”, e somente depois, o que se “deve” fazer.

*Friedrich Wilhelm NIETZSCHE.
Vontade de Potência, Fragmentos
Póstumos, 1901*

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo a meus pais, Joás e Célia Monteiro, por me darem o seu melhor. Por me serem exemplos de trabalho, dedicação e fé.

A minha esposa Consuelo, por ter se permitido aprender junto comigo como viver uma outra vida, acadêmica, mais regrada, menos disponível, mais feliz.

A minhas filhas, Livia e Clara, por me renovarem a cada sorriso.

Aos amigos Valter, Juliano, Marco, Kaio e Danillo, pelas contribuições que deram à minha trajetória no mestrado.

Ao Bruhmer pela cordialidade e atendimento sempre solícito.

A professora Olga Pépece por ter contribuído com esta pesquisa na qualificação.

Ao professor Plínio Monteiro por ter contribuído com esta pesquisa na banca de defesa.

Ao Marcus Alves e Luciana Guidi por permitirem que esta pesquisa ocorresse no âmbito de sua empresa.

Ao Vagner Kodama que apoiou, como diretor de marketing na empresa pesquisada, e foi fundamental para o levantamentos de dados.

Ao professor Francisco David Giovanni Viera pelo exemplo. Por ter me olhado mais como um aluno do que como um problema. Tenho-o como uma direção para onde seguir. Obrigado por todas as aulas e ensinamentos. Cresci muito a partir das interações que tivemos.

Ao professor Valter Afonso Vieira que orientou todo o trabalho da pesquisa. Absolutamente todas considerações que fez sobre o trabalho foram riquíssimas em aprendizado para mim. Absolutamente todas as revisões que fez do trabalho foram completas, precisas e tornaram o trabalho melhor. As limitações e erros deste trabalho são todas em função das minhas limitações e meus erros.

Professor Valter tornou-se um exemplo de pesquisador para mim. De transparência, seriedade e profissionalismo. Mais do que isso, mostrou que ter foco, ao pesquisar, é imprescindível e, que isso pode ser aprendido. Continuarei tentando.

Aos demais colegas, não nominados aqui, mas com quem proporcionamos, mutuamente, inúmeros bate-papos agradáveis, divertidos e sempre com muitas risadas, tornando possíveis os primeiros meses do mestrado. Obrigado.

RESUMO

O trabalho em times e o seu papel no desempenho individual é o tema desta dissertação. Buscou-se identificar se duas crenças do time tinham impacto no desempenho dos vendedores do time: potência do time e qualidade do clima interpessoal. Hipotetizou-se que potência do time aumenta a autoeficácia e a adaptabilidade do vendedor. Também, que a qualidade do clima interpessoal moderaria essas relações, as aumentando. Por fim, que a autoeficácia e adaptabilidade do vendedor teriam impacto positivo no desempenho de vendas. Para testar as hipóteses fez-se um levantamento de dados junto à 290 vendedores em 101 times de vendas de uma empresa fabricante de filtros e elementos filtrantes de água. A amostra obtida demonstrou índices de validade e confiabilidade adequados. Com o uso do IBM® SPSS® *Statistics* versão 21, foram construídos 8 modelos de regressão que testaram as hipóteses com as variáveis dependentes e independentes do estudo, mais covariáveis. Os resultados demonstraram que aspectos do time tem impacto no desempenho do vendedor. Potência do time tem relação positiva com a autoeficácia e a adaptabilidade do vendedor. A autoeficácia e a adaptabilidade do vendedor tem impacto positivo sobre o desempenho em vendas do vendedor. A qualidade do clima interpessoal, de maneira diversa à proposta do modelo conceitual deste trabalho, não teve relação moderadora na potência do time sobre os aspectos individuais. Ao contrário, exibiu condição antecedente para adaptabilidade e autoeficácia e, impacto no desempenho de vendas. Adicionalmente testou-se e verificou-se resultados positivos e significativos das mediações da adaptabilidade e da autoeficácia entre potência do time e desempenho do vendedor e entre qualidade do clima interpessoal e desempenho do vendedor. Os resultados do trabalho são discutidos, as limitações são apontadas e sugestões de pesquisas futuras são apresentadas.

Palavras-chave: Trabalho em times; Potência do time; Qualidade do clima interpessoal; Adaptabilidade; Autoeficácia; Desempenho de vendedores;

ABSTRACT

Working in teams and its role in individual performance is the subject of this dissertation. We tried to identify if two team beliefs had an impact on the performance of salespersons: team potency and quality of interpersonal climate. It was hypothesized that team potency increases self-efficacy and adaptability of the salesperson. Also, the quality of interpersonal climate would moderate these relationships, increasing. Finally, the self-efficacy and adaptability of the salesperson would have positive impact on sales performance. To test the hypotheses made up a data collection from the 290 sellers in 101 teams sales a manufacturer of filters and filter elements of water. The sample showed rates of validity and reliability suitable. Using the IBM® SPSS® Statistics version 21, were built 8 regression models tested the hypothesis that with the dependent and independent variables of the study, more covariates. The results showed that team aspects impact on the performance of the salesperson. Team potency has positive relationship with self-efficacy and adaptability of the salesperson. Self-efficacy and adaptability of the salesperson has a positive impact on the sales performance of the seller. The quality of interpersonal climate, differently to the proposal of the conceptual model of this work, had no moderating relationship in team potency on individual aspects. On the contrary, showed antecedent condition for adaptability and self-efficacy, and impact on sales performance. Additionally we tested and found positive and significant results of mediation adaptability and self-efficacy between team potency and salesperson performance and quality of the interpersonal climate and salesperson performance. The results of the work are discussed, the limitations are identified and future research suggestions appear.

Keywords: Working in teams; Team potency; Quality of interpersonal climate; Adaptability; Self-efficacy; Salesperson performance;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Um <i>Framework</i> para a Adaptabilidade em Vendas.....	27
Figura 2 - Esquemática das relações entre Comportamento (B), Fatores Cognitivos e Pessoais (P) e o Ambiente (E).....	28
Figura 3 - Análise de caminhos e estruturas causais	28
Figura 4 - Um Modelo de Relacionamento entre a Auto-Eficácia e o Desempenho.	29
Figura 5 - Determinantes da autoeficácia.	30
Figura 6 - Um Modelo Conceitual da Potência	32
Figura 7 - Clima como um mediador da relação entre antecedentes organizacionais e resultados.	33
Figura 8 - A Relação da Liderança Carismática, Comunicação-Cooperação e Desempenho Inicial com a Potência do Time ao longo do tempo	35
Figura 9 - Resultados do modelo hipotetizado	37
Figura 10 - Modelo Conceitual.....	38
Figura 11 - Modelo Hipotetizado	39
Figura 12 – Modelo Conceitual Proposto.....	47
Figura 13 - Efeito Moderador sobre a Autoeficácia	66
Figura 14 - Efeito Moderador sobre a Adaptabilidade	67
Figura 15 - Gráficos da MANOVA	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição da Amostra	57
Tabela 2 - Função dos respondentes da amostra	58
Tabela 3 - Perfil dos times e dos vendedores	59
Tabela 4 - Medidas descritivas das variáveis do modelo	60
Tabela 5 - Coeficientes de correlação de Pearson	61
Tabela 6 - Coeficientes de regressão dos efeitos do time sobre o vendedor	65
Tabela 7 - Coeficientes de regressão sobre o Desempenho Individual	68
Tabela 8 - Lista de hipóteses formuladas	69
Tabela 9 - Teste do efeito da Potência do Time sobre o Desempenho individual mediado pela Autoeficácia	71
Tabela 10 - Teste de Mediação do efeito da Potência do Time sobre o Desempenho individual pela Adaptabilidade.....	72
Tabela 11 - Teste de Mediação do efeito da Qualidade do Clima Interpessoal sobre o Desempenho individual pela Adaptabilidade	74
Tabela 12 - Teste de Mediação do efeito da Qualidade do Clima Interpessoal sobre o Desempenho individual pela Autoeficácia.....	75
Tabela 13 - Estatísticas descritivas da MANOVA	98

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos.....	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Específicos	16
1.2	Justificativa.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Crenças	19
2.2	Times	19
2.3	Potência do Time	20
2.4	Autoeficácia.....	21
2.5	Adaptabilidade.....	23
2.6	Qualidade do Clima Interpessoal.....	24
2.7	Principais trabalhos utilizados nesta pesquisa	26
3	FRAMEWORK	40
3.1	Efeitos Diretos	40
3.2	Efeitos Moderadores da Qualidade do Clima Interpessoal	44
3.3	Modelo Conceitual	47
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4.1	Tipo da Pesquisa.....	48
4.2	Procedimentos da pesquisa.....	48
4.3	Mensuração dos Construtos.....	49
4.4	Validade e Confiabilidade das Variáveis.....	52
4.5	Métodos de Análise	54
5	RESULTADOS	56
5.1	Descrição da Amostra.....	56
5.2	Descrição das Variáveis e dos Times	60
5.3	Efeitos do Time sobre o Indivíduo	62
5.3.1	Efeitos Diretos	63
5.3.2	Efeitos Moderadores da Qualidade do Clima Interpessoal	64
5.4	Efeitos da Autoeficácia e Adaptabilidade no Desempenho do Vendedor.....	67
5.5	Análises Adicionais	70
5.5.1	Efeitos Potência do Time sobre o Desempenho Individual.....	70
5.5.2	Efeitos da Qualidade do Clima Interpessoal sobre o Desempenho Individual...	73
6	CONCLUSÕES.....	76
7	LIMITAÇÕES	81

8	PESQUISAS FUTURAS	82
9	REFERÊNCIAS	84
Anexo A.	Questionário	89
Anexo B.	Análise Fatorial das Escalas	90
Anexo C.	Resultados das Análises Fatoriais	91
Anexo D.	Diagnóstico de Curtose e Assimetria	92
Anexo E.	Diagnóstico de Dados Perdidos	93
Anexo F.	Teste de Mediação Potência do Time → Autoeficácia → Desempenho Individual	94
Anexo G.	Teste de Mediação Potência do Time → Adaptabilidade → Desempenho Individual	95
Anexo H.	Teste de Mediação Qualidade do Clima Interpessoal → Adaptabilidade → Desempenho Individual.....	96
Anexo I.	Teste de Mediação Qualidade do Clima Interpessoal → Autoeficácia → Desempenho Individual.....	97
Anexo J.	Exame Adicional das Hipóteses H₅ e H₆.....	98
Anexo K.	Resultados da MANOVA sobre o efeito interativo da qualidade do clima interpessoal e potência do time sobre a adaptabilidade e a autoeficácia.....	101

1 INTRODUÇÃO

O desempenho de uma empresa está, de várias maneiras, associado à desenvoltura de seus times de trabalho (Clark & Maggitti, 2012). Cotidianamente, o trabalho em times é a maneira como as empresas têm preferido buscar seus objetivos em tempos de alta competitividade (Auh, Spyropoulou, Menguc & Uslu, 2014). Nesse contexto, compreender as relações, as maneiras de interação e a conexão entre o trabalho em times e o desempenho interessa aos pesquisadores e aos gestores como uma forma de alcançar melhores resultados.

Follett (1918) propôs o princípio do **grupo** no trabalho, onde afirmava que as capacidades latentes do indivíduo são liberadas apenas quando em grupo e que não é possível conhecer o ser humano na individualidade. Nos estudos de Follett (1924) as dimensões psicológicas que afetavam o desempenho do trabalho em grupos começaram a ser fundamentadas e investigadas e, influenciaram outros pesquisadores desde então¹.

Guzzo e Dickson (1996) apresentaram a definição de times e grupos como sendo distintas mais no nível semântico do que propriamente no teórico. Desta maneira, para eles o mais adequado seria o uso da expressão **grupo de trabalho** (*work-group*), que denotaria uma composição de indivíduos que se vêem e que são vistos pelos demais como uma entidade social, que são interdependentes por causa das tarefas que desempenham como membros de um grupo, que são incorporados em um ou mais sistemas sociais maiores e, por executar tarefas que afetam outros (p. 309).

Por outro lado, para Katzenbach e Smith (1993), **time** apresenta uma melhor explicação do fenômeno do trabalho em equipe do que grupo. Para eles um grupo de profissionais se torna um time quando seus integrantes desenvolvem um senso de compromisso compartilhado e se esforçam para que haja sinergia entre os membros. Em detrimento às questões semânticas, na presente pesquisa, o trabalho profissional em equipe ganha a denominação de **time**.

¹ Os estudos de Mary Parket Follett ajudaram a formar o que ficou conhecido como a fase de transição entre a Administração Científica e a Escola das Relações Humanas (Da-Silva, 2008). Ainda dentro do paradigma da Administração Científica, Follett (1924) foi capaz de identificar que haviam outros aspectos, que não o método científico de produção, que influenciavam no desempenho das empresas. Ela propôs, por exemplo, que a liderança deveria variar de acordo com a situação e que o conflito não era sempre ruim, a maneira de lidar com ele sim. Esses dois pensamentos de Follett (1924) podem ser vistos em Teorias atuais como a da Liderança Situacional e a Negociação e Administração de Conflitos, respectivamente.

Resultado e desempenho são dois aspectos do trabalho em times que têm levado gestores e pesquisadores à buscar compreender como selecionar condições propícias para que times de profissionais alcancem alto rendimento (Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011), uma vez que empresas que têm times de alto rendimento tem alta efetividade organizacional (Congo, 1989; Conger & Kanugo, 1988; De Jong, De Ruyter & Lemmink, 2004). Para definir times de alto rendimento, Kirkman e Rosen (1999) apontam alguns critérios como produtividade, proatividade, (qualidade no) serviço ao cliente, satisfação com o trabalho e comprometimento com o time. Os critérios apontados por Kirkman & Rosen (1990) são também dimensões do trabalho em time (Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993).

Portanto percebe-se que desde Follett (1918) as pesquisas sobre o papel do time se intensificaram. Mais recentemente os pesquisadores da administração buscam delimitar as condições ideais do desempenho de times. Para isso, é importante encontrar variáveis que contribuam para o entendimento dos antecedentes do desempenho. Desta maneira, trabalhos sobre a potência de times (De Jong, De Ruyter & Wetzels, 2006; De Jong, De Ruyter & Wetzels, 2005; Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002; Lester, Meglino & Korsgaard, 2002), sobre o clima interpessoal (Ahearne, Mackenzie, Podsakoff, Mathieu & Lam, 2010; Gil, Rico, Alcover & Barrasa, 2005; De Jong *et al.*, 2004), sobre a autoeficácia (Cavazotte, Moreno & Bernardo, 2013; De Jong *et al.*, 2006; Wang & Netemeyer, 2002; Chen, Casper & Cortina, 2001) e sobre a adaptabilidade (Predmore & Bonnice, 1994; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000; Verbeke, Belschak, Bakker & Dietz, 2008; Griffin & Heskesh, 2005) têm avançado na compreensão do desempenho de times e têm proposto implicações teóricas nesse sentido.

Trabalhar em times altamente efetivos gera confiança (De Jong *et al.*, 2006; Ahearne *et al.*, 2010; Chakrabarty, Brown & Widing II, 2013) e desempenho futuro (De Jong *et al.*, 2006). Guzzo *et al.* (1993) elaboraram o conceito de **potência de time** como a crença compartilhada entre os membros do time de que, como time, são efetivos em alcançar os objetivos à eles colocados. Esse conceito proposto por Guzzo *et al.* (1993) distingue grupos altamente efetivos – **times** – através do compartilhamento de uma convicção, de uma crença.

Em Gully *et al.* (2002) a potência do time leva ao desempenho. Contudo, resultados antagônicos em Lester *et al.* (2002), Ahearne, Mathieu e Rapp (2005), De Jong *et al.* (2005) e Ahearne *et al.* (2010) indicam que a relação não é direta. Há indícios na literatura (ver Guzzo *et al.*, 1993; Lester *et al.*, 2002) de que a potência do time é resultante de fatores extrínsecos e intrínsecos ao grupo, portanto, não permanente. Times podem tornar-se potentes, por exemplo, por alcançar resultados, pelos recursos que têm disponíveis e até mesmo pela sua importância

dentre os demais times da empresa e o suporte recebido deles (Guzzo *et al.*, 1993). Portanto, a relação da potência do time com o desempenho foi comprovada na meta-análise de Gully *et al.* (2002), contudo, é preciso encontrar novos caminhos que expliquem a relação entre potência do time e desempenho.

Esta pesquisa não encontrou trabalho brasileiro, em marketing e administração, que avalie o impacto da potência do time no desempenho individual (Monteiro, 2014). Segundo, não foram achados estudos que utilizem a adaptabilidade como antecedente do desempenho, mesmo que essa relação já tenha sido testada em estudos na área, em outros países (ver Predmore & Bonnice, 1994; Griffin & Heskesh, 2003; Ahearne *et al.*, 2005; Verbeke *et al.*, 2011; Hughes *et al.*, 2013). Dessa forma, partindo da premissa que a potência do time tem como seu principal papel motivar aspectos individuais, neste trabalho, o caminho que se investiga entre potência e desempenho individual é o da motivação do indivíduo através da adaptabilidade e da autoeficácia. Portanto, este trabalho dedica-se a preencher uma lacuna da literatura de administração ao propor que o time de trabalho, quando possui alta potência, afeta o indivíduo em dois aspectos: adaptabilidade e autoeficácia.

Embora a qualidade do clima interpessoal (aspecto intrínseco ao time) possa ser um moderador da relação da potência do time (Ahearne *et al.*, 2010), não foram encontrados pesquisas que propõem essa moderação. Portanto, o trabalho avança sobre o conhecimento da relação entre aspectos intrínsecos ao time (qualidade do clima interpessoal e potência do time) com a adaptabilidade e a autoeficácia (aspectos do indivíduo do time), propondo que há interação entre os primeiros sobre os últimos.

Após esta introdução, o trabalho está dividido em quatro partes. Na primeira etapa é apresentado o referencial teórico sobre potência de times, autoeficácia, adaptabilidade e qualidade no clima interpessoal. A seguir, os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, as escalas utilizadas e suas adaptações e a operacionalização são descritos. Na terceira parte, os resultados da pesquisa realizada são apresentados, bem como as hipóteses são testadas. Por fim, apresenta-se a discussão dos resultados encontrados, as limitações do estudo e as sugestões para novas abordagens sobre o tema.

1.1 Objetivos

Estudos em marketing que elejam como objeto de análise a relação entre aspectos do time e o desempenho individual não foram encontrados em uma revisão bibliométrica (Monteiro, 2014). Essa ausência de trabalhos parece não levar em conta que o trabalho em times seja a maneira preferencial de organização das empresas e atendimento a clientes (Kaspary & Seminotti, 2011; Auh *et al.*, 2014), sobretudo empresas que trabalhem com vendas no varejo especializado. Diante dessa carência, identificar os caminhos que podem levar um time ao desempenho parece promissor para a área de vendas uma vez que não há disponibilidade de líderes capazes e experientes em número suficiente para os times que os demandam (Auh *et al.*, 2014).

Por outro lado, a despeito do conhecimento de que as capacidades individuais do profissional serão concebidas e desenvolvidas apenas em time (Follet, 1918), o fato de não encontrar pesquisas em administração que investiguem a relação entre time e desempenho individual (Monteiro, 2014) sugere uma lacuna em marketing para a explicação do desempenho em vendas. Sendo assim, a pergunta que orienta esta pesquisa pode ser definida como:

- O desempenho profissional individual do vendedor é afetado por aspectos intrínsecos ao seu time, como a potência do time ou a qualidade do clima interpessoal no time?

Esta pergunta inicialmente levou à uma revisão da literatura de marketing que procurou entender sob quais condições o trabalho em times é predecessor do resultado. Subsequentemente, a investigação inicial da literatura buscou avaliar quais são as características pessoais do profissional que obtém resultado no curso de suas ações. Após esses achados, os conceitos de potência do time como condição de crença coletiva capaz de influenciar as pessoas pareceu promissor na relação entre o time e resultado. Dessa forma, o objetivo do trabalho é apresentado a seguir, bem como os objetivos específicos relacionados.

1.1.1 Objetivo Geral

Se a potência do time tem influência no desempenho (De Jong *et al.*, 2005) e se essa relação parece não ser direta (Ahearne *et al.*, 2010), então outros caminhos devem ser

investigados. Guzzo *et al.* (1993) salienta que o construto potência de time é multinível, com aspectos de grupo e individuais. Desse modo, propor duas relações entre potência de time e desempenho através da autoeficácia e da adaptabilidade pode responder à pergunta sobre a forma como o desempenho individual do vendedor é afetado pelo seu time. Logo, o objetivo principal desse trabalho é:

- Propor e testar um modelo do impacto da potência do time sobre o desempenho do indivíduo, a partir da autoeficácia e da adaptabilidade.

1.1.2 Objetivos Específicos

De modo a observar a relação entre potência de time e desempenho individual, a proposta deste trabalho é de propor um caminho para a relação, uma vez que ela pode não ser direta (Ahearne *et al.*, 2010). Sendo assim, a potência do time deve afetar as crenças individuais, expressas pela autoeficácia e, a capacidade de aprendizado, a troca de informação e a implementação de variações na abordagem de objetivos, expressas pela adaptabilidade. Assim, os objetivos específicos do trabalho são:

- Testar a relação entre potência do time e adaptabilidade,
- Testar a relação entre potência do time e autoeficácia e,
- Testar o efeito moderador da qualidade do clima interpessoal do time na autoeficácia e na adaptabilidade dos membros.

1.2 Justificativa

Este trabalho tem sua importância fundamentada em alguns aspectos, sendo: i) interconexão time e indivíduo, ii) uma visualização nos modos de promoção de habilidades relacionadas ao desempenho, iii) uma análise do trabalho em time e, iv) uma alternativa à liderança.

Primeiro, dentre os estudos utilizados para a construção teórica e empírica deste trabalho nota-se uma distinção clara: ou o foco da pesquisa está sobre o **indivíduo** ou sobre o **time**. Estranhamente, estudos que procurem investigar a interconexão entre o trabalho em times e o desempenho dos indivíduos do time não foram encontrados (Monteiro, 2014). Há indícios de inter-relação das características do time com o desempenho do indivíduo já que o primeiro afeta o segundo na medida das relações sociais que este consegue desenvolver (Lindell & Brandt, 2000; Sparrowe, 2001; Verbeke *et al.*, 2008; Hughes, Le Bon & Rapp, 2013). Também há evidência de que na medida em que as relações sociais de um indivíduo se sedimentam no time, as capacidades e habilidades passam a ser desenvolvidas e exibidas (Follett, 1918; Bandura, 1993).

Segundo, a habilidade em aprender e em desempenhar tarefas interdependentes – inerentes aos indivíduos que exibem adaptabilidade – são dois aspectos antecedentes do desempenho individual (Weitz, Sujun & Sujun, 1986). Habilidade em lidar com conflitos, trocar informações e implementar informações – inerentes aos indivíduos autoeficazes – também são fortes preditoras do desempenho e talvez possam ser promovidas por empresas que não possuam líderes suficientemente capacitados para todos os times que demandem (Auh *et al.*, 2014). No presente trabalho a proposta é de que a potência de times melhora a adaptabilidade e autoeficácia. Portanto, este trabalho se justifica por propor uma forma de promover duas habilidades: a autoeficácia e adaptabilidade de indivíduos através de fatores extrínsecos à eles.

Terceiro, o sentido de ter pessoas trabalhando em **times** é o da criação de sinergias entre os membros com diferentes níveis de habilidades e experiências (Ahearne *et al.*, 2005). Essa sinergia pode ser enfraquecida por um mau clima interpessoal (Ahearne, 2010). A qualidade do clima interpessoal é a noção dos membros sobre a capacidade do time de trabalhar em conjunto (Ahearne *et al.*, 2005). Relacionados, no sentido de crença coletiva, a potência do time e a qualidade do clima interpessoal, ao interagirem, podem demonstrar uma forte predição do desempenho e ser utilizada por pesquisadores e gestores na administração de empresas para

o desempenho. Diante disto acredita-se que é possível reduzir problemas em climas melhores. Com essa redução alavanca-se a capacidade de trabalho e com isso eleva-se o desempenho. Portanto, investigar o clima é fundamental.

Quarto, de acordo com Menguc, Auh e Uslu (2013), é preciso encontrar alternativas para a lideranças fracas, inócuas e ineficazes no alcance de resultados. Os autores propuseram uma relação entre controle de tarefa e controle de resultado para substituir a liderança e encontraram resultados significativos nessa direção. Os autores destacaram que encontrar alternativas para a liderança é imprescindível uma vez que o número de times de trabalho supera e muito o número de líderes capazes e experientes disponíveis. De Jong *et al.* (2006) identificaram que times autogerenciados (sem uma liderança específica) exibiam potência. Esses times obtiveram melhores resultados na satisfação do cliente com o serviço prestado o que, por sua vez, iniciou um novo ciclo de potência do time. Portanto, estudos como este que avancem sobre o entendimento do desempenho a partir de teoria que não dependa da liderança são formas de ampliar as alternativas das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do contexto introdutório e das justificativas exibidas, esta seção dedica-se a estabelecer os pressupostos teóricos adotados no presente trabalho. Crenças, times, potência de time, autoeficácia, adaptabilidade e qualidade do clima interpessoal são descritos. Outrossim, também enumera-se na parte final da seção alguns trabalhos que contribuem sobremaneira para o entendimento do tema.

2.1 Crenças

São três as crenças estudadas nesta pesquisa: Autoeficácia (do indivíduo), Qualidade do Clima Interpessoal e Potência do Time (do grupo). A autoeficácia é a **crença individual** na capacidade para organizar e executar os cursos de ação necessários na produção de dadas realizações (Bandura & Locke, 2003; De Jong *et al.*, 2004). A qualidade do clima interpessoal é definida como padrões específicos de **crenças coletivas** sobre processos interpessoais que incluem a administração de conflitos, abordagem de gestão, motivação e construção de confiança (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). A potência do time é uma **crença coletiva** de que o time pode ser efetivo, independente de qual tarefa seja (Guzzo *et al.*, 1993).

2.2 Times

Smith e Katzenbach (1992) sugerem que um time é um conjunto de pessoas com habilidades complementares, comprometidos com propósito comum, metas de desempenho e com abordagem em que são mutuamente responsáveis pelo trabalho. Para os autores os times existem apenas quando há tarefas e resultados, mútua dependência de competências complementares e comunicação intensa que favoreça a solução de problemas. Nesse sentido, em um time a ação coletiva supera o individualismo. Ainda, para Smith e Katzenbach (1992), a confiança e respeito são base para relações sadias.

O trabalho em equipes na organização de empresas e atendimento a clientes é também uma realidade brasileira. Nas agências bancárias, gestores atendem a clientes via time de vendas. Uma cooperativa da região de Maringá atende seus clientes compradores de sucos através de um time de vendas. Uma indústria local de filtros de água atende seus clientes através de times de vendas. Uma indústria nacional de sistemas de pesagens é organizada e atende a clientes via times profissionais. Comum a estes casos e, de acordo com os parâmetros adotados neste trabalho, times têm: a) gerência específica, b) metas individuais e/ou por time ou empresa e c) recursos específicos e tratamento setorizado no orçamento empresarial.

2.3 Potência do Time

Guzzo *et al.* (1993) afirmam que um dos primeiros trabalhos a diferenciar a crença coletiva de um grupo sobre sua efetividade profissional foi Leonard R. Sayles em 1958 com o livro *The Behavior of Industrial Work Groups*. O trabalho de Sayles categorizou grupos de trabalho em uma indústria manufatureira e estabeleceu níveis para essas crenças. Grupos com maior crença sobre seu potencial de efetividade foram definidos como estratégicos enquanto grupos com menor crença foram categorizados como apáticos.

Com abordagem antropológica de investigação, Sayles ofereceu os primeiros indícios de que existe uma crença (compartilhada ou não) sobre o grupo (Guzzo *et al.*, 1993). Embora Sayles tenha fundamentado o conceito de crença coletiva na efetividade do grupo, é no trabalho de Guzzo *et al.* (1993) que o construto potência de times, com dimensões da crença, definições, e distinções, é articulado. A partir de então, o trabalho de Guzzo *et al.* (1993) influencia pesquisadores da administração e leva a potência do time e seu papel em grupos de trabalho a ser testada em várias pesquisas na área de marketing.

O conceito de potência do time tem origem na Teoria da Cognição Social (Bandura & Locke, 2003; De Jong *et al.*, 2005) e trata da crença coletiva do grupo em sua efetividade (Guzzo *et al.*, 1993). Essa crença coletiva nasce e é cultivada na dimensão social-psicológica e, embora sejam construtos paralelos, potência do time é diferente de autoeficácia (Guzzo *et al.*, 1993; De Jong *et al.*, 2005). A diferença entre potência do time e autoeficácia está na dimensão e na expressão da motivação. Assim, a potência do time é uma crença coletiva de que o time pode ser efetivo, independente de qual tarefa seja, enquanto a autoeficácia é uma crença

individual e está relacionada à uma tarefa específica (Gully *et al.*, 2002; De Jong *et al.*, 2005). A potência do time também é diferente da eficácia coletiva uma vez que a eficácia coletiva diz respeito à crença individual sobre a eficácia do grupo, enquanto a potência é a crença compartilhada de que o grupo é efetivo em alcançar a tarefa que lhe for incumbida (Guzzo *et al.*, 1993; Gully *et al.*, 2002; Jong & Sosik, 2003).

No trabalho de De Jong *et al.* (2005), verificou-se o impacto da potência do time na percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço prestado por times autogerenciados. Nos textos de Lester *et al.* (2002) e Ahearne *et al.* (2010), a potência do time é avaliada quanto ao seu papel no esforço do time. A pesquisa de Gil *et al.* (2005) dá indícios da potência do time como moderadora positiva do clima interpessoal no time. Por fim, no trabalho de De Jong *et al.* (2006), a potência do time deu suporte longitudinal à satisfação do cliente e desempenho. Todos estes trabalhos indicam que há uma relação entre potência do time e alguma forma de desempenho (esforço, qualidade do trabalho, clima interpessoal, satisfação do cliente e desempenho profissional), contudo, medem essa relação no nível de time. Neste trabalho a potencia do time tem sua relação investigada quando ao desempenho no nível individual, do vendedor.

Portanto, times que apresentem uma crença coletiva em si mesmos serão compostos por pessoas que, de certa maneira, adquiriram o hábito e a confiança de acreditar uns nos outros. Acreditar no resultado, nas metas e na empresa é uma das fontes importantes da sinergia que é necessária para uma empresa ser destaque entre seus concorrentes. É nesse ponto que a potência do time assume uma condição preponderante nas relações dentro de times profissionais, promovendo a autoconfiança necessária e a capacidade de agir do time. Essa autoconfiança e capacidade de agir têm vazão por dois outros conceitos importantes, autoeficácia e adaptabilidade, discutidos a seguir.

2.4 Autoeficácia

Autoeficácia envolve a crença individual na capacidade para organizar e executar os cursos de ação necessários na produção de determinadas realizações (Bandura & Locke, 2003; De Jong *et al.*, 2004). Gist e Mitchell (1992) identificaram que um indivíduo com maior autoeficácia tem maior probabilidade de se envolver e persistir no comportamento relacionado

com a tarefa. Desta forma, a autoeficácia pode ser influenciada através do apoio emocional positivo, palavras de incentivo, persuasão, modelos de sucesso com os quais as pessoas se identificam (Conger, 1989).

A importância da autoeficácia reside na sua capacidade de aumentar o desempenho dos funcionários através de maior esforço, tornando-os mais persistentes e ensinando-os a lidar com os obstáculos relacionados às suas tarefas (Hartline & Ferrell, 1996). Da mesma forma, os funcionários autoeficazes têm melhor desempenho quando situações exigentes surgem durante uma prestação de serviços ao cliente (Ahearne *et al.*, 2005). De fato, tanto argumentos teóricos (Bandura & Locke, 2003), como a meta-análise de Chen, Casper e Cortina (1998) confirmaram que a autoeficácia apresenta correlações robustas com desempenho subsequente através de uma ampla variedade de configurações, incluindo o desempenho em vendas (Sujan, Weitz & Kumar, 1994; Wang & Netemeyer, 2002). Funcionários com alta autoeficácia desempenham papel importante no atendimento a clientes e melhoram a percepção dos mesmos em relação à satisfação com o serviço porque tendem a trabalhar mais e exercer maior esforço (Sujan *et al.*, 1994; Ahearne *et al.*, 2005).

Portanto, o resultado individual vem da capacidade de agir e a capacidade de agir vem da autoeficácia. A autoeficácia é uma condição, não uma característica (Bandura, 1993) e, promove-la é um indicativo de melhora do desempenho. Sendo assim, descobrir a forma de levar um vendedor/profissional a exibir a condição de autoeficácia é chave na obtenção de alternativas autogerenciadas de desempenho e influenciar relações extrínsecas do indivíduo, como por exemplo, interações com os clientes.

Quando os clientes são atendidos por empregados que acreditam fortemente em suas próprias capacidades, estão mais susceptíveis a receber um serviço de alta qualidade (Hartline & Ferrell, 1996). Estudos qualitativos feitos por Bitner (1990) e por Bitner *et al.* (1990) demonstraram que os clientes normalmente ficaram mais satisfeitos com o serviço recebido quando o empregado possui capacidade, vontade e competência para resolver problemas.

Em suma, o que levará ao desempenho superior em uma atividade qualquer será o comprometimento, esforço, domínio sobre a tarefa e autoconfiança. Essas características são reunidas por indivíduos que possuem autoeficácia e portanto, a relação da potência do time e o desempenho individual do profissional pode ter seu caminho através da autoeficácia. Contudo, não trata-se apenas de esforço. Para aumentar a capacidade de agir é importante o incremento constante de conhecimento, de acúmulo de experiência e de alternativas para o atendimento aos clientes. Essas características advêm do papel da adaptabilidade no indivíduo, descrito a seguir.

2.5 Adaptabilidade

A adaptabilidade é a capacidade do funcionário de, no contato com o cliente, ajustar seu comportamento de modo a atender às demandas do cliente no encontro negocial (Weitz *et al.*, 1986; Hartline & Ferrell, 1996; Ahearne, Jones, Rapp & Mathieu, 2008; Verbeke *et al.*, 2011). Profissionais em vendas, por exemplo, demonstram altos níveis de adaptabilidade quando usam apresentações diferentes nos encontros de vendas e fazem ajustes durante essas interações (Weitz *et al.*, 1986), bem como quando utilizam conhecimento do objeto em negociação e do processo de atendimento ao cliente para adaptar sua estratégia e atender às necessidades do cliente (Verbeke *et al.*, 2011).

Em geral, a teoria (Bitner, Booms & Mohr, 1994) e os resultados empíricos reforçam a premissa de que o funcionário que adapta seus comportamentos durante reuniões, vendas e demais interações profissionais (Predmore & Bonnice, 1994) são mais propensos a atender as necessidades e solicitações dos seus interlocutores, aumentando sua satisfação e melhorando o desempenho. A meta-análise de Verbeke *et al.* (2011) que avalia 14 efeitos do grau de adaptabilidade do funcionário sobre o desempenho encontrou um resultado expressivo dessa associação $\beta = 0,27$ ($p < 0,05$).

Um aspecto da adaptabilidade é a sua relação com fatores extrínsecos ao indivíduo. Um desses fatores é o *empowerment*. Leach, Wall e Jackson (2003) definem *empowerment* como a delegação de autoridade e responsabilidade de cima para baixo que dá ao funcionário maior autonomia para tomada de decisão. Ahearne *et al.* (2005) mostram que na medida em que os líderes apresentam o *empowerment*, os empregados sentem-se mais eficazes e mais livres para adaptar suas estratégias de desempenho de acordo com o que as circunstâncias justifiquem. Além disso, Ahearne *et al.* (2005) afirmam que funcionários com maior autonomia são mais capazes de satisfazer os clientes – aumentando também o desempenho. Consoante a essas observações, Spiro e Weitz (1990) identificam que os vendedores têm maior probabilidade de adaptar os seus comportamentos de vendas durante ou através das interações com os clientes não apenas em função de suas habilidades de venda e motivação, mas também pela orientação fornecida por seus gestores.

A adaptabilidade é aspecto importante no vendedor uma vez que promove o ciclo de aprendizado e experiência, melhora a efetividade no desempenho de funções e permite que o relacionamento interpessoal seja satisfatório (Weitz *et al.*, 1986; Tucker, Pleban & Gunther, 2010, p. 93). Sua promoção, a partir de fatores externos (como o *empowerment*), indica que o contexto onde as tarefas são executadas é importante (Ahearne *et al.*, 2005).

Se aspectos extrínsecos ao indivíduo como a liderança podem afetar a adaptabilidade do indivíduo (Weitz *et al.*, 1986), outro aspecto, como as relações no time, também poderiam fazê-lo. Neste sentido, as relações no time, expressas pelo clima interpessoal dentro do time, podem ser importantes em garantir as condições de adaptabilidade do indivíduo. Nesse sentido, à seguir, apresentam-se considerações sobre a qualidade do clima interpessoal.

2.6 Qualidade do Clima Interpessoal

Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) definem o clima interpessoal do time como padrões distintos de crenças coletivas sobre processos interpessoais que incluem a administração de conflitos (Auh *et al.*, 2014), abordagem de gestão, a motivação e a construção de confiança (Lira *et al.*, 2008). Cada uma dessas dimensões é descrita a seguir.

Administração de Conflitos tem um componente preventivo que envolve o estabelecimento de condições para antever, controlar ou guiar o time antes que ocorra o conflito (Auh *et al.*, 2014) e um componente reativo que afeta as tarefas. Exemplo deste componente reativo seriam eventuais desentendimentos interpessoais entre os membros do time (Lira *et al.*, 2008; Cavazotte *et al.*, 2013). Portanto, a qualidade do clima pessoal envolve um certo nível de conflito, contudo, sem reações indesejadas ou agressivas.

Por exemplo, um time de vendas onde não haja boa administração de conflitos. Neste time ocorrem disputas de diversos tipos: por vagas no estacionamento, por encontros com o chefe, pela divisão de comissões de clientes em função da região geográfica (clientes que compram em uma região (com o vendedor A) mas que utilizam o produto em outra (e demandam atendimento do vendedor B)), proporcionalidade na atribuição de metas, entre outras. Estas disputas, pela ausência da administração de conflitos, cria inimizade, ressentimento entre os vendedores, percepção estereotipada entre si e abordagem distributiva na resolução das disputas (Auh *et al.* (2014), o que leva o time à um clima interpessoal ruim.

Abordagem de gestão consiste na capacidade do time para regular as emoções dos membros (por exemplo, excitação, frustração e decepção) que surgem durante a realização da tarefa (Gil *et al.*, 2005). Neste trabalho acredita-se que quando o time consegue regular internamente as emoções dos membros há suporte psicológico necessário para a fruição da autoeficácia e a adaptabilidade do indivíduo. Ou seja, com a regulação das emoções dentro do grupo há maior coesão entre os integrantes, desta forma, o clima interpessoal é melhorado. Com melhor clima interpessoal, as pessoas tenderão a sentirem-se mais à vontade para exibir comportamento adaptado (Weitz *et al.*, 1986) e ainda executarão suas tarefas com grande engajamento, inclusive pela satisfação de trabalharem com os demais integrantes do grupo.

Finalmente, **motivação** e construção de **confiança** dizem respeito à capacidade do time para gerar e preservar um senso de confiança coletiva, motivação e coesão baseada em tarefas que diz respeito à realização da tarefa (Conger, 1989; De Jong *et al.*, 2006; Auh *et al.*, 2014). Em um time de vendas de uma loja de roupas, por exemplo, a confiança coletiva seria expressa por uma sensação de que a ordem de atendimento pelos vendedores aos clientes que entram na loja será estritamente respeitada, que as melhores abordagens de vendas e dicas de argumentação sobre os produtos são compartilhadas entre todos e, caso um cliente habitual de um vendedor venha à loja em horário que este não esteja, o mesmo terá sua parte do resultado da venda preservada.

O trabalho de Lindell e Brandt (2000) apresenta uma correlação entre o clima interpessoal com efetividade organizacional, alcance de resultados, desempenho técnico, orientação e *feedback* da liderança, bem como com o estabelecimento de programas de prevenção de acidentes. Para Lindell e Brandt (2000) a proposta então foi de identificar como a dimensão organizacional poderia afetar a dimensão de grupo. Para isso, os autores estabeleceram o conceito de qualidade do clima e consenso sobre o clima. Neste trabalho, conforme descrito nas definições constitutivas e operacionais a seguir, o conceito de qualidade do clima interpessoal será observado sempre no nível de grupo.

A pesquisa de Schneider, Salvaggio e Subirats (2002) aponta a distinção entre a qualidade no clima no nível organizacional, o que passa a chamar de cultura forte, e a qualidade do clima interpessoal no nível de grupo, que passa a ser conceituada como uma percepção comum sobre um evento específico bem como expectativas uniformes sobre o comportamento dos integrantes. Neste trabalho espera-se observar a qualidade do clima interpessoal no nível do time, uma vez que isto que poderá aumentar a adaptabilidade e autoeficácia dos indivíduos em times potentes, como descrito anteriormente.

Em suma, a qualidade do clima interpessoal propicia um conjunto adequado de condições interpessoais para observar as relações de potência do time com a autoeficácia dos seus indivíduos e a adaptabilidade que apresentem.

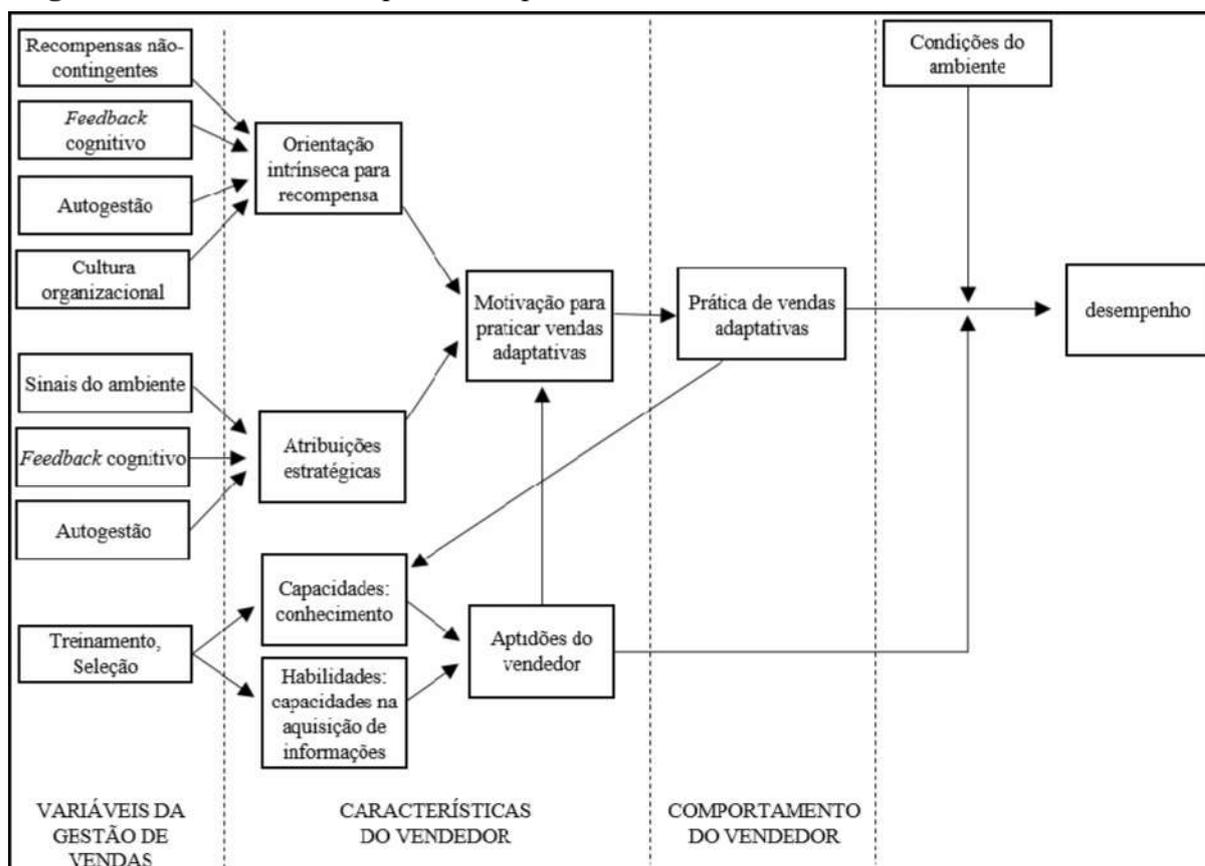
2.7 Principais trabalhos utilizados nesta pesquisa

Um dos primeiros trabalhos acessados para a presente pesquisa foi o de Weitz *et al.* (1986). Trata-se de um trabalho teórico que recebeu como título “*Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness*”. Aquele trabalho teve por objetivo propor que o comportamento adaptativo do vendedor é influenciado pelo conhecimento do vendedor sobre os tipos de clientes e estratégias de vendas. Em linhas gerais, os autores propõem que quanto mais conhecimento dos tipos de clientes e mais conhecimento sobre estratégias de vendas, mais o vendedor exibiria comportamento adaptativo.

Weitz *et al.* (1986) estabeleceram um *framework* sobre a adaptabilidade em vendas. Esse *framework* distingue três dimensões que influenciam na adaptabilidade: i) gestão de vendas, ii) características do vendedor e iii) comportamento do vendedor (ver figura 1). De certa maneira, a proposta dos autores é que a adaptabilidade é uma prática em vendas que tem origem em aspectos intrínsecos (ex.: motivação, habilidades, conhecimento) e extrínsecos ao vendedor (ex.: treinamento, feedback recebido, cultura organizacional).

Na presente pesquisa o trabalho de Weitz *et al.* (1986) é utilizado como base teórica para propor que aspecto extrínseco ao indivíduo (potência do time) aumenta sua adaptabilidade. Ademais, é também com base no trabalho desses autores que a suposição de que o vendedor exibindo maior adaptabilidade terá seu desempenho aumentado. Nesse sentido, com a adaptação do comportamento a cada encontro negocial e, pela assunção de novos conhecimentos, tanto do cliente como do processo de vendas, o desempenho será maior.

Figura 1 – Um *Framework* para a Adaptabilidade em Vendas.



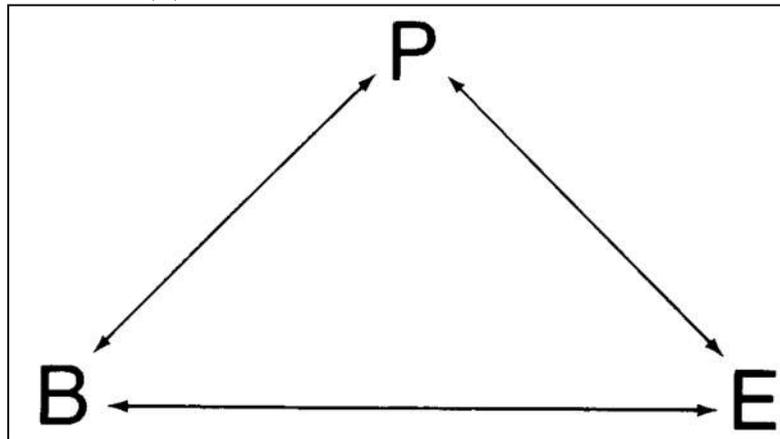
Fonte: Weitz *et al.* (1986, p. 175)

Outro trabalho fundamental para a presente pesquisa é o de Wood e Bandura (1989) que tem como título “*Social Cognitive Theory of Organizational Management*”. Naquele trabalho, os autores objetivaram analisar funções organizacionais (ex.: estabelecimento de metas, uso eficiente da análise de estratégias, motivação e gestão das pessoas) a partir da perspectiva da Teoria da Congnição Social. Essa teoria propõe uma relação causal recíproca entre comportamento, fatores cognitivos e pessoais e o ambiente (ver figura 2). As relações bidirecionais descritas por Wood e Bandura (1989) são pano de fundo para os autores testarem uma série de proposições a respeito da autoeficácia. Dessa forma, os autores versam sobre as fontes da autoeficácia e sobre os efeitos da autoeficácia tanto no indivíduo quanto na organização.

Utilizando Modelagem de Equações Estruturais, Wood e Bandura (1989) encontraram relação positiva e significativa, transversal e longitudinal, entre a autoeficácia e o desempenho. Desta forma, eles identificaram que desempenho passado influencia na autoeficácia tanto quanto a autoeficácia influencia o desempenho. Subsequentemente, os autores identificaram

que o alcance de metas individuais e a análise de estratégias também influenciadas pela autoeficácia (ver Figura 3).

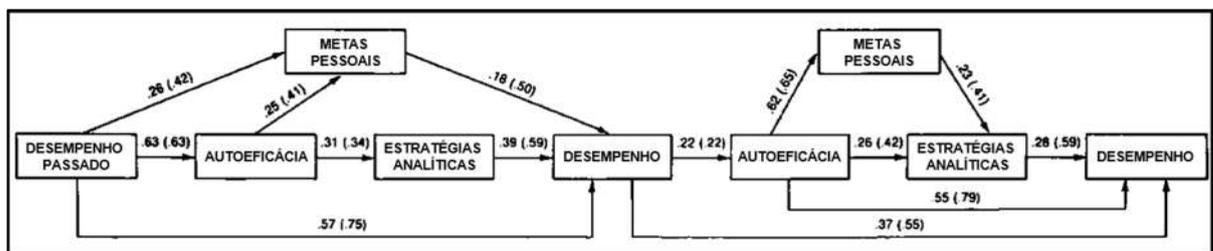
Figura 2 – Esquematização das relações entre Comportamento (B), Fatores Cognitivos e Pessoais (P) e o Ambiente (E)



Fonte: Wood e Bandura (1989, p. 362)

O trabalho de Wood e Bandura (1989) é base na presente pesquisa na medida em que demonstra o resultado da autoeficácia no desempenho e alcance de metas do indivíduo. Além disso, o fato de demonstrar que fatores externos como o desempenho da organização e resultados passados podem levar à autoeficácia também ajudaram a propor o modelo teórico que aqui é proposto. Em outras palavras, quando Wood e Bandura (1989) propõem que comportamento, fatores cognitivos e pessoais e o ambiente têm relação recíproca e que fomentam a autoeficácia fazem pressupor que a crença coletiva do time sobre sua efetividade (potência) pode levar à autoeficácia, pelos mesmos caminhos.

Figura 3 – Análise de caminhos e estruturas causais



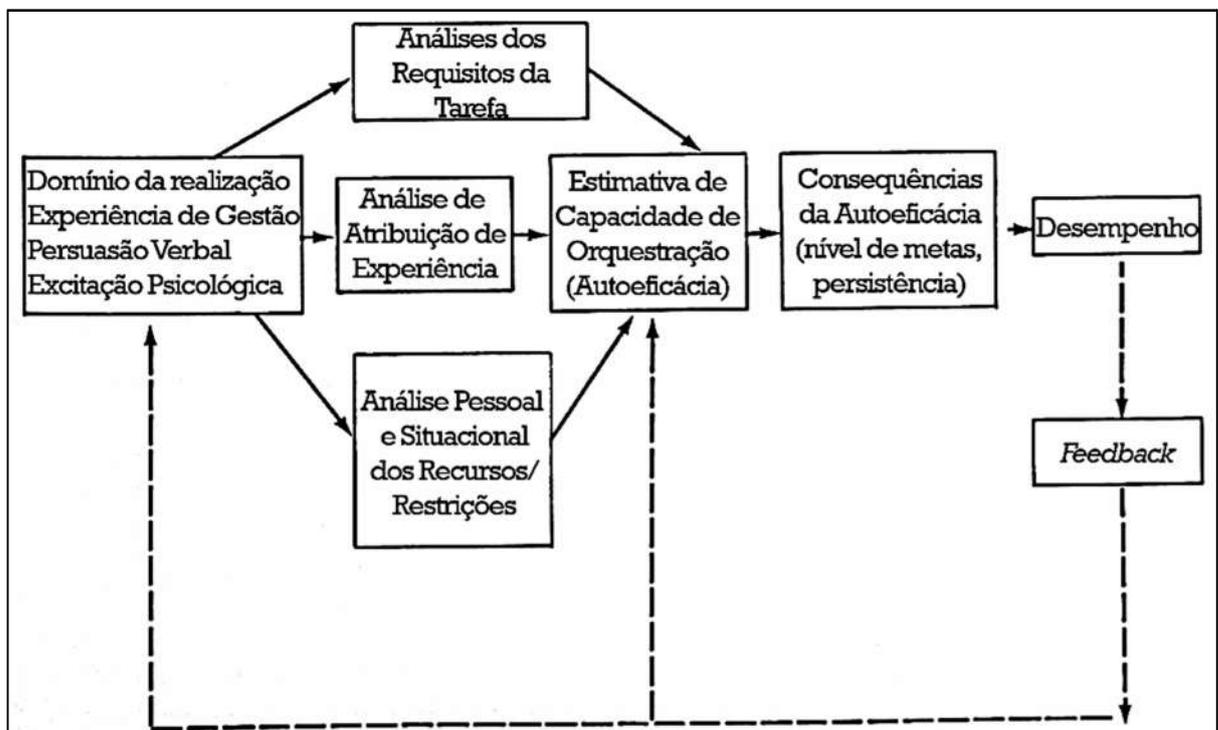
Fonte: Wood e Bandura (1989, p. 379)

O trabalho de Gist e Mitchell (1992), de certa forma, pode ser a extensão da compreensão da proposta de Bandura para a autoeficácia. Com o título “*Self-Efficacy: A*

Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability” trata-se de um ensaio teórico sobre a autoeficácia. Na presente pesquisa o trabalho de Gist e Mitchell (1992) tem o papel de explicar, distinguir e teorizar as relações antecedentes da autoeficácia. De certa maneira, é no trabalho de Gist e Mitchell (1992) que se concentram as fontes das inferências sobre o modelo de relação entre a autoeficácia, a potência do time e a qualidade do clima organizacional. Com uma revisão da literatura robusta e proposições conceituais, Gist e Mitchell (1992) contribuem com essa pesquisa de duas formas.

A primeira, ao expandir o modelo bidirecional de Wood e Bandura (1989) e oferecendo um caminho teórico entre a autoeficácia e o desempenho (ver figura 4). Vale notar as três condições antecedentes da autoeficácia incluídas no modelo de Gist e Mitchell (1992). (1) A análise das demandas da tarefa, ou seja, o quanto a tarefa a ser realizada é no âmbito das habilidades do profissional, explica seu engajamento com a tarefa. (2) A análise da experiência ao realizar a tarefa, feita pelo profissional, no sentido de entender o interesse como experiência de realizar a tarefa e/ou se as experiências atuais são suficientes para desenvolvê-la. (3) A análise quanto as habilidades necessárias para executar a tarefa, bem como a motivação necessária para tanto.

Figura 4 - Um Modelo de Relacionamento entre a Auto-Eficácia e o Desempenho.



Fonte: Gist e Mitchell (1992, p. 189)

A segunda contribuição de Gist e Mitchell (1992) para a presente pesquisa se dá no estabelecimento dos determinantes da autoeficácia (ver figura 5). Classificação preliminar de aspectos intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo na assunção da autoeficácia. Destaque para a proposição de que com a autoeficácia há maior engajamento com a tarefa, comprometimento com as metas e o estabelecimento de estratégias psicológicas, analíticas e de comportamento para cada execução. Sendo assim, o quadro teórico destacado por Gist e Mitchell (1992) na figura 5 suporta o entendimento da presente pesquisa de que o caminho estabelecido pela autoeficácia para o desempenho será através de maior esforço e interesse no trabalho. Finalmente, é naquele trabalho que se encontram os subsídios teóricos que diferenciam a autoeficácia da autoestima e da autoestima para uma tarefa.

Figura 5 - Determinantes da autoeficácia.

		Determinante do Locus ^A	
		Externo	Interno
B A I X O	↑	Atributos da Tarefa Interdependência Recursos	Capacidades Conhecimento Habilidades
		Complexidade da Tarefa	Condições Físicas Gerais Média de preparo físico Saúde geral Variedade de habilidades
		Número de Componentes	
		Demanda por desempenho constante	Personalidade Tipo A/B Autoestima
Determinante da Variabilidade ^B			
A L T O	↓	Ambiente Interpessoal Persuasão Feedback Modelos	Estratégia de Desempenho Comportamento Analítico Psicológico
		Ambiente da Tarefa Distrações Risco/Perigo Configuração Física/Geográfica	Esforço Metas Prioridades Interesse Afeto

A - Determinantes externos são principalmente sob o controle da organização. Determinantes internos são principalmente sob o controle pessoal.
B - Em geral, um maior controle pode ser percebido mais sobre determinantes altamente variáveis do que em determinantes com baixa variabilidade. Com a exceção de fatores espontâneos aleatórios (como a doença temporária), alta variabilidade nos determinantes internos deve corresponder com maior percepção de controle.

Fonte: Gist e Mitchell (1992, p. 197)

Para investigar a potência de times, o trabalho de Guzzo *et al.* (1993) é obrigatório. Com o título “*Potency in groups: Articulating a Construct*” o trabalho faz uma revisão do conceito de potência de times e propõe uma escala para mensuração. Além disso, o trabalho faz um resgate da história científica da potência de times e a distingue de outras crenças como a autoeficácia, eficácia coletiva, eficácia política, aspirações do grupo e autoestima coletiva.

Antes de propor a escala que mede a potência em times, Guzzo *et al.* (1993) discutem outras abordagens que poderiam ser utilizadas, além da quantitativa. Desta forma, caso a potência de times queira ser acessada por métodos qualitativos, os autores oferecem alguma indicação. No caso do uso de observação (participante ou não), a frequência ou a intensidade de comportamentos específicos podem indicar a força da potência do time. Os comportamentos observados seriam, entre outros, o engajamento nas atividades, padrão ao sentar (muito juntos ou bem separados) e participação nas reuniões do grupo (número de faltas, participantes que saem antes do fim e participação completa ou dispersa).

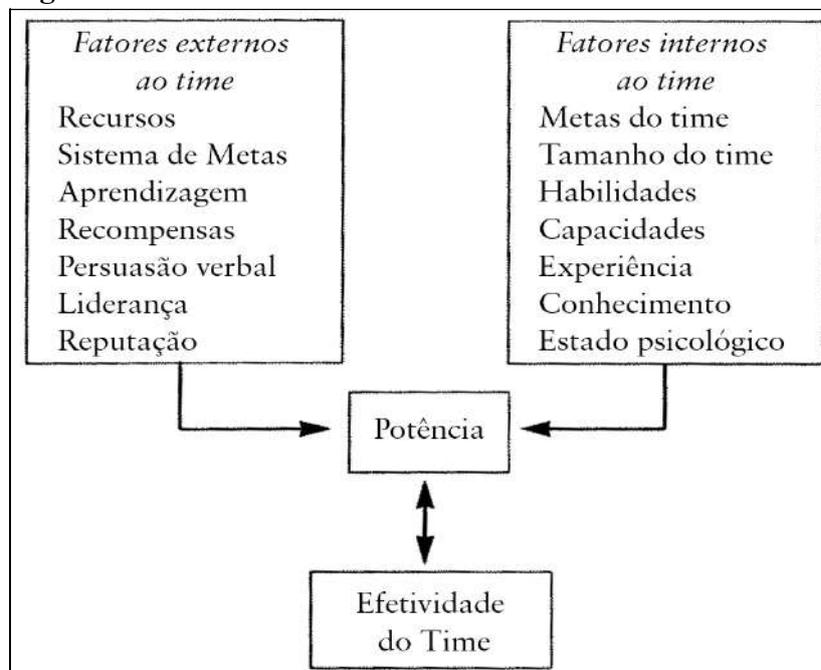
Os autores também indicam que frases espontâneas durante o trabalho como “nós podemos fazer isso” podem ser utilizadas em observações, para verificar a potência do time. Além disso, a extensão dos comentários sobre o trabalho a ser feito, bem como quando o grupo evita o desenvolvimento do trabalho através de conversas sobre as notícias do dia ou sobre histórias da vida também podem ser um indicativo da (baixa) potência do time (Guzzo *et al.*, 1993, p. 94).

Guzzo *et al.* (1993) também apresentam indicativos do uso de entrevistas para acessar a potência de um time. Nesse caso, o pesquisador pode conduzir a entrevista com cada um dos membros do grupo e depois categorizá-las, analisá-las e as integrar em um único indicador que demonstre a potência do grupo. Por outro lado, também pode fazer uma entrevista com todos os participantes do grupo de modo a identificar a potência.

Apesar dessas indicações, os autores defendem que a maneira mais utilizada para acessar a potência de um time é através de questionários administrados aos membros do grupo (Guzzo *et al.*, 1993). Para isso, segundo eles, os questionários devem i) trazer perguntas sobre o grupo, respondidas pelos membros, ii) permitir a discriminação dos grupos e, iii) demonstrar coesão entre as respostas dos indivíduos do grupo. Na presente pesquisa essas condições foram atendidas ao (i) utilizar a escala desenvolvida por Guzzo *et al.* (1993) que faz perguntas sobre o grupo, respondidas pelos membros, (ii) separarmos as respostas, por time e (iii) realizarmos a média agregada das respostas dos vendedores de cada time (seguindo Ahearne *et al.*, 2010).

Por fim, Guzzo *et al.* (1993) propõem um modelo conceitual que descreve alguns fatores externos e internos ao grupo que contribuem com a potência do time (ver figura 6). As relações externas como recursos, sistemas de metas e recompensas, bem como a persuasão e a liderança são um indicativo de que o grupo é potente. Além do mais, em Guzzo *et al.* (1993) as relações internas da potência do time com habilidade e capacidades dos membros, conhecimento, experiência e estado psicológico são indicadas. Estas relações foram os primeiros indícios de que fatores como a autoeficácia e a adaptabilidade são os caminhos pelos quais a potência do time influencia o desempenho.

Figura 6 – Um Modelo Conceitual da Potência



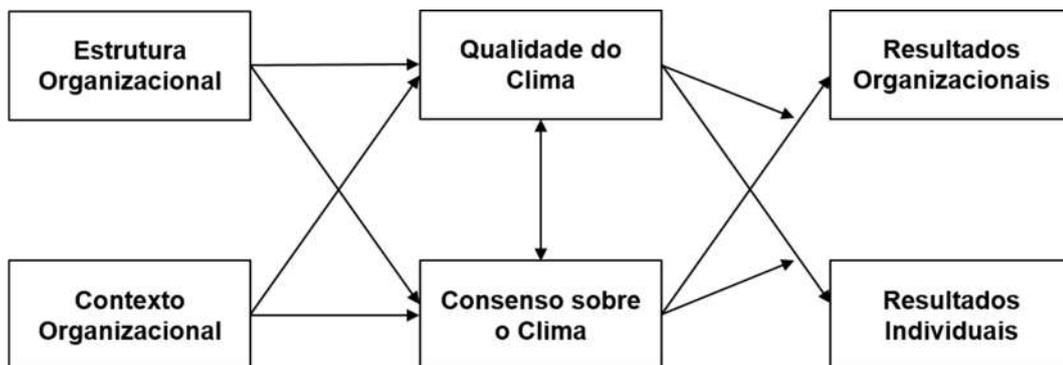
Fonte: Guzzo *et al.* (1993, p. 99)

O trabalho de Lindell e Brandt (2000) tem como tema o clima. Mais especificamente, os autores buscaram identificar o papel mediador da qualidade do clima e o consenso clima entre os antecedentes e os resultados organizacionais (ver figura 7). Ademais, o trabalho de Lindell e Brandt (2000) testa e encontra relação positiva entre a qualidade do clima interpessoal e desempenho individual. Esse resultado suporta teoricamente a inferência que é feita no presente trabalho a respeito do papel moderador da qualidade do clima na potência do time sobre a adaptabilidade e a autoeficácia.

Para operacionalizarem a qualidade do clima, os autores calcularam a média de indicadores como liderança, papel e características do trabalho e o papel do conflito no grupo. Lindell e Brandt (2000) utilizam dimensões para avaliar o construto qualidade do clima. Sendo assim as dimensões utilizadas foram liderança (consideração, ênfase e suporte nas metas e estrutura), time (coesão, coordenação, orgulho, orientação para a tarefa, orientação social e emocional), papel (clareza, conflito e sobreposição) e trabalho (característica do trabalho, importância da tarefa, eficácia no planejamento e percepção de recompensas), o que torna a operacionalização bastante complexa².

De todo modo, os resultados promissores da qualidade do clima interpessoal sobre o desempenho individual (62 das 75 (83%) regressões possíveis nesse caso foram positivas e significativas), denotam que este construto pode interferir positivamente na investigação da presente pesquisa. Ainda, o trabalho identifica que fatores como coesão, administração de conflito e engajamento com a tarefa são características da qualidade do clima interpessoal. Esses fatores contribuem para a inferência de que a qualidade do clima interpessoal é o pano de fundo adequado para que a potência do time exiba, com maior efeito, seu impacto sobre a adaptabilidade e a autoeficácia do indivíduo.

Figura 7 - Clima como um mediador da relação entre antecedentes organizacionais e resultados.



Fonte: Lindell e Brandt (2000)

Pulakos *et al.* (2000) tiveram por objetivo desenvolver uma taxonomia de desempenho para a adaptabilidade no trabalho e examinaram as implicações dessa taxonomia para a

² Lindell e Brandt (2000, p. 340) esclarecem que adicionando à qualidade do clima os demais construtos (consenso sobre o clima, resultados individuais e organizacionais, comportamentos típicos e similares), a matriz de correlação é de 53 x 53 itens, com mais de 1400 correlações, por isso são feitas reduções e agrupamentos para o teste das hipóteses que propõe em seu trabalho.

compreensão, a previsão e treinamento de comportamento adaptativo em ambientes profissionais. Com o título de *Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance* o trabalho consiste em dois estudos que serviram para identificar o conteúdo de uma taxonomia de 8 dimensões da adaptabilidade profissional.

A proposta teórica do trabalho de Pulakos *et al.* (2000) e o teste empírico conduzido por eles, oferecem base para entender o caminho entre a adaptabilidade e o desempenho. Segundo os autores a adaptabilidade no ambiente profissional tem as seguintes dimensões: i) lidar com emergências, ii) lidar com o estresse no trabalho, iii) resolver problemas de forma criativa, iv) lidar com situações incertas, v) aprendizagem, vi) adaptabilidade interpessoal, vii) adaptabilidade cultural e viii) orientação física para a adaptabilidade. Sendo assim, a proposta de que indivíduos que exibam maior adaptabilidade tenham mais alternativas em adquirir conhecimento, feita neste trabalho, tem suporte teórico estabelecido. Ainda, a suposição de que de adaptação do comportamento aos encontros negociais é maior em indivíduos que possuam maior adaptabilidade recebe atenção dos itens iii, iv, viii, de Pulakos *et al.* (2000), primordialmente. Por fim, trabalho de Pulakos *et al.* (2000) é importante porque demonstra a multidimensionalidade do construto adaptabilidade. No presente trabalho, a importância dessa constatação daqueles autores se dá por suportar teoricamente a relação entre a adaptabilidade do indivíduo e o seu desempenho em vendas.

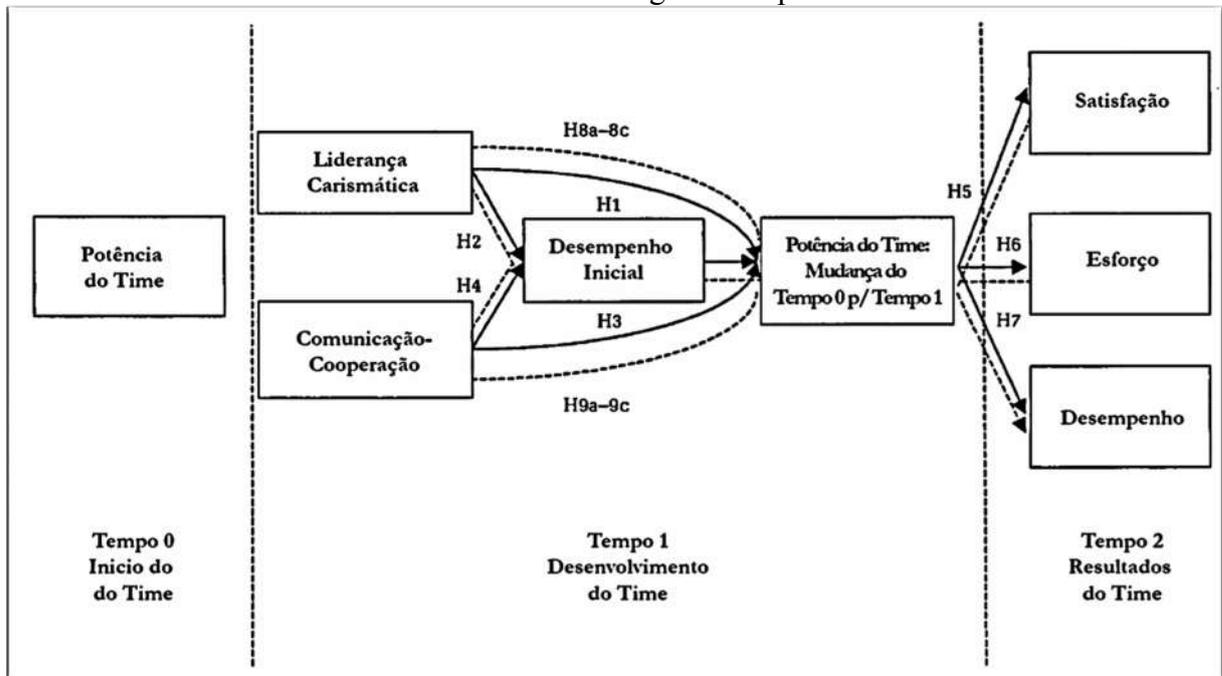
Na meta-análise de Gully *et al.* (2002), intitulada como *A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships*, foram examinados o nível de análise e interdependência como moderadores de relações observadas entre eficácia do time para tarefas específicas, potência generalizada, e desempenho. Sessenta e sete estudos empíricos e 256 tamanhos de efeito foram identificados e meta-analisados.

O trabalho de Gully *et al.* (2002) fundamenta a proposta, na presente pesquisa, de que há distinção, quando se observa o impacto da potência do time, entre os níveis de grupo e individual. Em Gully *et al.* (2000), os resultados demonstraram que as relações são moderadas pelo nível de análise. Os tamanhos de efeito foram mais fortes no nível da equipe do que no nível individual. No nível da equipe, tanto a eficácia do time quanto a potência tiveram relações positivas com o desempenho. Interdependência moderou significativamente a relação entre eficácia do time e desempenho, mas não entre potência e desempenho. O estudo de Gully *et al.* (2000) também demonstra que a relação entre eficácia do time e o desempenho é mais forte quando a interdependência é alta do que quando é baixa.

Os achados de Gully *et al.* (2002) dão suporte à compreensão de que há relação entre potência do time e desempenho. Também advém do trabalho destes autores o indício de que times que exibem maior qualidade nas relações interpessoais têm seu desempenho aumentado. De certa maneira, Gully *et al.* (2002) dá indicação para a moderação da qualidade do clima interpessoal na potência do time sobre os aspectos do indivíduo. Aqui, os aspectos individuais que serão analisados são a autoeficácia e a adaptabilidade.

No trabalho de Lester *et al.* (2002) são examinados os efeitos de processos no time profissional (liderança carismática e comunicação-cooperação) sobre a evolução da potência do time (ver Figura 8). O estudo é conduzido com times de trabalho recém formados e os efeitos são avaliados entre os times. Os resultados mostraram que os processos afetam a mudança de potência no time ao longo do tempo e que o desempenho inicial media esses efeitos. Também demonstraram que a potência do time está relacionada com a satisfação posterior, trabalho em time e desempenho do time. Potência do time também media as relações entre os processos de grupo de trabalho e esforço e desempenho do grupo.

Figura 8 - A Relação da Liderança Carismática, Comunicação-Cooperação e Desempenho Inicial com a Potência do Time ao longo do tempo



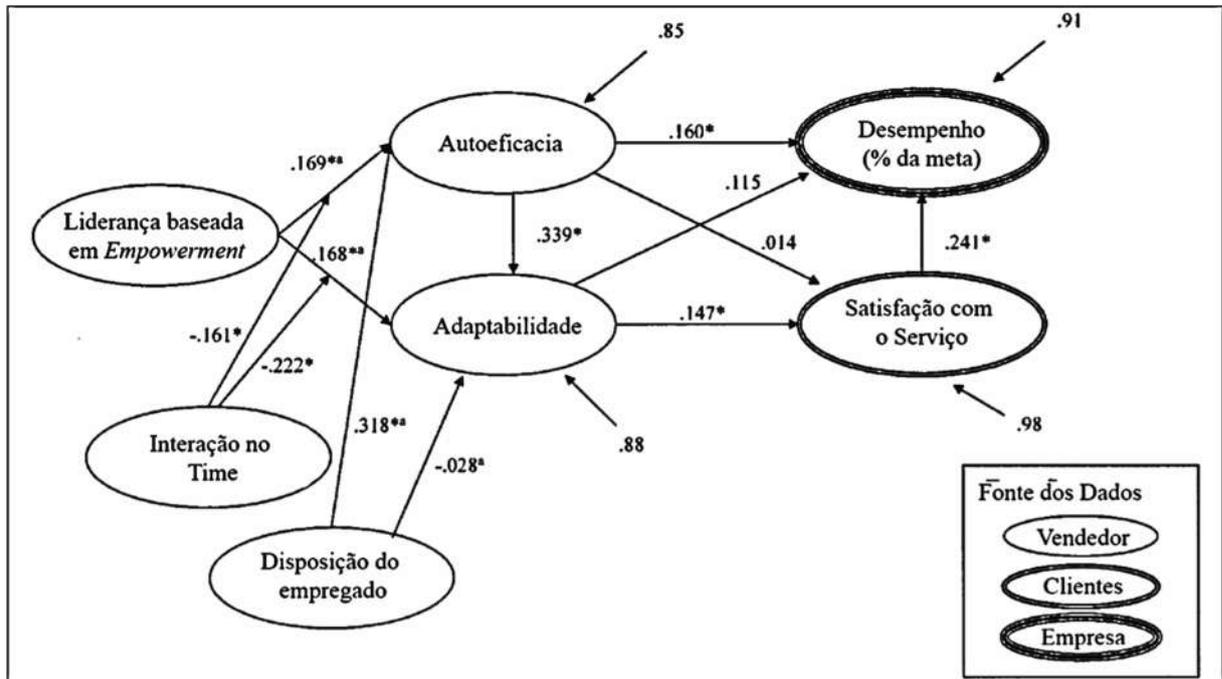
Fonte: Lester, Meglino e Korsgaard (2002, p. 353)

Estudos demonstraram que com o aumento da autoeficácia há também o aumento do esforço individual (ver Ahearne *et al.*, 2010; Cavazotte, *et al.*, 2013). Por outro lado, Lester *et al.* (2002) encontraram que potência do time aumenta o esforço do time. Esforço do time pode – por inferência – ser entendido com a soma do esforço coletivo. Portanto, a proposta de que há relação entre potência do time e esforço individual está baseada no estudo conduzido por Lester *et al.* (2002).

O trabalho de Ahearne *et al.* (2005) é estrutural para a presente pesquisa. A pesquisa destes autores testa a relação entre *empowerment*, interação no time e disposição do empregado na adaptabilidade e autoeficácia. Também testa a relação de adaptabilidade e autoeficácia sobre o desempenho e sobre a satisfação do cliente com o serviço. Através do Modelo Conceitual, que exhibe os resultados dos testes de hipóteses (Figura 9), é possível perceber como as relações entre adaptabilidade e desempenho, disposição do empregado e adaptabilidade e autoeficácia e satisfação do cliente não foram significativas. Estes resultados são contraditórios aos trabalhos de Wood e Bandura (1989), Predmore e Bonnice (1994), Pulakos *et al.* (2000), Verbeke *et al.* (2008) e Griffin e Heslesh (2005).

No presente trabalho, o estudo de Ahearne *et al.* (2005) é utilizado para propor a relação entre autoeficácia e adaptabilidade com o desempenho do vendedor. Embora a adaptabilidade não tenha encontrado efeito significativo no desempenho, entende-se que isso se dá em função da não verificação da efetividade do time (que na presente pesquisa é a expressão da potência do time). Desta maneira, o resultado contraditório de Ahearne *et al.* (2005) em relação à adaptabilidade pode ser revertido. Entende-se que essa correção se dará quando a potência do time promover maior troca de informação e liberdade de ação para o funcionário. De certo modo, a adaptabilidade é a aplicação de modos alternativos de conduta, copiados dos demais integrantes do time. Se o time não for potente, os comportamentos copiados e implementados nas interações de vendas serão igualmente sem potência e não produzirão resultados.

Figura 9 - Resultados do modelo hipotetizado



Fonte: Ahearne, Mathieu e Rapp (2005, p. 951)

Para De Jong *et al.* (2005) times auto gerenciados têm sido adotados por diversas empresas para melhor atender os clientes (desempenhar). Com isso, os autores defendem que é importante entender, teórica e empiricamente, como melhorar o desempenho deste tipo de times de atendimento. De Jong *et al.* (2005) demonstram que há indícios que times que acreditam coletivamente em sua capacidade de ação para resultados têm melhor desempenho. Para eles o impacto da potência do time no desempenho do time já foi demonstrado, contudo, restaram dúvidas se esse impacto não era devido ao ambiente em que estavam inseridos os times.

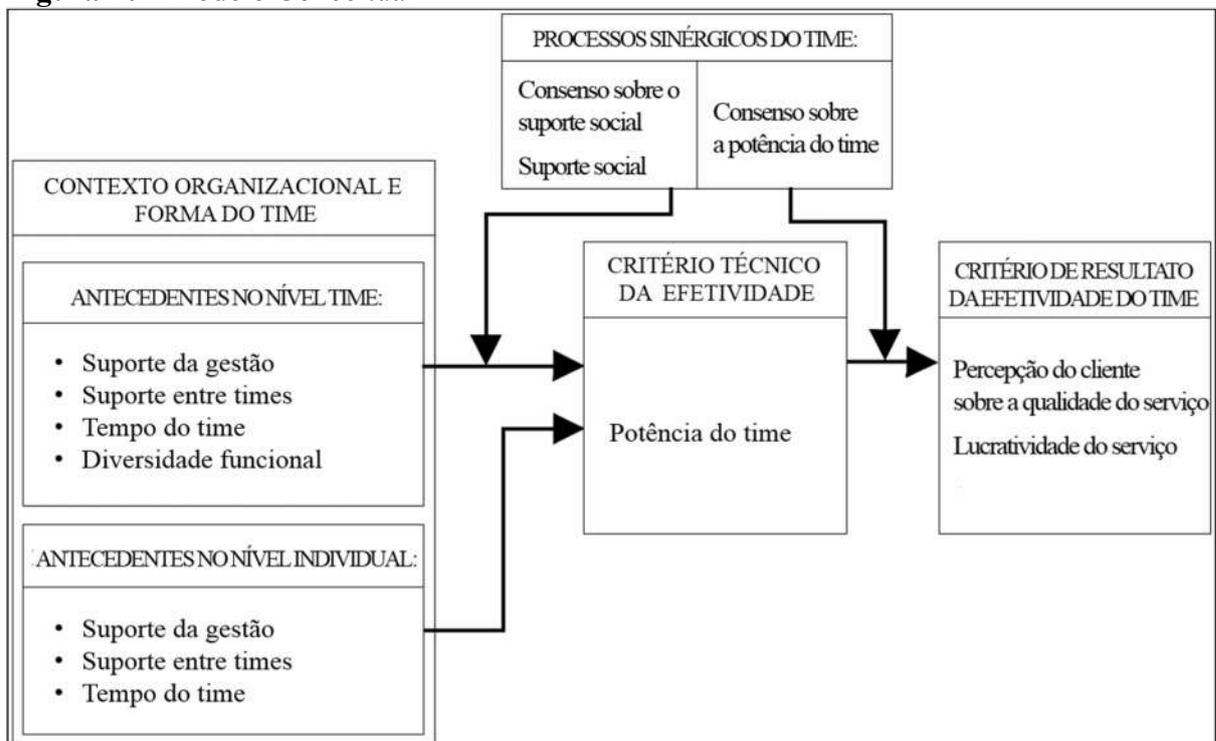
De Jong *et al.* (2005) esclarecem que como a potência dos times é identificada a partir da percepção individual, o trabalho pretendeu verificar se as crenças individuais poderiam contribuir para um incremento da percepção de potência de times (Figura 10). Desta forma, o trabalho daqueles autores contribui com o estudo de times quanto à: i) relação existente entre potência do time e desempenho de serviços, ii) diferentes tipos de preditores da potência de times, iii) agregação em nível de grupo, de preditores diretos da potência de time e iv) o modo de agregar as variáveis moderadoras, testando as vantagens teóricas e empíricas dessas contribuições.

O trabalho de De Jong *et al.* (2005) demonstra que a percepção do time quanto à sua potência afeta a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço. Para os autores, a

divergência de impacto da percepção do time quanto à sua potência sobre a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço e a rentabilidade dos serviços é um paradoxo já encontrado em outros trabalhos. Sendo assim, passam então a defender a relação paradoxal entre percepção do cliente quanto à satisfação e rentabilidade de negócios. Ou seja, para eles a satisfação do cliente é comprometedora dos resultados corporativos uma vez que haverá, neste caso, o preterimento dos objetivos organizacionais em função do cliente.

Por fim, De Jong *et al.* (2005) demonstram que suporte da gestão, suporte entre times e diversidade funcional têm relação direta com a percepção de potência do time (Figura 10). Ainda, o estudo contribui para a pesquisa de time em 4 direções: i) demonstra a importância da potência do time em equipes de atendimento ao cliente. Utilizando medidas diferentes, inclusive atitudinais, o estudo testa os antecedentes e as consequências da potência do time, ii) sugerem que a sinergia entre os membros do grupo modera as relações antecedentes e consequentes da potência do time, iii) melhora o entendimento do impacto dos antecedentes da potência do time através dos níveis de análise e iv) demonstra a natureza multinível da potência do time e os determinantes.

Figura 10 - Modelo Conceitual

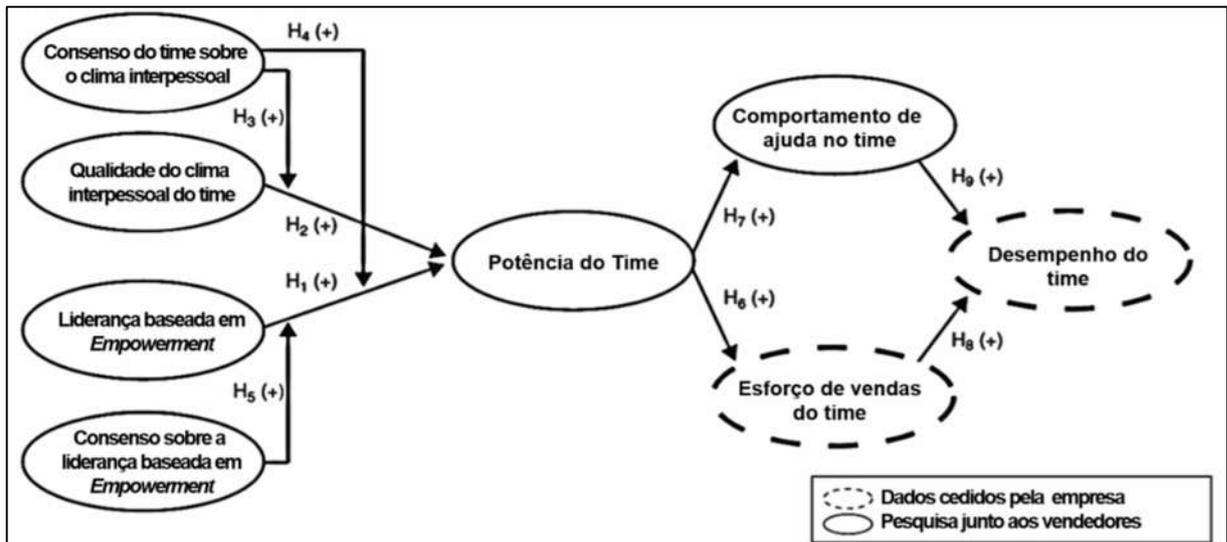


Fonte: De Jong, De Ruyter e Wetzels (2005, p. 1616)

Para Ahearne *et al.* (2010), as pessoas em times compartilham uma espécie de visão sobre elas e sobre o time (composto por elas e seus colegas) e conseguem distinguir a identidade destes “entes”. Sendo assim times que tem piores relações têm aí a raiz para conflitos interpessoais e comunicação ineficiente, o que, por exemplo, pode afetar o seu desempenho. Para os autores, algumas vezes os times têm melhor desempenho se os objetivos são buscados de maneira isolada, em outros casos acontece o contrário.

Com o objetivo de testar uma série de hipóteses sobre os efeitos moderadores do consenso do time em determinantes do desempenho do time, o trabalho de Ahearne *et al.* (2010) examina como o consenso de time modera o impacto de *inputs* da gestão (*LEB*) e dos processos do time (Figura 11).

Figura 11 - Modelo Hipotetizado



Fonte: Ahearne *et al.* (2010, p. 460)

Baseado nas sugestões de Marks *et al.* (2001), Ahearne *et al.* (2010) propõem que a manutenção de um clima interpessoal positivo pressupõe 1) identificar as causas de conflitos, 2) desenvolver normas para administração de conflitos de maneira cooperativa, 3) reconhecer a importância de prover *feedback* sobre o sucesso do time e 4) promover intervenções do time para atuar como grupo na regulação das emoções dos integrantes.

Apresentada a base teórica que orienta este trabalho, na próxima seção está destacado o *framework* deste trabalho e suas hipóteses.

3 *FRAMEWORK*

O trabalho tem como objetivo propor e testar um modelo do impacto da potência do time em seus membros, buscando um caminho para a relação entre potência de time e desempenho a partir da autoeficácia e da adaptabilidade individual. O *framework* conta com relações diretas entre potência do time e aspectos individuais como autoeficácia e adaptabilidade. Ainda, sugere-se que a qualidade do clima interpessoal pode aumentar as relações diretas entre potência do time e adaptabilidade e autoeficácia. Os indícios teóricos destas relações são discutidos nas seções a seguir, acompanhados das hipóteses postuladas.

3.1 **Efeitos Diretos**

Potência do Time e Adaptabilidade. Potência do time é a crença compartilhada pelos membros do time de que aquele grupo é efetivo em alcançar os resultados que lhe forem incumbidos (Guzzo *et al.*, 1993). De Jong *et al.*, (2005, p. 1620) identificaram que suporte da gestão, suporte dentro do time e suporte social são antecedentes da potência do time. Essas condições antecedentes são importantes aqui uma vez que, sendo a relação entre potência de time e adaptabilidade inéditas, teórica e empiricamente, a forma de propor a sua relação teórica pode residir nos antecedentes e consequentes de ambas.

O trabalho de Weitz *et al.* (1986) conceitua a adaptabilidade como a capacidade de alterar o comportamento durante um encontro negocial e propõe que a adaptabilidade em vendas advém de fatores como o ambiente da venda, as capacidades individuais do vendedor e a maneira como a organização suporta/subsidia o vendedor em cultura organizacional (para adaptabilidade), orientação, treinamento e *feedback*. Chakrabarty *et al.* (2013, p. 254) identificaram que o comportamento orientado para o cliente do supervisor imediato promovia a adaptabilidade no vendedor, desta forma, propuseram e encontraram resultados empíricos que o comportamento adaptativo da liderança era reproduzido pelo vendedor.

No trabalho de Ahearne *et al.* (2010), a potência do time tinha impacto positivo no comportamento de ajuda dentro do time. Os autores definiram o comportamento de ajuda como o que indica orientação, treinamento e cultura da organização. Então, pode-se inferir que em

times que a potência for condição atual, fatores como a troca de informações, suporte interno e *feedback* estarão presentes. Pelas mesmas razões, os indivíduos estarão mais propensos a exibir adaptabilidade na forma de executar as suas tarefas.

Neste trabalho, espera-se que a potência do time tenha impacto na adaptabilidade do indivíduo por duas razões principais. Primeiro, pelas relações empíricas entre liderança e potência (Lester *et al.*, 2002; Ahearne *et al.*, 2010) e liderança e adaptabilidade (Griffin & Hesketh, 2003, p. 71; Chakrabarty *et al.* 2013, p. 254). Segundo, porque times com potência exibem comportamento de auxílio e troca de informações, o que também está relacionado com a adaptabilidade (Hughes *et al.*, 2013, p. 104). Em outras palavras, espera-se que times que apresentem grande confiança coletiva na sua capacidade de realização sejam compostos por indivíduos que apresentem alta adaptabilidade, uma vez que há indícios de que ambos construtos compartilham antecedentes e que a adaptabilidade media a relação indireta entre potência do time e desempenho, através da dedicação ao trabalho, suporte social, relações interpessoais e construção de relacionamentos (Tucker *et al.*, 2010, p. 93). Logo:

H₁: A Potência do Time tem impacto positivo na Adaptabilidade do indivíduo.

Adaptabilidade e Desempenho. Weitz *et al.* (1986, p. 174) afirmam que o desempenho no trabalho está associado aos seguintes fatores: i) percepção do funcionário sobre o seu papel, ii) motivação e iii) habilidade. A proposta de Weitz (1986) relacionava adaptabilidade como uma expressão dessas três condições e que ela deveria incrementar a *performance*. Com base nisso, os autores fizeram proposições das relações que depois foram testadas em outras pesquisas. Predmore e Bonnice (1994), por exemplo, encontraram relação positiva entre adaptabilidade e sucesso em vendas e número de sucessos, em um estudo feito em um *call center* no Canadá. Para esse achado, analisaram as gravações dos atendentes em busca de mudança de curso em seus argumentos de acordo com as demandas do cliente. Não tratava-se de alterar o argumento, e sim de alterar o tipo de argumento. Esses achados empíricos davam suporte para o trabalho teórico de Weitz *et al.* (1986).

Ahearne *et al.* (2008) encontraram relação positiva entre adaptabilidade e desempenho de vendedores em um contexto de uso de tecnologia. Corroborando com esse achado, Chakrabarty *et al.* (2013) também encontraram relação positiva entre adaptabilidade e desempenho junto à vendedores norte-americanos. Sendo assim, há indícios da relação predecessora ao desempenho da adaptabilidade. Ainda, há suporte de Verbeke *et al.* (2011, p.

418) que demonstra que o grau de adaptabilidade está relacionado com o desempenho e, sendo a adaptabilidade uma habilidade comportamental do vendedor, sua relação com desempenho é moderada pelo controle por resultado (p. 423).

Verbeke *et al.* (2011) destacaram que o grau de adaptabilidade do vendedor é um importante caminho para o desempenho em vendas uma vez que adaptabilidade é concebida como a capacidade do vendedor de utilizar tanto conhecimento do objeto quanto do processo para estabelecer estratégias de vendas que atendam às necessidades do cliente. Em síntese, o que se espera é que a adaptabilidade do indivíduo resulte em troca e implementação de informações, ajuste do modo de agir de acordo com a tarefa e integração com o grupo. Exibindo essas características da adaptabilidade, o indivíduo melhorará sua efetividade na execução das tarefas e obterá maiores resultados. Sendo assim:

H₂: Adaptabilidade tem impacto positivo no desempenho individual.

Potência de Time e autoeficácia. Embora a relação positiva da potência do time sobre autoeficácia do indivíduo seja inovadora, há indícios teóricos de sua existência. Construtos correlacionados, a potência do time deve levar à uma maior autoeficácia individual por quatro motivos, sendo pela liderança (Ahearne *et al.*, 2010), pelas relações intra-time (De Jong *et al.*, 2005) pelo esforço e pelo desempenho (Bandura, 1993).

Cavazotte *et al.* (2013, p. 496) utilizaram a Teoria da Cognição Social de Bandura (1986) para definir os antecedentes da autoeficácia como o alcance pretérito de objetivos, observação dos outros, persuasão verbal, estado emocional e *empowerment*. Compuseram o que chamaram de liderança transformacional e, assim, identificaram que a liderança tinha relação direta com a autoeficácia. Por outro lado, Lester *et al.* (2002) e Ahearne *et al.* (2010) utilizaram os mesmos antecedentes de Cavazotte *et al.* (2013) para chegar à potência do time.

Tanto em Ahearne *et al.* (2010) quanto em Cavazotte *et al.* (2013), a consequência geral é o aumento do esforço do indivíduo, que antecede o desempenho. Há ai dois pontos que não foram adequadamente trabalhados por esses autores. Primeiro, a autoeficácia depende de condições extrínsecas ao indivíduo (Bandura, 1993). Segundo, a potência do time pode não ter relação direta com o desempenho (Ahearne *et al.*, 2010). Sendo assim, embora a relação com o desempenho pela autoeficácia seja encontrada em vários trabalhos, ela parece ser mediadora. Portanto, o que levaria as pessoas a exibir autoeficácia (individual) seria a potência do time (grupo) que as tornaria confiantes da sua capacidade de agir e melhoraria os aspectos sociais

intragrupo. Com isso, o caminho até o aumento do esforço e desempenho pode ser: potência do time → autoeficácia → desempenho.

Adicionalmente, Lira *et al.* (2008) identificaram que os conflitos intra-grupos impedem a percepção da potência do time. Bandura (1993) demonstrou haver correlação negativa entre conflitos e autoeficácia. Se conflitos são ruins tanto para a potência do time quanto para a autoeficácia, o inverso pode ser verdade. Assim, a relação de administração adequada de conflitos pode dar condições à potência do time. Com isso, a autoeficácia se manifestaria no indivíduo.

Por fim, Wood e Bandura (1989) estabeleceram que há uma relação forte entre o desempenho pretérito e a autoeficácia. Lester *et al.* (2002) encontraram resultados similares quanto ao papel do desempenho pretérito sobre a potência de times. Esses dois trabalhos suportam teoricamente que trabalhar em times que exibam potência levará ao desempenho pelo caminho da confiança. Em outras palavras, primeiro Wood e Bandura (1989) demonstram que quanto mais alcance de desempenho mais autoeficácia, depois Lester *et al.* (2002) identificam similar relação longitudinal com a potência do time. Uma vez que tratam-se de crenças, de confiança nas suas capacidades, desempenhos pretéritos reforçam a manutenção dessa crença.

Em suma, os achados empíricos reportados aqui permitem a inferência de que times que exibem potência têm forte confiança em si como grupo e que a autoeficácia é uma forte confiança em si mesmo em relação à uma tarefa. Havendo uma suposta relação entre essas crenças, espera-se que:

H₃: Potência do time tem impacto positivo na autoeficácia do indivíduo.

Autoeficácia e desempenho. Conforme Wood e Bandura (1989), a autoeficácia leva a maior esforço do profissional. Se um profissional exibir maior esforço no desempenho de uma atividade, parece lógico acreditar que obterá resultado. O estudo de Cavazotte *et al.* (2013) demonstra que a autoeficácia é preditora do desempenho. Fu *et al.* (2010, p. 71), em um estudo com novos produtos, demonstraram que a autoeficácia levava à uma maior intenção de vendas por parte do vendedor, sendo um tipo desempenho. Lai e Chen (2012, p. 390) encontraram forte relação entre a autoeficácia e o desempenho no trabalho. Wang e Netemeyer (2002, p. 222) realizaram dois estudos em seu trabalho e encontraram relação positiva entre autoeficácia e desempenho.

O modelo teórico proposto nesse trabalho supõe que os indivíduos que estejam em times que exibam potência são mais autoeficazes. Com base nas evidências empíricas demonstradas (Fu *et al.* 2010; Lai & Chen 2012; Wang & Netemeyer 2002), através do aumento do esforço e do engajamento com a tarefa, a autoeficácia deverá levar ao aumento do desempenho individual. Sendo assim, espera-se que:

H₄: Autoeficácia tem impacto positivo no desempenho individual.

3.2 Efeitos Moderadores da Qualidade do Clima Interpessoal

A seguir, para abordar o efeito moderador da qualidade do clima interpessoal, primeiro demonstra-se os fundamentos da interação, depois, os indicativos teóricos e empíricos de seu impacto em autoeficácia e adaptabilidade.

Qualidade do clima interpessoal e a Potência do time. Os estudos de Gil *et al.* (2005) e de Ahearne *et al.* (2010) indicaram a influência da qualidade do clima interpessoal na potência do time. Por outro lado, o trabalho realizado por Ahearne *et al.* (2010) visou identificar o papel do consenso do grupo moderando a relação entre *empowerment* e a qualidade do clima interpessoal e não encontrou essa relação. Ainda assim, os resultados mais importantes do trabalho de Ahearne *et al.* (2010) acabaram levando-os a sugerir que novas pesquisas investigassem o porquê de aproximadamente 60% do efeito da qualidade do clima interpessoal em desempenho ser direto e não pelas moderações que haviam sido propostas (sobre potência, ajuda intra-grupo e esforço).

Existe relação entre a qualidade do clima interpessoal e o desempenho (Gil *et al.*, 2005; Ahearne *et al.*, 2010). Contudo, o papel da qualidade do clima interpessoal deveria ser tomado mais como um pano de fundo sobre o qual a capacidade de agir se desenvolveria e promoveria o desempenho. Outrossim, evidências empíricas demonstram que o clima interpessoal do grupo tem relação com desempenho, e também com flexibilidade, suporte inter e intra-times e auto-gestão (De Jong *et al.*, 2004).

Em De Jong *et al.* (2005) estão destacados os antecedentes da potência do time. Sendo assim, a percepção de potência do time, estimulada com exercícios em grupo para identificação das forças do grupo, testes das habilidades do time, e experiências de sucesso (p. 1623), dá base

para a proposição de moderação. O trabalho de De Jong *et al.* (2005) reforça a inferência da moderação que é proposta na presente pesquisa ao sugerirem que a potência do time pode ser alcançada em programas de *feedback* e grupos de trabalho com compartilhamento de dados que fomenta a troca de informações e visitas compartilhadas a clientes. Com isso, entende-se que a qualidade do clima interpessoal, ao interagir com a potência do time, proporcionará maiores efeitos positivos de autoeficácia e adaptabilidade do indivíduo.

Os trabalhos de Lindell e Brandt (2000), Guzzo e Dickson (1996) e Guzzo *et al.* (1993) sobre a contribuição da potência do time para o alcance de objetivos organizacionais dão indícios de que a interação da qualidade do clima interpessoal e a potência do time aumentará o impacto nos indivíduos do time.

Mais especificamente, importante destaque na afirmação de Verbeke *et al.* (2008, p. 46) de que o indivíduo precisa de habilidades sociais (ex.: adaptabilidade) e cognitivas (ex.: autoeficácia) cada vez mais apuradas para atender às demandas empresariais. Deste modo a interação da qualidade do clima interpessoal com a potência de times aumentará a autoeficácia do indivíduo e também sua adaptabilidade. Sendo assim, segue-se as explicações das duas hipóteses de moderação envolvendo a interação da qualidade do clima interpessoal e da potência do time sobre a adaptabilidade e sobre a autoeficácia, como demonstrado a seguir.

Qualidade do clima interpessoal e Potência do Time na Adaptabilidade. Quando um time tem potência há uma crença coletiva sobre a sua capacidade de agir o que aumenta o seu engajamento com a tarefa e seu esforço. Quando o clima interpessoal no grupo é bom, as pessoas tendem a aumentar a troca de informações, são mais efetivas na realização de tarefas em conjunto e implementam melhor e mais facilmente o aprendizado do grupo no desempenho das atividades.

Neste trabalho acredita-se que quando um time exhibe potência e tem bom clima interpessoal, essas condições em interação melhoram a capacidade de adaptação do indivíduo. Sendo assim, o indivíduo tem maior subsídio de informações para agir (Auh *et al.*, 2014), maior assertividade e liberdade em “copiar” o comportamento dos demais (Bandura, 1993). Ademais, conta com maior confiança de que seu comportamento adaptativo será positivo aos olhos do grupo e que esse comportamento pode ser utilizado como ponto de partida em novas interações negociais. Portanto, a relação entre potência do time e adaptabilidade será positivamente afetada pela interação da qualidade do clima interpessoal. Logo:

H₅: Qualidade do clima interpessoal modera a relação entre potência do time e adaptabilidade do indivíduo, tornando-a mais forte.

Qualidade do clima interpessoal e Potência do Time na Autoeficácia. A autoeficácia é a crença individual de que uma tarefa específica pode ser desenvolvida de modo satisfatório. Para Lindel e Brandt (2000, p.343) os “resultados individuais são consequência da qualidade do clima interpessoal”. Por outro lado, Wang e Netemeyer (2002, p. 222) destacam “que os resultados individuais são alcançados de maneira mais efetiva por profissionais que demonstrem maior autoeficácia”. Sendo assim, tanto a qualidade do clima interpessoal como a autoeficácia demonstraram como consequência a melhora desempenho individual. A proposta de moderação do modelo teórico visa explorar a inferência de que se essas condições interagirem, há ainda uma melhora no desempenho individual profissional.

Adicionalmente, há indícios de um caminho entre a qualidade do clima e a autoeficácia individual através da satisfação do cliente. Os trabalhos de Bitner *et al.* (1994) e Schneider *et al.* (2002) indicam a relação de predição entre a qualidade do clima interpessoal e a satisfação do cliente. Já no trabalho de De Jong *et al.* (2006) a relação de predição da satisfação do cliente na autoeficácia do time foi testada e encontrada.

Ademais, os indícios de que em um contexto de qualidade do clima interpessoal será possível encontrar desempenho carecem de um modo de operação, de um caminho (Ahearne *et al.*, 2010). Como pano de fundo, a qualidade do clima interpessoal poderia reunir as condições para que o indivíduo exibisse características predecessoras do desempenho, como a autoeficácia, por exemplo, claramente preditora do desempenho em Jung e Sosik (2003).

Por fim, Wood e Bandura (1989) demonstraram a relação longitudinal entre desempenho e auto eficácia. Propondo um entendimento longitudinal de análise das consequências da qualidade do clima interpessoal e da autoeficácia, pode-se inferir que times que exibem potência – crença coletiva no time – os indivíduos apresentam maior autoeficácia – crença individual sobre o desempenho de uma tarefa específica – e que quando esses indivíduos estiverem em um ambiente que disponha de bom clima interpessoal, essa relação é potencializada. Essa melhora se dá uma vez que há maior troca de informações, maior cópia de comportamento (Bandura, 1993) e implementação de informações compartilhadas (Menguc *et al.*, 2013). Portanto:

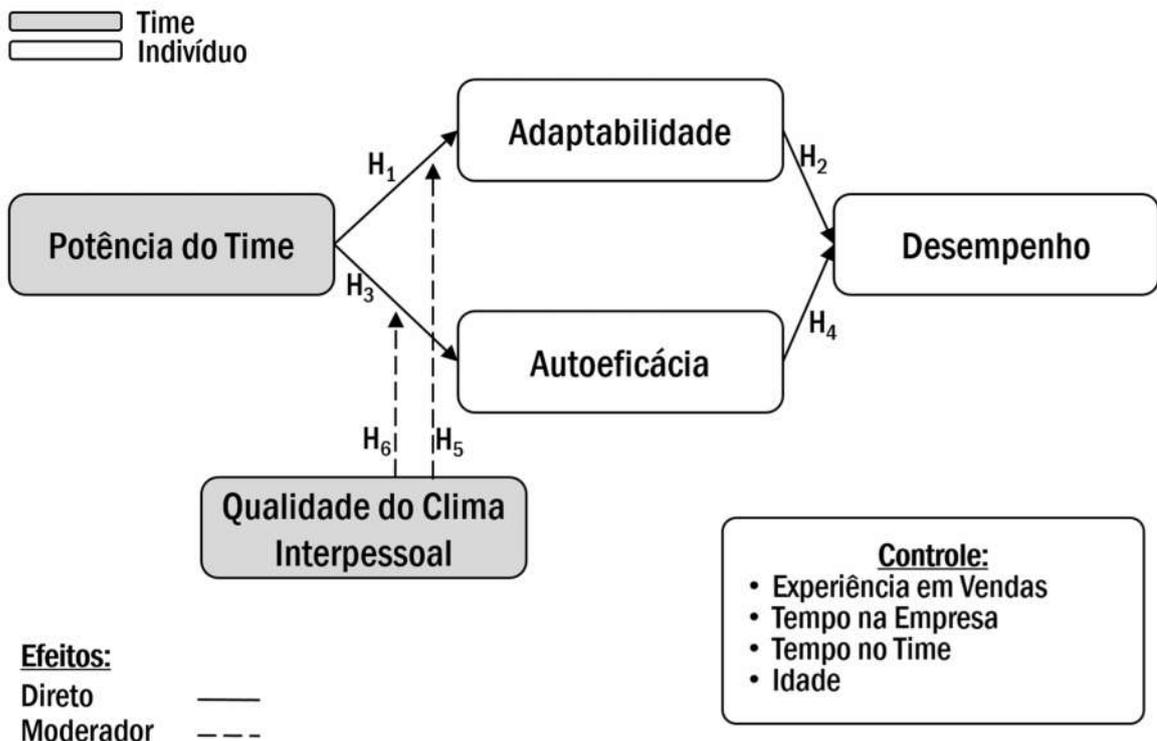
H₆: Qualidade do clima interpessoal modera a relação entre potência do time e autoeficácia, tornando-a mais forte.

3.3 Modelo Conceitual

O modelo conceitual contempla os dois níveis de análises projetadas. Potência do time e qualidade do clima interpessoal recebem hachura cinza clara e são identificadas no nível de grupo. As demais, autoeficácia, adaptabilidade e desempenho, mensuradas no nível individual.

Fica evidente o papel da potência do time como provedor dos aspectos individuais que promovem o desempenho: autoeficácia e adaptabilidade. Com isso, a proposta conceitual frisa a ascendência da potência como condição de time a ser alcançada. De outro modo, a qualidade do clima interpessoal tem seu impacto moderador destacado como pano de fundo. Ora, exibindo o time a condição de bom clima interpessoal, haverá melhora nas relações entre potência do time com a adaptabilidade e a autoeficácia.

Figura 12 – Modelo Conceitual Proposto



4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho. São apresentados os construtos, suas definições conceituais e constitutivas. Também ganha destaque a descrição das análises realizadas tanto para a verificação da confiabilidade e validade da amostra obtida, quanto para os testes das hipóteses.

4.1 Tipo da Pesquisa

Quanto ao tipo da investigação, este trabalho é uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo e quantitativo (Malhotra, 2011). Estudos descritivos são utilizados para caracterizar a ocorrência de um determinado evento ou examinar relações entre variáveis a partir da orientação de hipóteses teóricas pré-estabelecidas sobre o fenômeno (Churchill, 1976). De acordo com Malhotra (2011), este estudo é caracterizado como um levantamento (*survey*), uma vez que se busca um conjunto de informações junto a uma amostra capaz de permitir a análise das relações entre variáveis. A técnica de amostragem neste caso pode ser classificada como não-probabilística (sem aleatoriedade). Dentro da amostragem não-probabilística a amostra classifica-se como por conveniência uma vez que trata-se de uma técnica não-probabilística que procura obter uma amostra de elementos adequados (Churchill, 1976). Justifica-se a escolha da conveniência por procurar obter uma amostra de elementos cabíveis ao propósito do estudo, ou seja, vendedores que trabalhem em time.

4.2 Procedimentos da pesquisa

A pesquisa foi feita junto à uma empresa fabricante de filtros e elementos filtrantes. A empresa comercializa produtos através de lojas de vendas e prestação e serviços, denominadas de filiais. Na época da pesquisa a empresa contava com 144 filiais, em 20 dos 26 estados da federação (inclusive no Distrito Federal). As filiais diferem em numero total de funcionários, contudo, guardam certa homogeneidade na sua organização de vendas. Em outras palavras, a

estrutura de vendas é muito parecida entre as filiais. Em cada uma dessas 144 filiais há um gerente de vendas, vendedores externos (visitas e vendas *in-loco*), vendedores internos (tele-vendas ativo) e assistentes de vendas que fazem atendimento no balcão e os processos administrativos de vendas.

A empresa conta com produtos de uso pessoal, doméstico e comercial, tais como Squeeze, uma garrafa portátil com elemento filtrante, jarras com elemento filtrante, filtros com diversos tamanhos e capacidades. Voltado ao comércio e à indústria, filtros que podem ser automatizados quando acoplados à diretamente à rede fornecedora de água do imóvel.

Cada filial é exclusivamente revendedora dos produtos e têm metas comuns (do vendedor e do time), gerência local, regional e nacional. Todos estes parâmetros de vendas são comparados nacionalmente. Eventualmente são atribuídas premiações nesses níveis.

Os vendedores foram acessados inicialmente à partir do envio por e-mail de um link com um questionário eletrônico (Anexo A). Além disso, foi possível aplicar o questionário presencialmente, aos vendedores que ainda não haviam respondido pela internet. O questionário contempla itens com respostas dicotômicas e intervalares, baseadas em escalas oriundas de outros trabalhos. Hair *et al.* (2009) indicam a necessidade de pelo menos cinco casos (respondentes) para cada item de uma escala proposta, assim, o mínimo de respondentes requeridos neste estudo (escalas com vinte e nove itens no total) seria o de 145 respondentes (5×29). Como alcançou-se 290 respondentes para o questionário, esta condição foi cumprida.

4.3 Mensuração dos Construtos

Nesta seção são apresentadas as definições conceituais e operacionais dos construtos utilizados. A definição conceitual auxilia o pesquisador a compreender qual definição teórica se está utilizando (Saccol, 2009). Na definição operacional o objetivo é explicar de onde surgiram os indicadores para cada construto do modelo, quantos indicadores por construto estão sendo utilizados, como é operacionalizada a escala e quantos pontos a mesma usa (p. 258). Depois de operacionalizados, no momento do tratamento dos dados obtidos, os construtos passam a ser denominados variáveis pelo seu caráter de medição. De fato, muitas vezes o construto é chamado de variável, quando se trata de descrever as análises feitas à partir da medição dos mesmos junto aos casos da amostra.

Autoeficácia. Para Jones (1986), a autoeficácia é a crença individual sobre sua própria capacidade de organizar e executar as ações requeridas para realizar suas tarefas, em linha com De Jong *et al.* (2004). Neste trabalho, o construto é operacionalizado por 6 itens adaptados de Jones (1986), que consiste nas questões “O meu trabalho é no âmbito das minhas habilidades”, “Tenho o conhecimento técnico que preciso para lidar com o meu trabalho”, “Não vejo eventuais problemas no trabalho”, “Sinto-me confiante de que minhas habilidades e capacidades são iguais ou superiores as dos meus colegas”, “Sinto que sou muito qualificado para o trabalho que faço” e “Poderia lidar com um trabalho mais desafiador do que o que eu faço”. A escala utilizada é de 7 pontos do tipo Likert, variando de 1 = “discordo totalmente” até 7 = “concordo totalmente”.

Adaptabilidade. De acordo com Spiro e Weitz (1990), a adaptabilidade é a capacidade do profissional em adaptar seu comportamento à demanda interpessoal do cliente, no encontro negocial. Aqui, este construto é operacionalizado por 7 itens adaptados de Spiro e Weitz (1990), o qual consiste nas perguntas “Eu alterno meu estilo de comunicação de situação para situação”, “Posso facilmente usar uma grande variedade de abordagens para solução de problemas”, “Se a situação exigir, para mim é fácil modificar minha apresentação de argumentos e postura”, “Sou muito flexível no uso de abordagem de problemas”, “Sinto-me confiante de que posso efetivamente mudar a minha apresentação planejada quando necessário”, “Basicamente uso abordagens diferentes na maioria das minhas interações profissionais” e “Gosto de experimentar diferentes abordagens nas minhas interações profissionais”. A escala utilizada é de 7 pontos do tipo Likert, variando de 1 = “discordo totalmente” até 7 = “concordo totalmente”.

Potência do Time. Seguindo Guzzo *et al.* (1993), a potência do time é uma crença coletiva de que o grupo pode ser efetivo. Este construto é operacionalizado por 5 itens adaptados de Guzzo *et al.* (1993) que consiste nas perguntas “Minha equipe espera ser reconhecida como uma das melhores em desempenho”, “Minha equipe pode fazer muita coisa quando nós trabalhamos duro”, “Minha equipe pode resolver qualquer problema”, “Minha equipe tem confiança em suas habilidades para executar em níveis elevados” e “Minha equipe acredita que nenhum trabalho é muito difícil”. A escala utilizada é de 07 pontos do tipo Likert, variando de 1 = “discordo totalmente” até 7 = “concordo totalmente”.

Seguindo Guzzo *et al.* (1993) e Ahearne *et al.* (2010), as repostas dos vendedores aos itens desta escala (potência do time) foram transformadas em uma média por caso (vendedor). Após esse passo, agregou-se os dados, por time, formando um novo valor, com base nas repostas de todos os vendedores daquele time. Esse dado agregado é, portanto, uma média

aritmética das respostas dos vendedores do time, atribuídos à todos os casos (vendedores) do time.

Por exemplo, se em um time “A” haviam três vendedores, a , b e c , e estes vendedores obtiveram média para o construto³ potência do time da seguinte forma a $M_{vendedor-Aa} = 5$, $M_{vendedor-Ab} = 6$ e $M_{vendedor-Ac} = 7$, respectivamente, o valor da potência do time “A”⁴ será $M_A = 6$, sendo este valor atribuído aos vendedores a , b e c . Assim, de acordo com Ahearne *et al.* (2010), um time será considerado mais potente, o quanto mais próximo de 7 (valor máximo da escala) a média das respostas dos seus vendedores estiver. Assim, o time “A” exemplificado acima, seria um time mais potente do que um outro time hipotético “B” para o qual, a partir do procedimento de agregação realizado, fosse identificado $M_B = 5$.

Qualidade do Clima Interpessoal. De acordo com Marks *et al.* (2001), a definição conceitual de qualidade do clima interpessoal é a percepção individual e crença coletiva sobre a gestão de conflito, motivação e construção da confiança no time. Este construto é operacionalizado por 3 itens conforme feito em Ahearne *et al.* (2010), em que o entrevistado avalia a gestão de conflitos, a confiança coletiva e a gestão de relacionamento pessoal. Os comandos utilizados na mensuração da qualidade do clima interpessoal são “Gestão de conflitos: a criação de condições para prevenir, controlar ou orientar a equipe em conflitos ou antes que ela ocorra”, “Confiança Coletiva: a geração e preservação de um sentimento de confiança e motivação coletiva” e “Gestão de Relacionamento Pessoal: os relacionamentos pessoais são preservados na execução das atividades da equipe”. A escala utilizada é de 7 pontos do tipo Likert, variando de 1 = “habilidade ausente” até 7 = “habilidade completa”. As repostas dos vendedores foram transformadas em média ponderada do time, seguindo Ahearne *et al.* (2010), da mesma maneira como foi o processo de agregação da potência do time, descrito no parágrafo anterior.

Os três itens da qualidade do clima interpessoal medem cada qual a sua dimensão. Sobre a mensuração de uma dimensão ou construto a partir de um único item, Bergkvist e Rossiter (2007) destacam a equivalência e validade com medidas de vários itens. Estes autores são apoiados por outros pesquisadores nesta proposição, como Gardner, Cummings, Dunham e Pierce (1998) e Drolet e Morrison (2001). Neste trabalho optou-se por seguir Ahearne *et al.* (2010) e, na prática, operacionalizar o construto através de três itens.

³ Média do construto = soma das respostas dos itens ÷ número de itens da escala

⁴ Média da potência do time A = $(5 + 6 + 7) \div 3$

Desempenho em vendas. Em relação à mensuração do desempenho, o questionário conta com itens sobre o alcance da meta, desempenho profissional e atingimento de objetivos, tanto no nível individual quanto em grupo. Assim, quatro medidas subjetivas são utilizadas neste trabalho para aferir desempenho subjetivo em vendas, seguindo Vieira, Pires e Galeano (2013). Os construtos desempenho individual e desempenho do time são, portanto, operacionalizados por 4 itens cada um, com as seguintes perguntas: “Normalmente alcanço (minha equipe alcança) a minha meta”, “Tenho (minha equipe tem) bom desempenho no trabalho”, “Atinjo (minha equipe atinge) meus objetivos no trabalho” e “Tenho (minha equipe tem) alta performance”. A escala utilizada é de 7 pontos do tipo Likert, variando de 1 = “quase nunca” até 7 = “Sempre”.

Não haviam informações disponíveis, separadas por filial e por vendedor, da organização investigada, que permitissem a mensuração do desempenho a partir de dados objetivos. Contudo, Rich *et al.* (1999, p. 52) defendem que “medidas subjetivas de desempenho possuem alta validade em mensurar o construto em questão”.

O trabalho de Lozano, García-Cueto e Muñiz (2008) mostra que cada escala deve conter de 4 a 7 itens quando o objetivo é apresentar melhores resultados em termos de validade e confiabilidade para formação do construto. Assim, neste trabalho as escalas utilizadas seguem esta recomendação, exceto a de qualidade do clima interpessoal, em que três itens foram utilizados, conforme já apresentado.

Por fim, as variáveis de controle são tempo de experiência total em vendas, tempo na empresa, tempo no time e idade. A escolha destas variáveis se deu (1) pela disponibilidade de respostas válidas, (2) por serem as mais condizentes com o propósito da pesquisa e (3) por representarem a possibilidade de explicar melhor os resultados do que os conceitos adotados.

4.4 Validade e Confiabilidade das Variáveis

As escalas apresentadas da subseção anterior deram forma ao instrumento de coleta de dados por meio de tradução reversa. Três alunos do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá foram requisitados para um primeiro pré-teste que apontou incorreções no entendimento dos comandos. Depois de corrigido, o questionário foi aplicado em uma turma de curso de especialização, com intuito de novamente, testar o

entendimento das questões. Constatou-se que uma questão reversa na escala original (AE3) apresentava problemas de validade de *face*. A mesma foi corrigida, deixando de ser reversa, e novamente foi feito um teste, dessa vez, com dois vendedores da matriz e três vendedores de uma filial de Maringá da companhia pesquisada. Com o *feedback* da compreensão destes profissionais ao instrumento, verificou-se sua consistência e aplicou-se à amostra selecionada.

No processo de elaboração de um instrumento de pesquisa procura-se garantir sua validade e confiabilidade referente aos construtos definidos e mensurados (Malhotra, 2001; Hair *et al.*, 2009). Saccol (2009) destaca que a validade diz respeito ao grau em que um instrumento de pesquisa de fato mede o que se deseja medir (o conceito ou ideia central que está sendo pesquisado) (p.257). Por outro lado, a confiabilidade refere-se à ausência de erros de medição, ou seja, quanto um instrumento de medição é preciso no sentido de que, se repetíssemos a mensuração mais de uma vez, os resultados seriam os mesmos ou muito semelhantes (p. 259).

Inicialmente foi feita uma análise fatorial exploratória (redução de fator) com todos os itens, onde procurou-se identificar a unidimensionalidade de cada construto (Hair *et al.*, 2009, p. 126). Seguindo Corrar, Paulo, e Dias Filho, (2007) nesta extração de fatores, feita a partir do método de Análise de Componentes Principais, o que se pretendeu foi identificar a combinação linear entre as variáveis que explicasse a maior quantidade de variância restante. Como resultado dessa primeira extração, embora tenha-se identificado cinco componentes, como se esperava (autoeficácia, adaptabilidade, potência do time, qualidade do clima interpessoal e desempenho individual), **não** foi exibido um ajuste adequado na explicação dos construtos originários (Anexo C).

Corrar *et al.* (2007) afirmam que “não são raros os casos em que numa primeira extração (não rotacionada) os fatores estejam relacionados à grande maioria das variáveis” (p.88). Como utilizaram-se escalas já desenvolvidas e testadas em outros estudos, ou seja, já carregadas de algum pressuposto de distinção entre si, fez-se a análise fatorial novamente, com a inserção de uma solução rotacionada, que demonstrasse (ou não) a diferença entre os construtos e variáveis (Manly, 2008). A solução rotacionada utilizada foi do tipo Varimax. Trata-se de um tipo de rotação ortogonal que mantém os fatores perpendiculares entre si, ou seja, sem correlação entre eles, buscando minimizar a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais, para diferentes fatores, permitindo uma mais fácil identificação com um único fator (Corrar *et al.*, 2007, p. 89; Hair *et al.*, 2009, p. 102; Manly, 2008, p. 108).

Nesta nova extração verificou-se ainda uma carga cruzada (Manly, 2008) entre o item 6 da escala de autoeficácia com o construto adaptabilidade, o que não seria viável para a pesquisa. Assim, para que houvesse validade convergente e discriminante nesta solução, retirou-se o item AE6 da análise fatorial (seguindo Hair *et al.*, 2009, p. 121), procedeu-se nova análise fatorial, chegando a uma solução rotacionada com os cinco fatores (construtos) divergentes entre si e convergentes dentre si (as três soluções extraídas são apresentadas no Anexo C).

Logo após as conclusões sobre a unidimensionalidade de cada construto, procedeu-se mais uma análise fatorial, apenas com as variáveis de cada escala. Neste caso, o que se procurou foi identificar escores de cada variável no construto, para calcular a variância média extraída bem como outras medidas de validade como o teste de esfericidade de Bartlett, a Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem e o total da Variância Explicada na variável latente pelos itens da escala (Manly, 2008). O resultado deste procedimento, está apontado no Anexo B.

O teste de esfericidade de Bartlett indica a significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação (Hair *et al.*, 2009). Como o que se pretende é verificar a validade convergente dos itens em relação ao construto, havendo significância nas correlações há um indicativo desta validade⁵. A medida de adequação da amostra (MSA), expressa no indicador KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) varia de 1 à 0. Hair *et al.* (2009) afirmam que valores de MSA iguais ou maiores do que 0,80 é admirável; entre 0,70 e 0,80 mediano; entre 0,60 e 0,70 medíocre; entre 0,50 e 0,60 ruim e abaixo de 0,50 inaceitável. O indicador Alfa de Cronbach (α) foi utilizado na avaliação da confiabilidade de cada escala e exibiu valores acima do limite inferior estabelecido por Hair *et al.* (2009) de 0,70 para todas as escalas. O resultado destes procedimentos, está apontado no Anexo B.

4.5 Métodos de Análise

Após o procedimento de validação e mensuração da confiabilidade das respostas da amostra, as variáveis foram analisadas por meio de testes estatísticos descritivos de frequência

⁵ Em todas as escalas testadas e apresentadas no Anexo B, a significância do teste de Bartlett foi = 0,000. Ainda, todas as correlações entre as variáveis foram positivas.

e de dependência. Para testar as hipóteses construídas a partir do modelo teórico, utilizou-se o método de regressões múltiplas das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. Assim, as hipóteses foram analisadas de acordo com os sinais e com o nível de significância dos coeficientes de regressão.

Hair *et al.* (2009) destacam que a regressão múltipla é o método de análise apropriado quando o problema de pesquisa envolve uma única variável dependente métrica considerada como relacionada a duas ou mais variáveis independentes métricas. O objetivo da análise de regressão múltipla é prever as mudanças na variável dependente como resposta a mudanças nas variáveis independentes (p. 33).

Destaca-se ainda que seguindo Ahearne *et al.* (2010) as variáveis foram padronizadas. A padronização das variáveis visa diminuir problemas com multicolinearidade nos efeitos interativos. Assim, a média das variáveis, na padronização, passa a ser 0 e o desvio padrão é igual a 1 (Hair *et al.*, 2009).

A partir dos modelos planejados na execução das regressões múltiplas, outro método de análise empregado é o do Coeficiente de Determinação, R^2 . Este método informa a medida da proporção da variância da variável dependente em torno de sua média que é explicada pelas variáveis independentes ou preditoras. O coeficiente pode variar entre 0 e 1. Se o modelo de regressão é propriamente aplicado e estimado, o pesquisador pode assumir que quanto maior o valor de R^2 , maior o poder de explicação da equação de regressão e, portanto, melhor a previsão de variável dependente (Hair *et al.*, 2009, p. 150; Corrar *et al.*, 2007, p. 143).

5 RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com 290 vendedores de filtros e de refis filtrantes de água, espalhados em **144** filiais distribuídas pelo Brasil, de uma indústria sediada no Paraná. Cada filial é exclusivamente revendedora dos produtos e têm metas comuns (do vendedor e do time), gerência local, regional e nacional.

Para que a coleta pudesse ser feita, a diretoria de marketing da empresa enviou um link da internet comunicando a pesquisa aos colaboradores (link encontra-se no Anexo A). Utilizou-se a ferramenta Google Docs® para construção do questionário e para coleta dos dados. O questionário foi, portanto, auto aplicado.

Após 5 envios de solicitação de resposta para 144 filiais por parte do pesquisador, houveram retornos de 58 filiais (40%). Já neste momento foram consideradas grupos, aqueles em que o número de indivíduos respondentes, foi maior ou igual a 2. Como sob esta condição estavam 54 grupos, o pesquisador passou a fazer contatos telefônicos para as demais filiais, solicitando a resposta dos vendedores para o questionário enviado. A partir desse esforço, o número de respondentes passou a ser de 71 times. Por fim, a empresa organizou um treinamento com todas as filiais e, mediante autorização da diretoria de marketing, foi possível aplicar o questionário *in-loco*, aos vendedores que ainda não haviam preenchido o questionário na internet, naquela oportunidade. Assim, concluiu-se a coleta com 101 times (71% das filiais) com dois ou mais vendedores e outras quatro filiais com apenas uma resposta que foram descartadas das análises. O tempo total entre o início da coleta e o término da obtenção dos dados foi de seis semanas, entre julho e setembro de 2014.

5.1 Descrição da Amostra

Apenas contando os times válidos, o número de vendedores que responderam o questionário foi de **290**, média de 2,87 respondentes por time (lembrando que houve **101** times, sendo 71% das filiais). Cabe destacar que o percentual de respondentes em relação ao total de vendedores dos times foi, em média, de 67%.

Os dados recolhidos na coleta foram tabulados e unificados utilizando a planilha eletrônica Microsoft Excel[®]. Após a realização das médias, por time, para a qualidade do clima interpessoal e para a potência do time, os dados foram transferidos para o IBM[®] SPSS[®] *Statistics* versão 21. A seguir, verificou-se casos com valores ausentes. Para estes, os itens não preenchidos concentraram-se naqueles incluídos no questionário para determinação do perfil dos respondentes e para serem utilizados como variáveis de controle. Dentre estes, dois itens tiveram cerca de 15% dos dados perdidos: tratam-se de itens que perguntavam sobre prêmios recebidos pelo vendedor (PMI) e pelo time (PMT). Como o percentual de respostas ausentes nestas variáveis foi alto, elas não foram utilizadas nas análises principais. Os demais itens não apresentaram relevância quanto a dados perdidos. O Anexo E apresenta a tabela completa com as estatísticas descritivas sobre os dados perdidos na amostra.

Dos respondentes, 51,4% são do gênero masculino. Em média trabalham no time a cerca de 3 anos. A partir da Tabela 1 é possível identificar certa heterogeneidade da amostra em relação à quantidade de tempos de experiência em vendas e na empresa. Por outro lado, a amostra demonstra homogeneidade em relação à idade dos respondentes. Nesse caso, com coeficiente de variação em 32,38%.

Tabela 1 - Descrição da Amostra

	Feminino	Masculino
Gênero	48,60%	51,40%
	Média ³	Coefficiente de Variação (%) ²
Idade em anos	38,43 (12,44)	32,38
Tempo na Empresa em anos	3,70 (3,41)	92,19
Experiência em Vendas em anos	9,52 (9,87)	103,66
Tempo no Time em anos	2,92 (3,07)	105,28

Fonte: dados da pesquisa

²Coefficiente de Variação = Desvio Padrão ÷ Média × 100

³ Média (Desvio Padrão)

A amostra também foi classificada em relação à função do respondente dentro do time. Assim, 41% dos respondentes se identificaram como vendedores (ver Tabela 2). Somando-se gerentes de vendas e vendedores, o percentual de respondentes com estas funções é de 71% da amostra. De todo modo, neste trabalho, o profissional no time de vendas, envolvido com

atividades de atendimento a clientes, é chamado de vendedor. Vale ressaltar que em algumas das filiais que responderam ao questionário, pelo tamanho, a matriz atribui *status* de direção ao responsável local. Desta forma, 7,2% da amostra é composta por profissionais que acumulam tanto a função de vendas com a de direção de vendas local.

Tabela 2 - Função dos respondentes da amostra

Função	N	Frequência (%)
Vendedor	119	41,0
Gerente	87	30,0
Representante	26	9,0
Diretor	21	7,2
Supervisor	15	5,2
Assistente	13	4,5
Telemarketing	9	3,1
<i>Total</i>	<i>290</i>	<i>100,0</i>

Fonte: dados da pesquisa

O time de vendas neste trabalho é caracterizado por a) gerência específica, b) metas individuais e/ou por time ou empresa e c) recursos específicos e tratamento setorizado no orçamento empresarial. Assim, o perfil funcional dos respondentes (Tabela 2) e aspectos da composição e domínio do time (Tabela 3) e indicam consonância da amostra com os parâmetros pré-estabelecidos.

A Tabela 3 mostra que 61% dos respondentes declararam-se líderes em seus times. Para 53,6% dos vendedores há prêmios caso a meta seja cumprida e em 69,7% dos casos a meta individual é estabelecida de forma clara. Aproximadamente metade dos respondentes trabalha em times em que há prêmio para o time, no atingimento da meta, sendo que para 66% dos vendedores o time tem uma clara definição quanto à sua formação.

Perguntou-se aos respondentes se havia potência no time (sim ou não) e como era o clima no time (péssimo ou ótimo). Para 82,5% dos respondentes que o time que integravam era potente e, para 94,8% o clima interpessoal era ótimo (ver Tabela 3). A partir deste dado dicotômico fez-se uma ANOVA para identificar se os respondentes, quando perguntados através das escalas de potência do time e qualidade do clima interpessoal, tiveram a mesma sensação. Mais do que isso, testou-se se o processo de agregação das respostas demonstrava

percepção diferente tanto da potência quando da qualidade do clima interpessoal do time, em relação aos indivíduos.

O resultado desta ANOVA entre as duas formas de medição (dicotômica vs por escala) demonstrou que as medidas são equivalentes na amostra uma vez que houve diferença significativa entre as médias dos respondentes de clima péssimo e os de clima ótimo, tanto para a média da qualidade do clima interpessoal do time ($F_{1,285} = 12,420, p < 0,00$), quanto para as respostas individuais ($F_{1,285} = 7,032, p < 0,01$). Em outras palavras, a média individual da qualidade do clima interpessoal para os que responderam que o clima era péssimo foi de $M_{individual} = 4,73$, enquanto para os de clima ótimo foi de $M_{individual} = 5,39$ (escala de 1 à 7). Ainda, a média do time para qualidade do clima interpessoal no time para os que responderam que o clima era péssimo foi de $M_{agregada} = 4,92$ e $M_{agregada} = 5,41$ para os de clima ótimo.

Tabela 3 - Perfil dos times e dos vendedores

Característica	Percentual (%)	
	Sim	Não
É líder no time? ($N = 290$)	61,00	39,00
Há prêmio individual por meta? ($N = 250$)	46,40	53,60
Há meta individual clara? ($N = 284$)	69,70	30,30
Há potência no time? ($N = 286$)	82,50	17,50
Há prêmio para o time, por meta? ($N = 251$)	51,00	49,00
Há meta clara para o time? ($N = 290$)	65,90	34,10
O Time é claramente definido? ($N = 290$)	65,50	34,50
	Ótimo	Péssimo
O clima no time é ($N = 286$)	94,80	5,20

Fonte: dados da pesquisa

O mesmo procedimento de averiguação das respostas dos vendedores entre a pergunta dicotômica e através da escala intervalar foi feito com a potência do time. Os resultados novamente foram significativos e ratificaram a validade das respostas, tanto individualmente ($F_{1,285} = 17,068, p < 0,00$) quanto no time ($F_{1,285} = 17,487, p < 0,00$). Deste modo, a média da potência do time dos que declararam trabalhar em um time potente foi individualmente de $M_{individual} = 5,54$ e do time $M_{agregada} = 5,51$. Já os que declararam que o time não era potente, tiveram média individual de $M_{individual} = 4,85$ e média em time de $M_{agregada} = 5,04$, para este construto. De certa forma esses resultados corroboram com os trabalhos de Bergkvist e Rossiter

(2007), Gardner, Cummings, Dunham e Pierce (1998) e Drolet e Morrison (2001) que defendem a equivalência entre as medidas uni e multi-item em pesquisas em ciências sociais.

5.2 Descrição das Variáveis e dos Times

Desde já cabe destaque que apenas na subsubseção anterior é que foi utilizada também a média de respostas individuais para as variáveis qualidade do clima interpessoal e potência do time. Com isso, deste momento em diante essas variáveis são analisadas sempre a partir das médias agregadas por time, como por exemplo, na Tabela 4, onde se demonstra a normalidade da distribuição das respostas. A propósito, foi estabelecido como limite máximo quanto à assimetria em 3 e quanto à curtose em 10 como parâmetros de normalidade da amostra (Corrar *et al.*, 2007)

Na Tabela 4 pode-se observar que os valores de curtose e assimetria das variáveis são adequados. Além da tabela referida, para Hair *et al.* (2009, p. 84) e Corrar *et al.* (2007, p. 41), o exame dos gráficos da distribuição demonstrando o comportamento pressuposto de normalidade da amostra é indicado. Assim, no Anexo D estão apresentados os gráficos com o comportamento da distribuição, normais.

Tabela 4 - Medidas descritivas das variáveis do modelo

Construtos	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Autoeficácia	5,39	5,40	0,96	-0,69	0,51
Adaptabilidade	5,50	5,57	1,02	-0,93	1,60
Qualidade do Clima Interpessoal	5,36	5,33	0,98	-0,51	1,08
Potência do Time	5,44	5,60	1,11	-0,72	0,94
Desempenho Individual	5,24	5,25	1,13	-0,77	1,24

Nota: N = 290; escala de 1 à 7

Fonte: dados da pesquisa

Definida a normalidade dos dados foi feita correlação bivariável entre as variáveis, com a exibição dos coeficientes de Pearson. Novamente, a matriz de correlação está apresentada com as primeiras 3 variáveis - autoeficácia, adaptabilidade e desempenho individual - a partir

das respostas individuais. Para a potência do time e a qualidade do clima interpessoal são apresentadas as correlações a partir da média agregada do time, atribuída para todos os respondentes. As outras quatro variáveis são as selecionadas para servirem como covariáveis. A Tabela 5 demonstra estes coeficientes.

Pode-se perceber que tanto a adaptabilidade como a autoeficácia estão positiva e significativamente relacionadas com o desempenho individual, com a potência do time e qualidade do clima interpessoal e entre si. Com os coeficientes do desempenho individual correlacionados à adaptabilidade ($r = 0,45$) e autoeficácia ($r = 0,52$) há um indicativo de suporte para as hipóteses H₂ (adaptabilidade → desempenho individual) e H₄ (autoeficácia → desempenho individual).

Tabela 5 - Coeficientes de correlação de Pearson

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Respostas individuais</i>								
1 Autoeficácia	1,00							
2 Adaptabilidade	0,53***	1,00						
3 Desempenho Individual	0,52***	0,45***	1,00					
<i>Respostas do time</i>								
4 Potência do Time	0,29***	0,32***	0,39***	1,00				
5 Quali.Clima Interpessoal	0,34***	0,29***	0,35***	0,53***	1,00			
<i>Covariáveis</i>								
6 Idade ¹	0,05	-0,08	-0,21***	-0,17**	-0,05	1,00		
7 Experiência em Vendas ¹	0,13*	0,14*	0,03	-0,12*	0,05	0,56***	1,00	
8 Tempo na Empresa ¹	0,10	0,11*	0,04	-0,16**	-0,06	0,39***	0,49***	1,00
9 Tempo no Time ¹	0,05	0,04	0,02	-0,19**	-0,13*	0,43***	0,51***	0,84***

*** A correlação é significativa no nível $p < 0,000$ (2 caudas).

** A correlação é significativa no nível $p < 0,01$ (2 caudas).

* A correlação é significativa no nível $p < 0,05$ (2 caudas).

¹ em anos

Fonte: dados da pesquisa

A pergunta que orienta a presente pesquisa é: *O desempenho profissional individual é afetado pelo time?* Sendo assim, ao identificar a correlação existente entre o desempenho individual e a potência do time ($r = 0,39$) e a qualidade do clima interpessoal ($r = 0,35$), pode-

se afirmar que quanto maior for a potência do time, maior será o desempenho do vendedor, igualmente incrementado quanto melhor for a qualidade do clima interpessoal.

Também pode-se identificar a correlação negativa e significativa entre a idade e o desempenho individual ($r = -0,21$) e a potência do time ($r = -0,17$). Aqui, a inferência é de que quanto mais idade tem o vendedor, pior é a o seu desempenho e menos potente é o time que integra. O passar dos anos para o vendedor parece ser mesmo um opositor da potência do time. Além da idade, já destacada, o tempo na empresa, no time e a experiência com vendas também diminuem a presença desta crença junto ao vendedor.

Tanto as correlações entre a potência do time e a autoeficácia e adaptabilidade, quanto a correlação dessas com o desempenho individual estão em linha com o Modelo Conceitual proposto. Mesmo assim, há uma certa limitação no teste de correlações bivariadas uma vez que não se está considerando o efeito de outras variáveis.

Portanto, as hipóteses foram testadas por meio regressões lineares múltiplas pelo método dos mínimos quadrados, conforme apontado nos procedimentos metodológicos. Para Corrar *et al.* (2007, p. 132), na análise de regressão o objetivo é determinar uma função matemática para descrever o comportamento de uma variável dependente com base na ponderação dos valores de uma ou mais variáveis independentes. As ponderações (pesos dos coeficientes) indicam a contribuição relativa ou a influência de cada variável independente na predição da variável dependente (Hair *et al.*, 2009).

5.3 Efeitos do Time sobre o Indivíduo

Para testar o efeito do time sobre o indivíduo foram desenvolvidos 6 modelos de regressão, sendo: três deles para descrever o comportamento da **autoeficácia** e os outros três para a **adaptabilidade**.

Assim, no modelo 1 tem-se os efeitos diretos das variáveis de controle sobre a variável dependente. As variáveis de controle utilizadas estão sob a forma de média do grupo. Assim, como apontado nos procedimentos metodológicos, a variável idade, por exemplo, traz a média de idade do time. O tempo de experiência em vendas, igualmente, aponta o tempo de experiência em vendas do time. Este procedimento visa garantir que os modelos estão testando

aspectos inerentes ao time na explicação das variáveis dependentes. No modelo 2 são adicionados os efeitos diretos das preditoras sobre cada uma das variáveis dependentes. Por fim, no modelo 3, ou *full model*, é adicionada a variável moderadora, obtida a partir da multiplicação entre as variáveis dependentes e de acordo com o proposto no Modelo Conceitual.

Seguindo o realizado por Ahearne *et al.*, (2008) e Ahearne, Mathieu e Rapp (2005), ressalta-se que para todas as variáveis latentes presentes no modelo teórico optou-se por padronizá-las via *z*-score. A padronização facilita o processo de compreensão do comportamento das variáveis já que as médias são centradas em zero e os desvios-padrão em um (Hair *et al.*, 2009, p. 152-153).

5.3.1 Efeitos Diretos

Os resultados dos testes de regressão estão contidos na Tabela 6. Inicialmente, a partir do resultado positivo da potência do time sobre a adaptabilidade ($\beta = 3,404$, $p < 0,01$) tem-se suporte para a hipótese H₁. Desta forma, quanto maior for a potência do time, mais os indivíduos exibem capacidade de adaptar o curso de suas ações no desempenho de suas atividades profissionais, expressos pela adaptabilidade (Weitz *et al.*, 1986). De modo complementar, aponta-se que no modelo 2 onde a variável dependente é a adaptabilidade, o R² foi de 12,9%, ou seja, esse percentual da adaptabilidade do vendedor é explicado pela potência do time e pela qualidade do clima interpessoal, adicionalmente às covariáveis (que tem seu R² específico no modelo 1). Com estes resultados, a promoção da adaptabilidade do vendedor pela potência do time está em linha com a proposta teórica do Modelo Conceitual e suporta a conexão teórica proposta entre a potência do time e a adaptabilidade, de modo congruente com Hughes *et al.* (2013, p. 104), Tucker *et al.* (2010, p. 93) e Ahearne *et al.* (2010).

A regressão da potência do time sobre a autoeficácia do vendedor apresentou $\beta = 2,630$, $p < 0,01$ o que suporta a hipótese H₃. Assim, em times mais potentes ficou caracterizado um aumento na autoeficácia do vendedor, ou seja, maior crença nas suas habilidades e domínio das tarefas que têm de ser executadas no curso de suas atribuições profissionais. Vale observar que quando a autoeficácia é a variável a ser explicada, o R² foi de 13,9%, no modelo 2. Este percentual indica o quanto da autoeficácia de um indivíduo é afetada por aspectos extrínsecos à ele e intrínsecos ao time, neste caso, a variação de sua autoeficácia provocada pela qualidade do clima interpessoal e pela potência do time. Portanto, em linha com o proposto neste trabalho,

de que aspectos do time afetam o indivíduo e de modo congruente com os trabalhos de Bandura (1993), De Jong *et al.* (2005), Lester *et al.* (2002), Lira *et al.* (2008) e Wood e Bandura (1989).

Outro fator apontado na Tabela 6 é a pequena multicolinearidade dos modelos. Hair *et al.* (2009) explicam que a multicolinearidade é a extensão em que uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis na análise. Assim, ao passo do aumento da multicolinearidade se dá o aumento da complexidade da explicação da variável dependente, uma vez que os efeitos produzidos estão afetados pelas inter-relações entre as variáveis. Corrar *et al.* (2007) estabelecem que o limite máximo para o VIF seria de 10, e que a partir daí o modelo de regressão teria sua variância inflada pela multicolinearidade. No caso dos modelos avaliados na Tabela 6, todos tiveram VIF de inferior ou igual a 4,46, o que demonstra não ter havido multicolinearidade entre as variáveis que explicam a variável estatística.

Outro aspecto a ser destacado, o teste *F* das amostras dos modelos que incluíram as variáveis predictoras foi significativo. Isso indica que há relevância na modificação da variável dependente pelo efeito conjunto das variáveis independentes, tendo sido, no teste *F* avaliada a diferença de médias destas variáveis ao longo da reta de regressão.

5.3.2 Efeitos Moderadores da Qualidade do Clima Interpessoal

Tendo sido avaliados os efeitos diretos da potência do time sobre os aspectos individuais adaptabilidade e autoeficácia do vendedor, passou-se à verificar o comportamento das regressões sobre os aspectos do vendedor quando a qualidade do clima interpessoal interagia com a potência do time.

É possível identificar nos coeficientes da regressão da Tabela 6 que os efeitos da interação da qualidade do clima interpessoal com a potência do time não são significativos em relação a explicação da adaptabilidade ($\beta = 0,050$, $p = \text{n.s.}$) e da autoeficácia ($\beta = 0,49$, $p = \text{n.s.}$). Estes resultados demonstram inicialmente que as hipóteses H₅ e H₆ **não** foram suportadas. Em outras palavras, quando a qualidade do clima interpessoal foi adicionada à equação de explicação direta da variável dependente, os valores adicionados não alteraram significativamente a inclinação da curva.

Tabela 6 - Coeficientes de regressão dos efeitos do time sobre o vendedor

	Autoeficácia						Adaptabilidade					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor
Variáveis de Controle¹												
Idade	-0,059	-0,778	0,008	0,111	0,007	0,092	-0,208	-2,772**	-0,143	-1,981*	-0,145	-1,999*
Experiência em Vendas	0,057	0,706	-0,036	-0,465	-0,044	-0,563	0,193	2,416*	0,134	1,722†	0,126	1,605
Tempo na Empresa	0,193	1,714†	0,150	1,418	0,138	1,297	0,178	1,611	0,166	1,558	0,154	1,433
Tempo no Time	-0,116	-0,977	0,036	0,317	0,054	0,471	-0,223	-1,911†	-0,122	-1,069	-0,103	-0,886
Efeitos Diretos												
Potência do Time (H ₁ , H ₃)			0,185	2,721**	0,180	2,630**			0,240	3,500**	0,234	3,404**
Qualidade Clima Interpessoal			0,267	3,892***	0,263	3,876***			0,136	1,998*	0,135	1,984*
Efeitos Moderados												
Potência do Time × Qualidade do Clima Interpessoal (H ₅ , H ₆)					0,049	0,864					0,050	0,889
R ² Ajustado	0,003		0,139		0,138		0,034		0,129		0,128	
VIF (Multicolinearidade)	4,058		4,311		4,462		4,058		4,311		4,462	
F (modelo)	1,207		8,791***		7,636***		3,521**		8,110***		7,059***	

Nota: Beta (β): Coeficientes padronizados de regressão

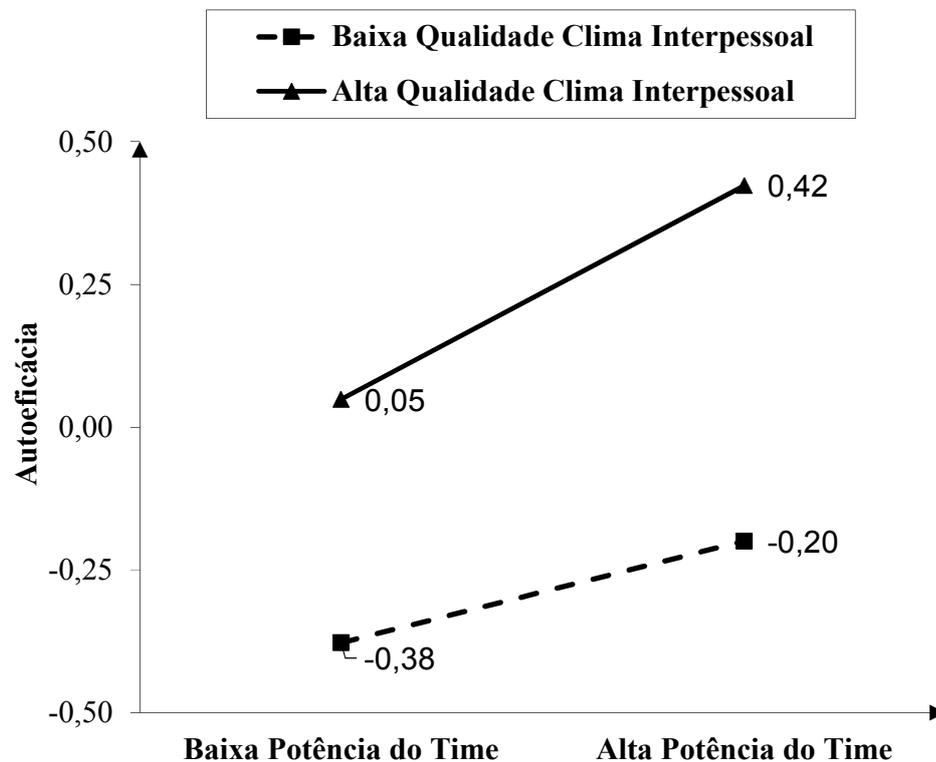
*** $p < 0,00$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$.

¹Média do time; VIF = colinearidade

Fonte: dados da pesquisa

Por se tratar de um efeito moderado, Vieira e Faia (2014) afirmam que não se pode simplesmente interpretá-lo por meio do sinal do coeficiente de regressão. Sendo assim, valores foram estimados para as variáveis dependentes, segundo a equação do modelo de regressão ($\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Mod + \beta_3 X.Mod$), combinando altos e baixos valores das variáveis dependentes, ou seja, 1 desvio padrão acima da média (alto valor) e um desvio padrão abaixo da média (baixo valor). Os resultados estão na Figura 13.

Figura 13 - Efeito Moderador sobre a Autoeficácia

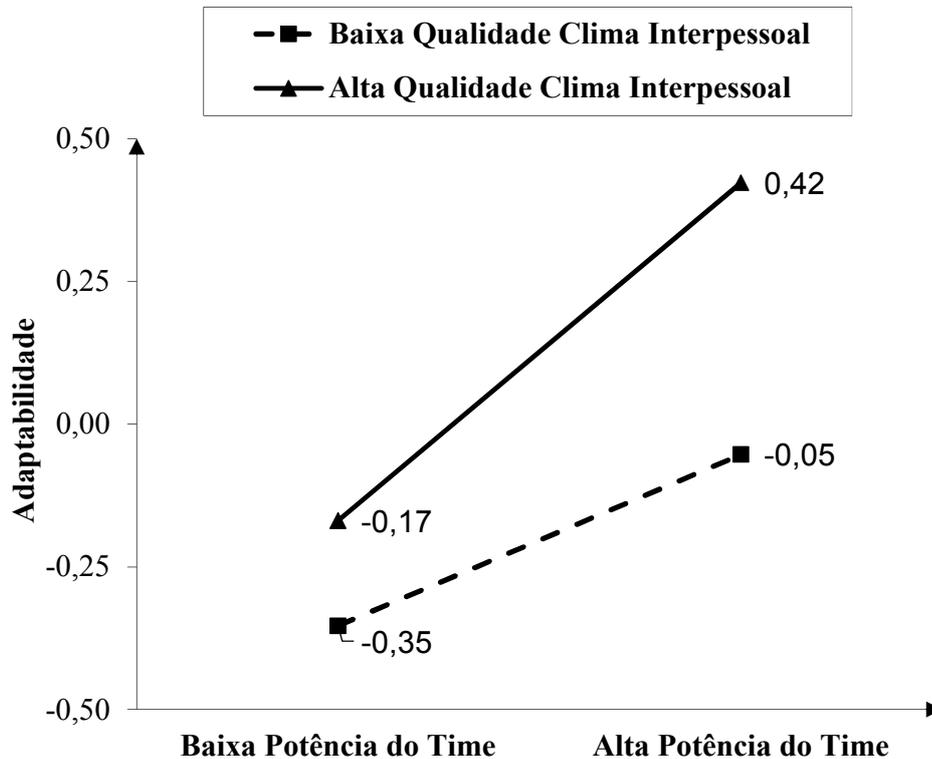


Fonte: dados da pesquisa

A partir da atribuição de valores à equação da reta com baixa e alta qualidade do clima interpessoal e alta e baixa potência do time foi possível representar graficamente o comportamento da interação destas variáveis sobre a autoeficácia, conforme se verifica na Figura 13. Nota-se que a potência do time exerce um efeito positivo sobre a autoeficácia para climas de alta ou baixa qualidade. Portanto, há uma relação benéfica para autoeficácia. Nota-se também que a inclinação da reta é mais forte (vs. fraca) no clima de alta (vs. baixa) qualidade interpessoal. Diante disso, a qualidade interpessoal do clima amplifica a relação entre potência e autoeficácia, embora o achado não é expressivo. A interação não foi significativa para explicar a adaptabilidade ($\beta = 0,050$, $p = n.s.$). Como pode ser visto na Figura 14, o maior resultado da

adaptabilidade é quando tem-se a combinação alta potência do time e alta qualidade do clima interpessoal. Novamente, os resultados da regressão, apesar de não serem significativos, demonstraram ter direção e sinal adequado ao proposto neste trabalho.

Figura 14 - Efeito Moderador sobre a Adaptabilidade



Fonte: dados da pesquisa

5.4 Efeitos da Autoeficácia e Adaptabilidade no Desempenho do Vendedor

Para proceder o teste das hipóteses H₂ e H₄, que propõem uma relação direta entre a autoeficácia e o desempenho, novamente recorreu-se à regressão linear. Para isso dois modelos foram criados. O modelo 1 contempla as variáveis de controle adotadas no estudo. Desta vez, essas variáveis foram utilizadas a partir da resposta de cada caso, uma vez que o que se pretende é verificar se estes aspectos estão explicando melhor a variável dependente do que a teoria apresentada. No modelo 2 as variáveis independentes são incluídas (ver Tabela 7).

Também foi analisada a multicolinearidade do modelo, com o resultado do VIF sendo dentro dos limites máximos exigidos, tanto nos modelos dos efeitos do time sobre o indivíduo

(ver Tabela 6), quanto nesses modelos sobre o desempenho individual (ver Tabela 7). De fato, as variáveis que apresentaram maior valor de VIF (e portanto, o valor exibido nas tabelas referentes) foram as covariáveis.

Inicialmente observa-se que o poder de explicação da variável dependente pelas variáveis independentes adaptabilidade e autoeficácia é bastante superior ($R^2 = 35,4\%$) ao das variáveis de controle isoladas ($R^2 = 6,9\%$). A diferença entre estes coeficientes de determinação é positiva e significativa com $F = 27,348$, $p < 0,000$.

Pode-se perceber que a idade do vendedor está forte e negativamente relacionada com o desempenho, sendo que quanto mais idade o indivíduo apresenta, pior é o seu desempenho em vendas ($\beta = -4,852$, $p < 0,00$). Ademais, a hipótese H_2 , a qual propõe a relação de influência da adaptabilidade sobre o desempenho individual, é suportada, $\beta = 3,267$, $p < 0,01$. Esse resultado demonstra que a adaptabilidade é preditora do desempenho individual de vendedores. O de modo congruente com os trabalhos de Ahearne *et al.* (2008), Chakrabarty *et al.* (2013) Verbeke *et al.* (2011).

Tabela 7 - Coeficientes de regressão sobre o Desempenho Individual

	<u>Modelo 1</u>		<u>Modelo 2</u>	
	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor
Variáveis de Controle				
Idade	-0,345	-4,949***	-0,289	-4,852***
Experiência em Vendas	0,172	2,330*	0,063	1,001
Tempo na Empresa	0,096	0,905	-0,028	-0,308
Tempo no Time	-0,001	-0,012	0,106	1,163
Efeitos Diretos				
Adaptabilidade (H_2)			0,188	3,267**
Autoeficácia (H_4)			0,423	7,548***
R ² Ajustado	0,069		0,354	
VIF (Multicolinearidade)	3,668		3,721	
F (modelo)	6,389***		27,348***	

Nota: Beta (β): Coeficientes padronizados de regressão

*** $p < 0,00$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$;

Fonte: dados da pesquisa

A hipótese H₄ também foi suportada ($\beta = 7,548$, $p < 0,00$), já que demonstrou significância e direção adequada ao proposto em seu comando: quanto maior a autoeficácia do vendedor, maior o seu desempenho individual. Esse resultado está em linha com o Modelo Conceitual e reforça outros trabalhos que testaram a autoeficácia como o de Cavazotte *et al.* (2013), Lai e Chen (2012) e Wang e Netemeyer (2002).

A partir da Tabela 8 têm-se um panorama dos achados finais do trabalho. Com isso, destaca-se a partir de agora os resultados de análises adicionais feitas com o interesse de testar a proposta teórica deste trabalho de que aspectos do time afetam o desempenho individual.

Tabela 8 - Lista de hipóteses formuladas

Hipótese	Resultado	Trabalhos Suportados/Embasados
H ₁ : A potência do time tem impacto positivo na adaptabilidade do indivíduo.	Suportada	Ahearne <i>et al.</i> (2010), De Jong <i>et al.</i> (2005), Guzzo <i>et al.</i> (1993), Hughes <i>et al.</i> (2013) e Lester <i>et al.</i> (2002). Ahearne <i>et al.</i> (2005), Ahearne <i>et al.</i> (2008), Chakrabarty <i>et al.</i> (2013), Pulakos <i>et al.</i> (2000), Verbeke <i>et al.</i> (2011) e Weitz <i>et al.</i> (1986). Gully <i>et al.</i> (2002), Lester <i>et al.</i> (2002), Lira <i>et al.</i> (2008) e Wood e Bandura (1989)
H ₂ : Adaptabilidade tem impacto positivo no desempenho individual.	Suportada	Ahearne <i>et al.</i> (2005), Bandura (1993), Cavazotte <i>et al.</i> (2013), Fu <i>et al.</i> (2010), Gist e Mitchell (1992), Jung e Sosik (2003), Lai e Chen (2012) e Wang e Netemeyer (2002)
H ₃ : Potência do time tem impacto positivo na autoeficácia do indivíduo.	Suportada	Ahearne <i>et al.</i> (2005), Bandura (1993), Cavazotte <i>et al.</i> (2013), Fu <i>et al.</i> (2010), Gist e Mitchell (1992), Jung e Sosik (2003), Lai e Chen (2012) e Wang e Netemeyer (2002)
H ₄ : Autoeficácia tem impacto positivo no desempenho individual.	Suportada	Ahearne <i>et al.</i> (2005), Bandura (1993), Cavazotte <i>et al.</i> (2013), Fu <i>et al.</i> (2010), Gist e Mitchell (1992), Jung e Sosik (2003), Lai e Chen (2012) e Wang e Netemeyer (2002)
H ₅ : Qualidade do clima interpessoal modera a relação entre potência do time e adaptabilidade do indivíduo, tornando-a mais forte.	Não-Suportada	Auh <i>et al.</i> (2014), De Jong <i>et al.</i> (2004), De Jong <i>et al.</i> (2005), Gil <i>et al.</i> (2005), Guzzo e Dickson (1996), Lindell e Brandt (2000) e Verbeke <i>et al.</i> (2008)

Continua...

H₆: Qualidade do clima interpessoal modera a relação entre potência do time e autoeficácia, tornando-a mais forte.

Não-Suportada

Bandura (1993),
Bitner *et al.* (1994),
De Jong *et al.* (2005),
De Jong *et al.* (2006),
Schneider *et al.* (2002),
Wang e Netemeyer (2002) e
Wood e Bandura (1989)

Fonte: dados da pesquisa

5.5 Análises Adicionais

5.5.1 Efeitos Potência do Time sobre o Desempenho Individual

A relação da potência do time com o desempenho foi comprovada na meta-análise de Gully *et al.* (2002), contudo, é preciso encontrar os caminhos que ligam os construtos. Em outras palavras, investigar como a potência do time age sobre o desempenho. O objetivo principal deste trabalho é propor e testar um modelo do impacto da potência do time, a partir da possibilidade de mediação da autoeficácia e da adaptabilidade, sobre o desempenho do vendedor. Portanto, uma relação mediada da potência do time e o desempenho individual.

Vieira (2009, p. 20) lista quatro condições para que haja mediação entre a variável independente (*VI*) e a variável dependente (*VD*), por uma terceira (*Med*), adicionada ao modelo. O autor descreve os passos como (a) a variável independente afeta significativamente a mediadora (relação *a*), (b) a variável independente afeta significativamente a variável dependente, sem a presença da variável mediadora (relação *c*), (c) a mediadora tem efeito significativo único sobre a variável dependente (relação *b*) e (d) o efeito da variável independente sobre a variável dependente (relação *c'*) enfraquece no momento da adição da variável mediadora, não controlando. Vieira (2009) ainda destaca que no momento destas averiguações, se qualquer uma das duas relações, *VI* → *Med* ou *Med* → *VD*, não for significativa, deve-se concluir que não existe mediação.

Até aqui, este trabalho demonstrou que a potência do time tem relação positiva e significativa com a autoeficácia e com a adaptabilidade e essas duas últimas tem relação positiva e significativa com o desempenho individual. De fato, se os efeitos diretos da potência do time sobre o desempenho individual forem inferiores aos efeitos quando a variável moderadora estiver presente, essa relação estará demonstrada como sendo mediada

parcialmente. Por outro lado, se nesse cenário o efeito da variável dependente for reduzido ao ponto de não ser mais significativamente diferente de zero, então a mediação será completa (Hair *et al.*, 2009, p. 660).

Foi utilizado o procedimento de passo a passo dos caminhos, de Baron e Kenny (1986), para a estimativa do efeito de mediação da variável independente sobre a variável dependente. Como os resultados indicaram a mediação, utilizou-se adicionalmente o procedimento apontado por Hayes (2013). Potanto, utilizando-se do pacote computacional *PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13* foram imputadas a variável independente (potência do time), dependente (desempenho individual) e as supostas mediadoras (adaptabilidade e autoeficácia) para testar o modelo de mediação. O modelo utilizado foi o modelo 4. Não foram incluídas covariáveis uma vez que se pretendeu olhar qual é o resultado da interferência das variáveis imputadas como dependentes nas independentes. A Tabela 9 demonstra os resultados encontrados.

Tabela 9 - Teste do efeito da Potência do Time sobre o Desempenho individual mediado pela Autoeficácia

Antecedentes	Consequentes					
	Autoeficácia			Desempenho Individual		
	Coeff	SE	p	Coeff	SE	p
Potência do Time	0,282	0,054	0,000	0,267	0,047	0,000
Autoeficácia				0,443	0,053	0,000
constante	0,000	0,057	1,000	0,000	0,048	1,000
	R ² ajustado = 0,080			R ² ajustado = 0,274		
	F _(1,289) = 26,850, p < 0,000			F _(1,288) = 75,421, p < 0,000		

Fonte: dados da pesquisa

O efeito encontrado para o caminho potência do time → autoeficácia é de $a = 0,282$, $p < 0,00$. Para o caminho potência do time → desempenho individual, o efeito encontrado é $c = 0,393$, $p < 0,00$. Já para o caminho autoeficácia → desempenho individual o efeito foi de $b = 0,443$, $p < 0,00$. Por fim, o efeito da autoeficácia sobre a desempenho individual, com a presença da autoeficácia na equação de regressão é $c' = 0,267$, $p < 0,00$. A partir destes resultados, como o efeito da potência do time sobre o desempenho individual, quando há a presença da variável autoeficácia como preditora adicional, é menor que o valor do efeito direto, pode-se afirmar que há uma mediação parcial do efeito. O teste de Sobel = 4,24 ($p < 0,000$), utilizando o

procedimento de *bootstrapping* de Hayes (2013), suporta a mediação, pois não há valor zero dentre o limite inferior (0,08) e superior (0,17).

O anexo Anexo F mostra o resultado completo do relatório gerado pelo *PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13*. para a mediação, pela autoeficácia, da relação entre a potência do time e o desempenho individual.

Utilizando-se dos mesmos procedimentos, foi feito o teste de mediação da adaptabilidade, uma vez que, inclusive graficamente, o Modelo Conceitual denota a existência desta relação mediadora da variável. Assim, como pode ser visto na Tabela 10, assumindo-se como mediadora a adaptabilidade, para o caminho potência do time → adaptabilidade, o efeito encontrado é $a = 0,318$, $p < 0,00$. Para o caminho potência do time → desempenho individual, o efeito encontrado é $c = 0,393$, $p < 0,00$. Já para o caminho adaptabilidade → desempenho individual o efeito foi de $b = 0,356$, $p < 0,00$. Por fim, o efeito da potência do time sobre o desempenho individual, com a presença da adaptabilidade na equação de regressão é $c' = 0,279$, $p < 0,00$. A partir destes resultados, como o efeito da potência do time sobre o desempenho individual, quando há a presença da variável adaptabilidade como preditora adicional, é menor que o valor do efeito direto, pode-se afirmar que há uma mediação parcial do efeito. O teste de Sobel = 4,24 ($p < 0,000$), utilizando o procedimento de *bootstrapping* de Hayes (2013), suporta a mediação, pois não há valor zero dentre o limite inferior (0,07) e superior (0,17).

Tabela 10 - Teste de Mediação do efeito da Potência do Time sobre o Desempenho individual pela Adaptabilidade

Antecedentes	Consequentes					
	Adaptabilidade			Desempenho Individual		
	Coeff	SE	p	Coeff	SE	P
Potência do Time	0,318	0,061	0,000	0,279	0,049	0,000
Adaptabilidade				0,356	0,062	0,000
constante	0,000	0,056	1,000	0,000	0,051	1,000
	R ² ajustado = 0,101			R ² ajustado = 0,268		
	F (1,289) = 27,053, p < 0,000			F (1,288) = 39,558, p < 0,000		

Fonte: dados da pesquisa

O anexo Anexo G mostra o relatório gerado pelo *PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13*, que demonstra o resultado completo do teste de mediação da relação entre a potência do time e o desempenho individual pela adaptabilidade.

Em ambos casos, tanto na adaptabilidade quanto na autoeficácia está demonstrada a mediação destes construtos sobre o desempenho individual, suportando a construção teórica do Modelo Conceitual proposto por esta pesquisa.

5.5.2 Efeitos da Qualidade do Clima Interpessoal sobre o Desempenho Individual

Tendo em vista os trabalhos de Ahearne *et al.* (2010) e Lindell e Brandt (2000) e, após os resultados dos testes realizados na presente pesquisa, uma análise adicional do papel da qualidade do clima interpessoal no desempenho individual pode ser realizada. De fato, no presente estudo ficou demonstrada que a moderação da qualidade do clima interpessoal nas relações da potência do time com a autoeficácia e adaptabilidade não é significativa. Por outro lado, em Lindell e Brandt (2000) a qualidade do clima interpessoal era mediadora entre aspectos organizacionais e o desempenho individual indicando papel adverso ao proposto aqui – de moderação.

De todo modo, cabem outras análises no intuito de compreender se há alguma relação da qualidade do clima interpessoal (aspecto do time) com o desempenho de vendedores, uma vez que ficou caracterizada como positiva e significativa a relação entre a qualidade do clima interpessoal tanto com a autoeficácia ($\beta = 3,876, p < 0,00$) quanto com a adaptabilidade ($\beta = 1,984, p < 0,05$). Lindell e Brandt (2000) não abordaram a autoeficácia e adaptabilidade, contudo, indicativos teóricos nos trabalhos de Ahearne *et al.* (2005) e Ahearne *et al.* (2010), dão base à uma possível mediação entre a qualidade do clima interpessoal e o desempenho, através destes construtos autoeficácia e adaptabilidade.

Neste sentido, investigou-se se a relação entre a qualidade do clima interpessoal e o desempenho individual é mediada pela adaptabilidade e pela autoeficácia. Os resultados para a adaptabilidade estão apontados na Tabela 11 (resultado completo no Anexo H). Como pode ser visto, assumindo-se como Med a adaptabilidade, para o caminho qualidade do clima interpessoal \rightarrow adaptabilidade, o efeito encontrado é $a = 0,291, p < 0,00$. Para o caminho qualidade do clima interpessoal \rightarrow desempenho individual, o efeito encontrado é $c = 0,350, p < 0,00$. Já para o caminho adaptabilidade \rightarrow desempenho individual o efeito foi de $b = 0,374,$

$p < 0,00$. Por fim, o efeito da qualidade do clima interpessoal sobre o desempenho individual, com a presença da adaptabilidade na equação de regressão é $c' = 0,241$, $p < 0,00$. Estes resultados sustentam que a qualidade do clima interpessoal é mediada parcialmente pela adaptabilidade.

Tabela 11 - Teste de Mediação do efeito da Qualidade do Clima Interpessoal sobre o Desempenho individual pela Adaptabilidade

Antecedentes	Consequentes					
	Adaptabilidade			Desempenho Individual		
	Coeff	SE	p	Coeff	SE	p
Qualidade do Clima Interpessoal	0,291	0,047	0,000	0,241	0,054	0,000
Adaptabilidade				0,374	0,060	0,000
constante	0,000	0,056	1,000	0,000	0,051	1,000
	$R^2_{\text{ajustado}} = 0,085$			$R^2_{\text{ajustado}} = 0,251$		
	$F_{(1,289)} = 38,452, p < 0,000$			$F_{(1,288)} = 37,246, p < 0,000$		

Fonte: dados da pesquisa

Para a autoeficácia, os resultados das regressões estão exibidos na Tabela 12. Desta maneira, assumindo-se como *Med* a autoeficácia, para o caminho qualidade do clima interpessoal → autoeficácia, o efeito encontrado é $a = 0,341$, $p < 0,00$. Para o caminho qualidade do clima interpessoal → desempenho individual, o efeito encontrado é $c = 0,350$, $p < 0,00$. Já para o caminho autoeficácia → desempenho individual o efeito foi de $b = 0,452$, $p < 0,00$. Por fim, o efeito da qualidade do clima interpessoal sobre o desempenho individual, com a presença da autoeficácia na equação de regressão é $c' = 0,196$, $p < 0,00$. Estes resultados sustentam que a relação entre a qualidade do clima interpessoal e o desempenho individual é mediada parcialmente pela autoeficácia (ver resultado completo do teste no Anexo I).

Em ambos os casos há uma certa perda de efeito da qualidade do clima interpessoal sobre o desempenho quando outra preditora é adicionada à equação da reta. Este resultado corrobora, por exemplo, com Ahearne *et al.* (2010, p. 468) da relação da qualidade do clima interpessoal com o desempenho do time. Lá, os autores estimaram que cerca de 60% do efeito da qualidade do clima interpessoal no desempenho do time era direto e que 40% careciam de explicação.

Na presente pesquisa, somando os efeitos de adaptabilidade e autoeficácia, e retirando-os do efeito direto, identificou-se que 67% do efeito da qualidade do clima interpessoal é direto sobre o desempenho individual⁶.

Tabela 12 - Teste de Mediação do efeito da Qualidade do Clima Interpessoal sobre o Desempenho individual pela Autoeficácia

Antecedentes	Consequentes					
	Autoeficácia			Desempenho Individual		
	<i>Coeff</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Coeff</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
Qualidade do Clima Interpessoal	0,341	0,049	0,000	0,196	0,056	0,001
Autoeficácia	-	-	-	0,452	0,055	0,000
constante	0,000	0,055	1,000	0,000	0,051	1,000
	$R^2_{\text{ajustado}} = 0,116$			$R^2_{\text{ajustado}} = 0,303$		
	$F_{(1,289)} = 49,205, p < 0,000$			$F_{(1,288)} = 52,588, p < 0,000$		

Fonte: dados da pesquisa

⁶ Efeito Total de Cada Variável = $c' + ab$. Efeito Total Estimado para as duas mediações = $c \div (c'_{\text{autoeficácia}} + c'_{\text{adaptabilidade}}) - 1$

6 CONCLUSÕES

As conclusões feitas sobre o *framework* adotado neste trabalho estão agrupadas em relação aos objetivos, principal e específicos, estabelecidos. Desta forma, recupera-se o objetivo principal do trabalho que é de *propor e testar um modelo do impacto da potência do time sobre o desempenho do indivíduo, a partir da autoeficácia e da adaptabilidade*. Neste sentido o trabalho alcançou seu objetivo principal uma vez que ficaram demonstradas as relações da potência do time com o desempenho indivíduo tanto de forma direta como a partir da autoeficácia e da adaptabilidade.

O estabelecimento denexo e associação, por parte do pesquisador, para todos os construtos do Modelo Conceitual, a partir da literatura de marketing acessada, demonstrou boa validade e confiabilidade e permite algumas inferências a partir da amostra investigada, para outras situações possíveis. Com isso a relação entre uma crença coletiva (potência do time) sobre o desempenho do indivíduo está suportada e pode servir às empresas no sentido de formarem times com alto senso de profissionalismo entre si e engajamento com a tarefa. Para isso, ações de desenvolvimento de equipe como dinâmicas de grupo, rotação de atividades e incentivo ao suporte mútuo, devem reforçar a percepção de que o time é capaz de executar as metas que lhe são imputadas.

Aspectos do time, como o fato de o time estar definido adequadamente, torna o indivíduo muito mais efetivo na persecução de seu desempenho ($M_{time_definido} = 5,58$ vs. $M_{time_não_definido} = 4,59$). Portanto, a média de desempenho é 21,6% maior em times onde haja clara constatação desta condição ($F_{1,289} = 61,513, p < 0,00$). Deixar claro quem são os integrantes do time permite o primeiro passo para a promoção da potência, uma vez que é a partir deste contexto que o indivíduo contará (ou não) com os demais para a realização ou suporte às suas atividades. Por outro lado, este número (de maior desempenho em vendas) é explicado pela sensação de time e também por uma certa diminuição da ansiedade do vendedor, pelo entendimento de que todos que estão no time, estão buscando os mesmos resultados, ajudando-se mutuamente (Ahearne *et al.*, 2010; De Jong *et al.*, 2005), são corresponsáveis pelos objetivos e cooperadores das tarefas que precisam ser executadas no processo de vendas (Guzzo *et al.*, 1993; Hughes *et al.*, 2013 e Lester *et al.*, 2002).

Por exemplo, numa situação identificada na empresa pesquisada, quando um vendedor via tele-vendas ativo indica ao cliente a substituição do seu filtro e o vendedor externo recebe

a informação do agendamento para fechar esse negócio. Neste caso há troca de informações, comportamento de auxílio e uma percepção de trabalho em time. Nesse sentido, ambos profissionais (vendedor interno e externo) percebem que o trabalho do outro é fundamental no alcance das metas, isso aumenta a potência do time. Ora, se não houvesse o vendedor interno, talvez o cliente não fosse acessado pessoalmente. Do mesmo modo, não houvesse o vendedor externo, talvez ao telefone não seria possível transmitir todas as sensações necessárias de desejo, no cliente, pelo toque no produto e pela facilitação de entrega, montagem e instalação do vendedor externo.

Objetivo específico 1: Testar a relação entre potência do time e adaptabilidade. O presente trabalho suportou a relação existente entre a potência do time e adaptabilidade. Assim, quanto mais potência o time tem, melhor é a capacidade do vendedor de, no contato com o cliente, ajustar seu comportamento de modo a atender às demandas do cliente no encontro negocial (Weitz *et al.*, 1986). Isto se dá porque como as relações são de confiança coletiva na execução das tarefas. A potência do time cria um ambiente em que o indivíduo sente-se mais livre para modificar o seu trabalho. Mais do que isso, em um time potente a sensação do vendedor é de que precisa estar em linha com as capacidades exibidas pelos demais componentes do time, o que leva, pessoalmente, à uma busca por novos modos de ação. Com isso, times com potência alta exibem comportamento de auxílio e troca de informações (Hughes *et al.*, 2013), o que também está relacionado com a adaptabilidade (Weitz *et al.*, 1986).

Por exemplo, quando um vendedor recém admitido no time ainda não possui confiança coletiva, até porque não conhece os demais integrantes, seu comportamento deve ser o de acompanhar o comportamento dos mais próximos tanto em relação a aspectos positivos como motivação e engajamento na tarefa, como em aspectos negativos como a procrastinação de tarefas, atendimento ruim aos clientes e associações para acobertamento de falhas. À medida que este indivíduo relaciona-se com o time e, sendo este um time potente, passa a exibir um comportamento alinhado ao time como um todo, portanto, se um time potente, de persecução de novos meios de agir no curso de suas ações e de melhorar os resultados.

Uma segunda inferência pode ser atribuída a possibilidade de implementação de mudanças no modo de agir coletivo (por exemplo a implantação de um sistema, ou adoção de uma nova linha de produtos). Assim, espera-se que esse tipo de atividade seja menos traumática em um time potente (com indivíduos exibindo maior adaptabilidade) do que em times não-potentes (com indivíduos exibindo menor adaptabilidade). A capacidade de trocar informações,

de exibir comportamento de auxílio e de adaptar-se à esta nova situação seria esperada em times potentes.

Portanto, quando se tem confiança nas capacidades dos demais indivíduos, como time, está associada à essa condição uma certa sensação de liberdade para agir (Pulakos *et al.*, 2000). Assim, sendo aquele comportamento eficiente, tanto será copiado como será objeto de ganho de estima dentre os vendedores. Do contrário, quando não há confiança coletiva entre os indivíduos do time, comportamentos considerados fora do padrão, ou seja, oriundos da adaptabilidade pessoal, poderão ser cerceados, cesurados e causar certa apreensão no indivíduo, que com isso, continuará exibindo o comportamento comumente aceito para viabilizar o seu convívio naquele grupo.

Objetivo 2: Testar a relação entre potência do time e autoeficácia. Essa associação foi suportada. Quanto mais potência um time tiver, maior será a autoeficácia dos seus vendedores. A importância da autoeficácia reside na sua capacidade de aumentar o desempenho dos funcionários através de maior esforço, tornando-os mais persistentes e ensinando-os a lidar com os obstáculos relacionados às suas tarefas (Hartline & Ferrell, 1996). Fazer parte de um time potente aumenta essa capacidade no indivíduo.

A potência do time aumenta a confiança que o indivíduo tem sobre as suas capacidades para executar as suas tarefas porque, ainda que a tarefa seja complexa ou de difícil cumprimento, uma certa sensação de amparo nos demais indivíduos – por conta do time potente – minimiza os efeitos psicológicos que ela teria (Wood & Bandura, 1989).

Dois exemplos. Primeiro, um estudante de administração que notadamente não tem bom domínio das disciplinas de finanças, é imputado por seu professor à uma apresentação sobre o tema. Se perguntado sobre sua autoeficácia para aquela tarefa, responderá mínimamente. O professor destaca dois outros alunos, com bom domínio sobre o tema, para ajudar o primeiro a construir a apresentação, que continua sendo responsável exclusivo pela execução da tarefa. Agora formam um time para a apresentação de finanças. Novamente questionado sobre sua nova autoeficácia para aquela tarefa, o aluno exibirá maior crença na sua capacidade de execução daquela apresentação.

Em vendas a implicação é a mesma. Segundo exemplo. Um vendedor que tem certa dificuldade em fazer a primeira abordagem no cliente, ao ser perguntado sobre sua autoeficácia para essa tarefa, exibirá níveis pequenos. Contudo, caso seja alocado num time potente, ainda que continue sendo o responsável por suas próprias abordagens, será mais confiante na sua

conduta, passando a exibir maior autoeficácia para aquela tarefa. Esses exemplos hipotéticos destacam o papel importante que potência do time tem sobre a autoeficácia do indivíduo. Conclusivamente, após achados já reportados em seção específica neste trabalho, procedeu-se uma ANOVA para identificar a variação na autoeficácia do vendedor, pelo trabalho em times potentes. Os achados são significativos ($F_{1,285} = 5,452, p < 0,02$) e mostram que quando há potência a autoeficácia é maior ($M_{potente} = 5,44$ vs $M_{não-potente} = 5,10$).

Ahearne *et al.* (2010) suportaram a hipótese de que a potência no time aumenta o esforço e engajamento com as tarefas, pelo time. A autoeficácia tem como característica, um aumento do engajamento com a tarefa (Bandura, 1993). O trabalho daqueles autores e os resultados encontrados na presente pesquisa, onde a potência aumenta a autoeficácia do indivíduo, demonstram que a produtividade do indivíduo aumenta a partir de times potentes e que isso é transferido pelo time. Em outras palavras, a procrastinação de tarefas, antítese do engajamento com elas, é uma característica do time. Assim, se o time não for potente, os profissionais entram em uma espécie de círculo vicioso que os torna menos autoeficazes, que torna o time menos potente, que por fim, os faz não alcançar os resultados que lhes são previstos (ver também Lester *et al.* (2002))

Objetivo 3: Testar o efeito moderador da qualidade do clima interpessoal do time na autoeficácia e na adaptabilidade dos membros. O trabalho não encontrou relação significativa de moderação da qualidade do clima interpessoal sobre a relação da potência do time com a autoeficácia e com a adaptabilidade dos indivíduos. Uma explicação para este resultado pode ser obtida a partir do trabalho de Ahearne *et al.* (2010) que encontrou que 40% do resultado da qualidade no clima interpessoal sobre o desempenho da empresa podia ser explicada pela potência do time, ajuda intragrupo e aumento no esforço com a tarefa. Assim, na presente pesquisa, a qualidade do clima interpessoal, embora não tenha exibido o efeito pressuposto de moderação, pode atuar como um antecedente da adaptabilidade e da autoeficácia para o desempenho.

De fato, as análises adicionais demonstraram que o efeito da qualidade do clima interpessoal sobre o desempenho individual é 33% mediado pelos construtos adaptabilidade e autoeficácia. Em outras palavras, o papel da qualidade do clima interpessoal parece similar ao da potência do time, em fomentar as condições propícias para o engajamento com as tarefas, confiança individual na capacidade exigida para os trabalhos, troca de informações e suporte mútuo. Por exemplo, o papel da qualidade do clima interpessoal fomentando a potência do time

foi demonstrado por Ahearne *et al.* (2010). Nesse trabalho, os autores demonstraram que em times com melhor qualidade do clima interpessoal, a potência era maior.

De certa forma, o resultado da interação da qualidade do clima interpessoal testa e reforça a ideia central deste trabalho, uma vez que demonstra que a potência está mais associada a aspectos profissionais do que relacionais. Com isso ajuda a delimitar o papel da potência do time, demonstrando que seu caminho não passa pelos relacionamentos e sim pela forma de encarar a tarefa. Neste sentido, poderiam ser desenvolvidos novos trabalhos que explorassem o papel da qualidade do clima interpessoal tanto na potência do time quanto no desempenho do indivíduo.

7 LIMITAÇÕES

A presente pesquisa carrega algumas limitações. Uma destas é o seu corte transversal. Parece que a investigação sobre a relação existente entre potência e desempenho, além de demandar alternativas de caminhos precisa contemplar o fator tempo. De certo modo, o referencial teórico utilizado para formulação do Modelo Conceitual proposto indica que a potência do time ajuda a fomentar a potência do time no tempo seguinte (através de desempenho e eficácia do time) (ver De Jong *et al.*, 2006; Jung & Sosik, 2003; Lester *et al.*, 2002). Não foi possível na presente pesquisa estudar diferentes tempos, gerando uma limitação.

Outra limitação desta pesquisa é atribuída ao fato de a coleta de informações junto aos vendedores não ter permitido encontrar mais times com qualidade do clima interpessoal insatisfatória (quando medido dicotomicamente). Este fato impediu que análises adicionais significantes (por meio de MANOVA, por exemplo), a respeito do papel moderador da qualidade clima interpessoal, fossem executadas.

As análises desta pesquisa também estão limitadas pelo método utilizado. Como não houve o uso da modelagem de equações estruturais (como em De Jong *et al.*, 2005; Ahearne *et al.*, 2010) e sim das regressões, pode haver outros efeitos. De certa maneira a modelagem de equações estruturais poderia tornar ainda mais robusto os testes de ajustamento do modelo, aqui limitados à análise fatorial exploratória.

Por fim, em Gully *et al.* (2000), os resultados demonstraram que as relações da potenciado time e da autoeficácia são moderadas pelo nível de análise. Os tamanhos de efeito foram mais fortes no nível da equipe do que no nível individual. Uma limitação deste estudo é o fato de não ter permitido análises em níveis acima ou abaixo do time, por exemplo, com as gerências regionais *versus* o desempenho dos vendedores ou então, dos times e vendedores *versus* a satisfação dos clientes referentes.

8 PESQUISAS FUTURAS

Algumas sugestões para pesquisas futuras são destacadas. Primeiro, a liderança de um time tem um papel de estabelecer, apoiar e facilitar o alcance de metas (Smith & Katzenbach, 1992). Na presente pesquisa quando as metas estavam claras para os vendedores, encontrou-se significância na média de desempenho individual ($M_{Claras} = 5,44$, $M_{Não-claras} = 4,83$, $F_{1,288} = 20,226$, $p < 0,00$) e potência do time ($M_{Claras} = 5,53$, $M_{Não-claras} = 5,25$, $F_{1,288} = 4,290$, $p < 0,04$). Portanto, estudos que avaliem a qualidade da liderança conjuntamente com a potência do time e qualidade do clima interpessoal são sugeridos. Ainda em função deste dado, estudos sobre o papel da comunicação intra e extra time, como por exemplo, o nível de clareza sobre atividades e prazos *versus* desempenho individual poderiam ser conduzidos.

Segundo, pesquisas sobre o papel da qualidade do clima interpessoal no desempenho empresarial podem ser incrementadas. Como antecedentes à qualidade do clima interpessoal aspectos como o *empowerment* da liderança para o time, o suporte de outros times (Guzzo *et al.*, 1993), a orientação da gestão de pessoas da empresa (para resultado ou para comportamento), bem como variação de idade entre os componentes do time poderiam ser elencados. Como consequentes da qualidade do clima interpessoal poderiam ser estudados a potência do time, a troca de informações e o nível de conflito (Auh *et al.*, 2014).

Terceiro, novas interações poderiam ser exploradas em trabalhos futuros. Por exemplo, a partir dos consequentes e antecedentes citados anteriormente, aspectos moderadores como o (1) suporte de outros times \times potência do time sobre o desempenho global da empresa (Menguc *et al.*, 2013), (2) *empowerment* \times gestão para resultado sobre a potência do time (Ahearne *et al.*, 2005), (3) gestão para resultado \times potência do time sobre a troca de informações (Clark & Maggitti, 2012). (e (4) variação de idade \times qualidade do clima interpessoal sobre a troca de informações no time podem ser analisados (Gil *et al.*, 2005).

Quarto, a investigação da relação antecedente da potência do time. Antecedentes da potência do time foram investigados por De Jong *et al.* (2005), Lester *et al.* (2002) e Jung e Sosik (2003). O enfoque dos trabalhos destes autores esteve, primordialmente, na liderança dos times e das empresas. Como potência do time leva à potência do time longitudinalmente (De Jong *et al.*, 2006; Jung & Sosik, 2003), parece razoável que aspectos que fomentem a adaptabilidade – resultante transversal (hipotetizada) da potência do time – possam conferir manutenção a esse estado transitório (de potência). Neste sentido, novos estudos podem

trabalhar com aspectos que aumentem a adaptabilidade. Esses aspectos seriam incluídos também como antecessores da potência do time. Utilizando Pulakos *et al.* (2000) como referência, poderia-se estudar i) lidar com emergências, ii) lidar com o estresse no trabalho, iii) resolver problemas de forma criativa, iv) lidar com situações incertas, v) aprendizagem, vi) adaptabilidade interpessoal, vii) adaptabilidade cultural e viii) orientação física para a adaptabilidade.

9 REFERÊNCIAS

- Ahearne, M., Jones, E., Rapp, A., & Mathieu, J. (2008). High touch through high tech: The impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms. *Management Science*, 54(4), 671-685.
- Ahearne, M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mathieu, J. E., & Lam, S. K. (2010). The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research*, 47(3), 458-469.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945.
- Auh, S., Spyropoulou, S., Menguc, B., & Uslu, A. (2014). When and how does sales team conflict affect sales team performance? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 658-679.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.
- 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.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr., W. D. (1982). Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
- Bergkvist, L., & Rossiter, J. R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 175–184.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Chakrabarty, S., Brown, G., & Widing, R. E. (2013). Distinguishing between the Roles of Customer-Oriented Selling and Adaptive Selling in Managing Dysfunctional Conflict in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33(3), 245-260.

- Chen, G., Casper, W. J., & Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human Performance*, 14(3), 209-230.
- Churchill, G. A. (1976). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Hinsdale, Illinois: Dryden Press.
- Clark, K. D., & Maggitti, P. G. (2012). TMT Potency and Strategic Decision Making in High Technology Firms. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1168-1193.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 3(1), 17-24.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 280-323.
- Da Silva, R. O. (2008). *Teorias da administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- De Jong, A., De Ruyter, K., & Lemmink, J. (2004). Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams. *Journal of Marketing*, 68(2), 18-35.
- De Jong, A., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2005). Antecedents and consequences of group potency: A study of self-managing service teams. *Management Science*, 51(11), 1610-1625.
- De Jong, A., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2006). Linking employee confidence to performance: A study of self-managing service teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 576-587.
- Drolet, A. L., & Morrison, D. G. (2001). Do we really need multiple-item measures in service research?. *Journal of Service Research*, 3(3), 196-204.
- Faia, V. S. (2014). *O efeito moderador do sistema de controle de vendas na adoção da ambidestria serviços-vendas*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. New York: Longmans, Green and Company. Disponível em: <<http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/follett.pdf>>. Acesso em 10 de abril de 2014.
- Follett, M. P. (1918). *The new state: Group organization the solution of popular government*. Penn State Press. Disponível em: <http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html>. Acesso em 10/05/2014.
- Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B., & Pierce, J. L. (1998). Single-item versus multiple-item measurement scales: An empirical comparison. *Educational and Psychological Measurement*, 58(6), 898-915.

- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, Á. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2005). Are conscientious workers adaptable?. *Australian Journal of Management*, 30(2), 245-259.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beauien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6a ed., pp. 689). Porto Alegre: Bookman.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Rapp, A. (2013). Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 91-110.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2003). Group Potency and Collective Efficacy: Examining their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance. *Group & Organization Management*, 28 (3), 366-391.
- Kaspary, M. C., & Seminotti, N. A. (2011). Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(2), 15-43.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Lai, M. C., & Chen, Y. C. (2012). Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4), 387-391.

- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331.
- Lira, E. M., Ripoll, P. P., Peiró, J. M., & Orengo, V. V. (2008). How do different types of intragroup conflict affect group potency in virtual compared with face-to-face teams? A longitudinal study. *Behaviour & Information Technology*, 27(2), 107-114.
- Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 4(2), 73-79.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Manly, B. F. J. (2008). *Métodos estatísticos multivariados: uma introdução* (3a ed.). (S. I. Carmona, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2005).
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Menguc, B., Auh, S., & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 19-39.
- Monteiro, R. B. (2014). Estudos Sobre o Papel das Equipes de Trabalho no Desempenho Profissional: Uma Análise Sobre a Produção Acadêmica Brasileira na Área de Administração de 2009 a 2013. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 4(2), 18-30.
- Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 25(5), 206-213.
- Predmore, C. E., & Bonnice, J. G. (1994). Sales success as predicted by a process measure of adaptability. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(4), 55-65.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Rich, G. A., Bommer, W. H., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999). Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(4), 41-52.

- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Smith, D. K., & Katzenbach, J. R. (1992). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. *Harvard Business School Press Books*, 1.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Tucker, J. S., Pleban, R. J., & Gunther, K. M. (2009). The mediating effects of adaptive skill on values-performance relationships. *Human Performance*, 23(1), 81-99.
- Verbeke, W. J., Belschak, F. D., Bakker, A. B., & Dietz, B. (2008). When intelligence is (dys) functional for achieving sales performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 44-57.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(1), 17-33.
- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579.
- Vieira, V. A. & Faia, V. S. (2014, setembro). Efeitos Moderadores Duplos e Triplos na Análise de Regressão. *XXXVIII Encontro da ANPAD*, 1-16
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Frame-work for Improving-Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.

ANEXO A. QUESTIONÁRIO

Acesso:

https://docs.google.com/forms/d/1mqOvMokcu5bM3vsR3waBwYMW5ReS5G0-_Z523OTppSA/viewform

<p><i>((AUTOEFICÁCIA)) O conjunto de perguntas a seguir é sobre seu trabalho na empresa e como se sente em termos de capacidade pessoal e motivação ao desempenhá-lo. Assinale o número correspondente à o quanto a afirmação feita condiz com sua opinião.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Respondendo 1 você discorda totalmente, ao responder 7 você concorda totalmente com a afirmação.</i></p>
AE1 - O meu trabalho é no âmbito das minhas habilidades.
AE2 - Tenho o conhecimento técnico que preciso para lidar com o meu trabalho.
AE3 - Não vejo eventuais problemas no trabalho
AE4 - Sinto-me confiante de que minhas habilidades e capacidades são iguais ou superiores as dos meus colegas.
AE5 - Sinto que sou muito qualificado para o trabalho que faço.
AE6 - Poderia lidar com um trabalho mais desafiador do que o que eu faço
<p><i>((ADAPTABILIDADE)) Pense agora em todas as interações profissionais que você tem durante seu dia a dia (ex.: clientes, subordinados, superiores, colegas) e reflita como você se comporta em cada um dos encontros que podem acontecer.</i></p> <p><i>Por exemplo: Como você reage no atendimento à cliente? ou ainda, Como lida com seu chefe e/ou seus funcionários?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>A dinâmica de respostas é a mesma do conjunto anterior:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>1 discorda totalmente; 7 concorda totalmente.</i></p>
AD1 - Eu alterno meu estilo de comunicação de situação para situação
AD2 - Posso facilmente usar uma grande variedade de abordagens para solução de problemas
AD3 - Se a situação exigir, para mim é fácil modificar minha apresentação de argumentos e postura.
AD4 - Sou muito flexível no uso de abordagem de problemas
AD5 - Sinto-me confiante de que posso efetivamente mudar a minha apresentação planejada quando necessário
AD6 - Basicamente uso abordagens diferentes na maioria das minhas interações profissionais
AD7 - Gosto de experimentar diferentes abordagens nas minhas interações profissionais
<p><i>((QUALIDADE DO CLIMA INTERPESSOAL)) Agora, avalie sua equipe quanto à três aspectos: a) Gestão de Conflitos, b) Confiança Coletiva e, c) Relacionamento Pessoal.</i></p> <p><i>Após ler a descrição de cada uma das habilidades, aponte se em sua equipe essa característica é ausente ou completa, sendo:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>1 quando a habilidade não existe e 7 quando essa é uma habilidade presente na sua equipe</i></p>
QC1 - Gestão de conflitos: a criação de condições para prevenir, controlar ou orientar a equipe em conflitos ou antes que ela ocorra.
QC2 - Confiança Coletiva: a geração e preservação de um sentimento de confiança e motivação coletiva.
QC3 - Gestão de Relacionamento Pessoal: os relacionamentos pessoais são preservados na execução das atividades da equipe
<p style="text-align: center;"><i>((POTÊNCIA DO TIME)) Agora, pense em sua relação com sua equipe e nos responda:</i></p>
PT1 - Minha equipe espera ser reconhecida como uma das melhores em desempenho.
PT2 - Minha equipe pode fazer muita coisa quando nós trabalhamos duro.
PT3 - Minha equipe pode resolver qualquer problema.
PT4 - Minha equipe tem confiança em suas habilidades para executar em níveis elevados.
PT5 - Minha equipe acredita que nenhum trabalho é muito difícil.
<p style="text-align: center;"><i>((DESEMPENHO INDIVIDUAL)) Sobre o seu desempenho</i></p>
MCI - A Empresa estabelece uma meta clara para você?: <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
DI1 - Normalmente alcanço a minha meta
DI2 - Tenho bom desempenho no trabalho
DI3 - Atinjo meus objetivos no trabalho
DI4 - Tenho alta performance
PMI - Se você alcançar sua meta, qual o valor do seu prêmio:
<p style="text-align: center;"><i>((DESEMPENHO DO TIME)) Sobre o desempenho de seu time/equipe</i></p>
TDC - O seu time/equipe está claramente definido?: <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
MCT - A Empresa estabelece uma meta clara para seu time/equipe?: <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
DT1 - Normalmente minha equipe alcança as metas
DT2 - Minha equipe tem bom desempenho no trabalho
DT3 - Minha equipe atinge os objetivos no trabalho
DT4 - Minha equipe tem alta performance
PMT - Se seu time/equipe alcançar a meta, qual o valor do seu prêmio?:
<p style="text-align: center;"><i>((VARIÁVEIS DE CONTROLE)) Sobre Você</i></p>
TEA - Tempo nesta empresa (em anos) _____
FVT - Qual a sua função em vendas? (supervisor, gerente, vendedor, assistente, telemarketing, representante, revendedor)
LTD - Você é o líder do seu time/equipe?: <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
NPT - Quantas pessoas tem em sua equipe? _____
TT - Há quanto tempo está neste time/equipe? (em anos) _____
PTD - Há potência no seu time?: <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
CTD - O clima no seu time/equipe é?: <input type="radio"/> Péssimo <input type="radio"/> Ótimo
SX - Sexo () Masculino () Feminino
IA - Idade (em anos) _____
TEX - Tempo de experiência na atividade (em anos) _____

ANEXO B. ANÁLISE FATORIAL DAS ESCALAS

Itens da Escala	Cargas Fatoriais
Autoeficácia: Adaptado de Jones (1986).	
¹ KMO = ,752. ² VE = 52%. ³ α = ,76. Teste Bartlett Sig.= 0,000.	
O meu trabalho é no âmbito das minhas habilidades.	0,73
Tenho o conhecimento técnico que preciso para lidar com o meu trabalho.	0,74
Não vejo eventuais problemas no trabalho	0,64
Sinto-me confiante de que minhas habilidades e capacidades são iguais ou superiores às dos meus colegas.	0,70
Sinto que sou muito qualificado para o trabalho que faço.	0,79
Poderia lidar com um trabalho mais desafiador do que o que eu faço	excluído
Adaptabilidade: Adaptado de Spiro e Weitz (1990).	
KMO = ,849. VE = 58%. α = ,87. Teste Bartlett Sig.= 0,000.	
Eu alterno meu estilo de comunicação de situação para situação	0,55
Posso facilmente usar uma grande variedade de abordagens para solução de problemas	0,83
Se a situação exigir, para mim é fácil modificar minha apresentação de argumentos e postura.	0,86
Sou muito flexível no uso de abordagem de problemas	0,85
Sinto-me confiante de que posso efetivamente mudar a minha apresentação planejada quando necessário	0,77
Basicamente uso abordagens diferentes na maioria das minhas interações profissionais	0,76
Gosto de experimentar diferentes abordagens nas minhas interações profissionais	0,67
Potência do Time: Adaptado de Guzzo et al. (1993).	
KMO = ,852. VE = 67%. α = ,874. Teste Bartlett Sig.= 0,000.	
Minha equipe espera ser reconhecida como uma das melhores em desempenho.	0,80
Minha equipe pode fazer muita coisa quando nós trabalhamos duro.	0,78
Minha equipe pode resolver qualquer problema.	0,85
Minha equipe tem confiança em suas habilidades para executar em níveis elevados.	0,83
Minha equipe acredita que nenhum trabalho é muito difícil.	0,83
Qualidade do Clima Interpessoal: Adaptado de Ahearne et al. (2010).	
KMO = ,617. VE = 65%. α = ,73. Teste Bartlett Sig.= 0,000.	
Gestão de conflitos: a criação de condições para prevenir, controlar ou orientar a equipe em conflitos ou antes que ela ocorra.	0,80
Confiança Coletiva: a geração e preservação de um sentimento de confiança e motivação coletiva.	0,88
Gestão de Relacionamento Pessoal: os relacionamentos pessoais são preservados na execução das atividades da equipe	0,74
Desempenho Individual: Adaptado de Vieira, Pires e Galeano (2013).	
KMO = ,827. VE = 77%. α = ,889. Teste Bartlett Sig.= 0,000.	
Normalmente alcanço a minha meta	0,80
Tenho bom desempenho no trabalho	0,90
Atinjo meus objetivos no trabalho	0,90
Tenho alta performance	0,90

¹KMO = Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.

²VE = Variância Total Explicada

³ α = Alfa de Cronbach

ANEXO C. RESULTADOS DAS ANÁLISES FATORIAIS

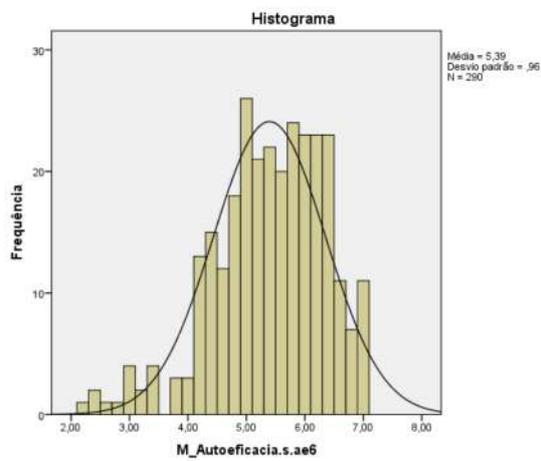
1ª solução					
Matriz de componente ^a					
	Componente				
	1	2	3	4	5
AE1	,521	-,223	-,392	,321	,160
AE2	,501	-,237	-,180	,231	,420
AE3	,517	,135	-,168	,456	,121
AE4	,567	-,165	,120	,073	,466
AE5	,618	-,225	-,175	,167	,407
AE6	,479	-,407	,266	-,228	,206
AD1	,365	-,313	,333	-,344	-,196
AD2	,727	-,318	,127	-,044	-,187
AD3	,713	-,411	,094	-,108	-,125
AD4	,772	-,227	,106	-,031	-,176
AD5	,620	-,382	,327	-,130	,162
AD6	,637	-,201	,219	,085	-,243
AD7	,514	-,237	,465	,155	-,092
QC1	,631	,093	-,043	,296	-,205
QC2	,589	,158	-,042	,393	-,420
QC3	,436	,188	,335	,351	-,230
PT1	,619	,491	-,002	-,097	,042
PT2	,498	,441	,326	-,334	,192
PT3	,491	,605	,318	-,094	,175
PT4	,540	,635	,105	,093	-,004
PT5	,516	,600	,234	-,066	,167
DI1	,581	,033	-,401	-,287	-,201
DI2	,659	,067	-,542	-,218	-,105
DI3	,698	,155	-,421	-,268	-,100
DI4	,700	,021	-,507	-,238	,008
Método de extração: Análise do Componente principal.					
^a . 5 componentes extraídos.					

2ª solução					
Matriz de componente rotativa ^a					
	Componente				
	1	2	3	4	5
AE1	,073	,349	-,121	,620	,276
AE2	,181	,155	,027	,712	,072
AE3	-,053	,164	,194	,505	,463
AE4	,380	,031	,262	,609	-,006
AE5	,260	,240	,095	,718	,082
AE6	,675	,058	,082	,278	-,132
AD1	,680	,112	,042	-,149	-,012
AD2	,667	,311	,052	,188	,320
AD3	,709	,333	-,006	,232	,217
AD4	,622	,346	,133	,204	,353
AD5	,741	,056	,148	,325	,025
AD6	,568	,170	,097	,115	,432
AD7	,614	-,137	,138	,151	,362
QC1	,186	,278	,194	,224	,582
QC2	,121	,275	,147	,078	,766
QC3	,215	-,100	,306	,032	,602
PT1	,071	,368	,656	,119	,223
PT2	,269	,129	,778	,005	-,059
PT3	,092	,048	,844	,055	,142
PT4	-,051	,195	,722	,073	,382
PT5	,056	,111	,813	,095	,169
DI1	,188	,746	,116	,060	,111
DI2	,102	,835	,135	,219	,131
DI3	,153	,793	,273	,164	,131
DI4	,161	,806	,165	,311	,065
Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.					
a. Rotação convergida em 7 iterações.					

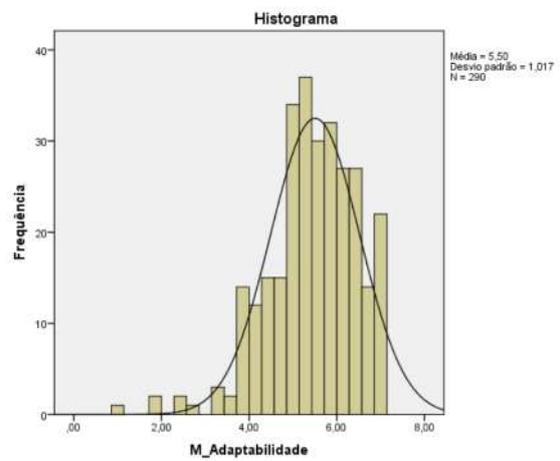
3ª solução					
Matriz de componente rotativa ^a					
	Componente				
	1	2	3	4	5
AE1	,084	,343	-,120	,626	,264
AE2	,182	,148	,034	,729	,033
AE3	-,015	,155	,197	,509	,446
AE4	,365	,027	,268	,629	-,049
AE5	,211	,246	,085	,711	,114
AE6	Excluído nesta solução				
AD1	,690	,105	,052	-,117	-,088
AD2	,690	,302	,056	,213	,263
AD3	,730	,322	,000	,263	,144
AD4	,667	,332	,142	,236	,271
AD5	,720	,053	,153	,351	-,029
AD6	,637	,151	,113	,156	,322
AD7	,635	-,146	,144	,174	,300
QC1	,205	,277	,180	,212	,615
QC2	,173	,269	,136	,068	,786
QC3	,259	-,107	,302	,033	,593
PT1	,074	,370	,651	,115	,242
PT2	,257	,130	,780	,018	-,078
PT3	,092	,049	,844	,058	,141
PT4	-,019	,192	,721	,072	,385
PT5	,071	,108	,815	,102	,155
DI1	,202	,743	,115	,067	,101
DI2	,106	,834	,131	,218	,143
DI3	,159	,791	,272	,169	,129
DI4	,164	,804	,164	,318	,059
Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.					
a. Rotação convergida em 7 iterações.					

ANEXO D. DIAGNÓSTICO DE CURTOSE E ASSIMETRIA

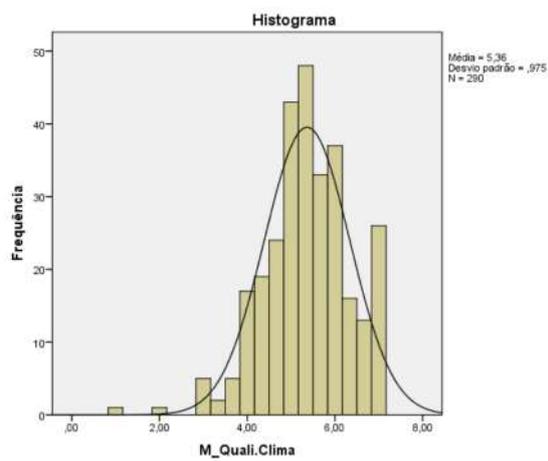
Autoeficácia



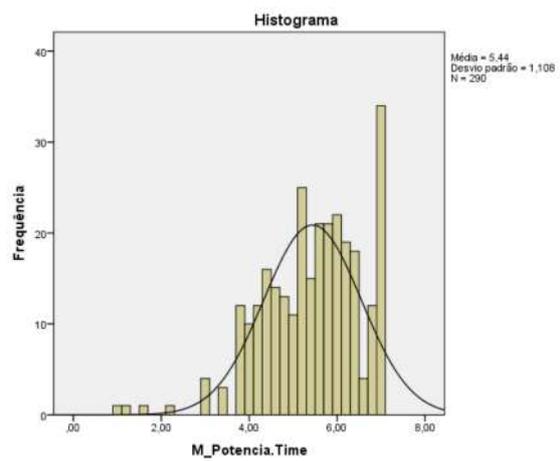
Adaptabilidade



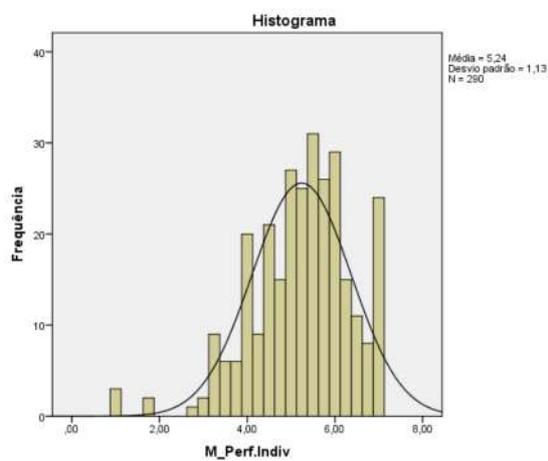
Qualidade do Clima Interpessoal



Potência do Time



Desempenho Individual



ANEXO E. DIAGNÓSTICO DE DADOS PERDIDOS

Item	N	Média	Desvio padrão	Ausente		N de extremos ^a	
				Contagem	Porcentagem	Baixa	Alta
AE1	290	5,7276	1,26639	0	0,0	5	0
AE2	290	5,7862	1,08265	0	0,0	1	0
AE3	290	4,5517	1,68211	0	0,0	19	0
AE4	290	5,5621	1,25252	0	0,0	22	0
AE5	290	5,3414	1,38104	0	0,0	23	0
AE6	290	5,6103	1,43482	0	0,0	12	0
AD1	290	5,6069	1,46845	0	0,0	20	0
AD2	290	5,7276	1,24155	0	0,0	5	0
AD3	290	5,5724	1,32187	0	0,0	9	0
AD4	290	5,5034	1,25681	0	0,0	19	0
AD5	290	5,6586	1,28769	0	0,0	6	0
AD6	290	5,1897	1,39521	0	0,0	3	0
AD7	290	5,2759	1,53385	0	0,0	8	0
QC1	290	5,1000	1,30490	0	0,0	5	0
QC2	290	5,2897	1,20792	0	0,0	20	0
QC3	290	5,7000	1,11749	0	0,0	3	0
PT1	290	5,4138	1,43648	0	0,0	13	0
PT2	290	5,9655	1,20790	0	0,0	4	0
PT3	290	5,2414	1,41801	0	0,0	5	0
PT4	290	5,2759	1,38195	0	0,0	4	0
PT5	290	5,3069	1,33840	0	0,0	6	0
DI1	290	4,8724	1,52520	0	0,0	13	0
DI2	290	5,5034	1,14743	0	0,0	9	0
DI3	290	5,3310	1,28098	0	0,0	21	0
DI4	290	5,2517	1,23477	0	0,0	3	0
DT1	290	4,3448	1,69624	0	0,0	0	0
DT2	290	4,8310	1,58575	0	0,0	10	0
DT3	290	4,7172	1,55501	0	0,0	15	0
DT4	290	4,6966	1,62090	0	0,0	15	0
TT	290	2,9159	3,06995	0	0,0	0	23
NPT	290	6,0241	7,83277	0	0,0	0	28
IA	290	38,4276	12,44461	0	0,0	0	0
TEA	290	3,7004	3,41119	0	0,0	0	3
TEX	290	9,5232	9,87139	0	0,0	0	23
MCI	284			6	2,1		
PMI	250			40	13,8		
TDC	290			0	0,0		
MCT	290			0	0,0		
PMT	251			39	13,4		
FVT	290			0	0,0		
LTD	290			0	0,0		
PTD	286			4	1,4		
CTD	286			4	1,4		
SX	290			0	0,0		
ID.Filial	290			0	0,0		

a. Número de casos fora da amplitude (Q1 - 1,5*IQR, Q3 + 1,5*IQR).

**ANEXO F. TESTE DE MEDIAÇÃO POTÊNCIA DO TIME → AUTOEFICÁCIA
→ DESEMPENHO INDIVIDUAL**

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****
      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3
*****
```

Model = 4
Y = per_in
X = poten
M = autoef

```
*****
```

Outcome: autoef

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2847	,0810	,9222	25,3959	1,0000	288,0000

,0000
Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0000	,0564	,0000	1,0000	-,1110	,1110
poten	,2847	,0565	5,0394	,0000	,1735	,3958

```
*****
```

Outcome: per_in

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5562	,3094	,6954	64,2810	2,0000	287,0000

,0000
Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0000	,0490	,0000	1,0000	-,0964	,0964
autoef	,4111	,0512	8,0336	,0000	,3104	,5118
poten	,2755	,0512	5,3835	,0000	,1748	,3762

```
***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****
```

Direct effect of X on Y

	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2755	,0512	5,3835	,0000	,1748	,3762

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
autoef	,1170	,0270	,0685	,1769

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
autoef	,1170	,0258	,0690	,1676

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
autoef	,1170	,0259	,0685	,1682

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
autoef	,2981	,0650	,1847	,4503

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
autoef	,4248	,1446	,2266	,8192

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
autoef	,0843	,0222	,0447	,1302

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
autoef	,1227	,0264	,0729	,1750

Normal theory tests for indirect effect

	Effect	se	Z	p
	,1170	,0276	4,2455	,0000

**ANEXO G. TESTE DE MEDIAÇÃO POTÊNCIA DO TIME →
ADAPTABILIDADE → DESEMPENHO INDIVIDUAL**

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****
      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.            www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3
*****
```

Model = 4
 Y = per_in
 X = poten
 M = adapt
 Sample size 290

Outcome: adapt

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3182	,1013	,9018	32,4537	1,0000	288,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0000	,0558	,0000	1,0000	-,1098	,1098
poten	,3182	,0559	5,6968	,0000	,2083	,4282

Outcome: per_in

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5174	,2677	,7374	52,4705	2,0000	287,0000

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0000	,0504	,0000	1,0000	-,0992	,0992
adapt	,3557	,0533	6,6751	,0000	,2508	,4605
poten	,2793	,0533	5,2424	,0000	,1745	,3842

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,2793	,0533	5,2424	,0000	,1745	,3842

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
adapt	,1132	,0272	,0695	,1761

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
adapt	,1132	,0248	,0711	,1668

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
adapt	,1132	,0249	,0725	,1672

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
adapt	,2884	,0654	,1796	,4278

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
adapt	,4052	,1418	,2189	,7477

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
adapt	,0839	,0214	,0507	,1337

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
adapt	,1169	,0248	,0758	,1711

Normal theory tests for indirect effect

	Effect	se	Z	p
	,1132	,0263	4,3054	,0000

**ANEXO H. TESTE DE MEDIAÇÃO QUALIDADE DO CLIMA INTERPESSOAL
 → ADAPTABILIDADE → DESEMPENHO INDIVIDUAL**

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****
 Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = ZM_PERF
 X = ZMT_CLI
 M = ZMT_ADP

Sample size 290

Outcome: ZMT_ADP

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2914	,0849	,9183	38,4521	1,0000	288,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0000	,0564	,0000	1,0000	-,1110	,1110
ZMT_CLI	,2914	,0470	6,2010	,0000	,1989	,3839

Outcome: ZM_PERF

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5006	,2506	,7546	37,2459	2,0000	287,0000
	,0000					

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0000	,0513	,0000	1,0000	-,1010	,1010
ZMT_ADP	,3744	,0603	6,2131	,0000	,2558	,4931
ZMT_CLI	,2406	,0535	4,4969	,0000	,1353	,3459

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2406	,0535	4,4969	,0000	,1353	,3459

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_ADP	,1091	,0238	,0674

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_ADP	,1091	,0217	,0695

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_ADP	,1091	,0220	,0701

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_ADP	,3120	,0709	,1991

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_ADP	,4534	,1704	,2486

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_ADP	,0693	,0203	,0367

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_ADP	,1120	,0225	,0710

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,1091	,0250	4,3608	,0000

**ANEXO I. TESTE DE MEDIAÇÃO QUALIDADE DO CLIMA INTERPESSOAL
→ AUTOEFICÁCIA → DESEMPENHO INDIVIDUAL**

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****
 Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = ZM_PERF
 X = ZMT_CLI
 M = ZMT_AE

Sample size 290

Outcome: ZMT_AE

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3410	,1163	,8868	49,2048	1,0000	288,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0000	,0554	,0000	1,0000	-,1091	,1091
ZMT_CLI	,3410	,0486	7,0146	,0000	,2453	,4367

Outcome: ZM_PERF

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5505	,3030	,7018	52,5883	2,0000	287,0000
	,0000					

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0000	,0495	,0000	1,0000	-,0974	,0974
ZMT_AE	,4522	,0549	8,2324	,0000	,3441	,5603
ZMT_CLI	,1955	,0561	3,4844	,0006	,0851	,3060

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1955	,0561	3,4844	,0006	,0851	,3060

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_AE	,1542	,1099	,2174

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_AE	,1542	,1101	,2068

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_AE	,1542	,1093	,2144

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_AE	,4409	,2943	,6752

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_AE	,7886	,4171	2,0789

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_AE	,0885	,0516	,1460

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ZMT_AE	,1575	,1105	,2171

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,1542	,0290	5,3166	,0000

ANEXO J. EXAME ADICIONAL DAS HIPÓTESES H₅ E H₆

Embora os valores da regressão que testaram o efeito moderador da qualidade do clima interpessoal sobre a relação da potência do time com a adaptabilidade e autoeficácia não tenha sido significativos, buscou-se alternativas metodológicas de análise que pudessem explorar melhor a idéia das hipóteses. Com isso em mente, identificou-se que a MANOVA seria um procedimento adicional indicado.

Hair *et al.* (2009) destacam que a MANOVA é uma técnica de análise multivariada indicada para quando houver duas variáveis independentes dicotômicas e duas ou mais variáveis dependentes métricas, como é o caso. Utilizando o IBM® SPSS® *Statistics* versão 21 foi planejado e executado um modelo linear geral multivariado (GLM) que pudesse identificar o comportamento das variáveis dependentes a partir dos grupos de respondentes.

Para operacionalizar a MANOVA com interação entre as variáveis dicotômicas, foram selecionados as variáveis *O Clima no time é?* e *Há Potência no Time?* Assim, pôde ser avaliado se a diferença de variância na autoeficácia e na adaptabilidade dos vendedores seria explicada pela interação entre estas variáveis (de acordo com a H₅ e H₆).

A Tabela 13 reporta as estatísticas descritivas para os grupos, resultado da MANOVA, de onde é possível retirar alguns dados importantes. Assim, por exemplo, a média da autoeficácia para os respondentes que declararam que seu time era potente e com clima ótimo é a maior dentre os 4 grupos possíveis ($M = 5,45$).

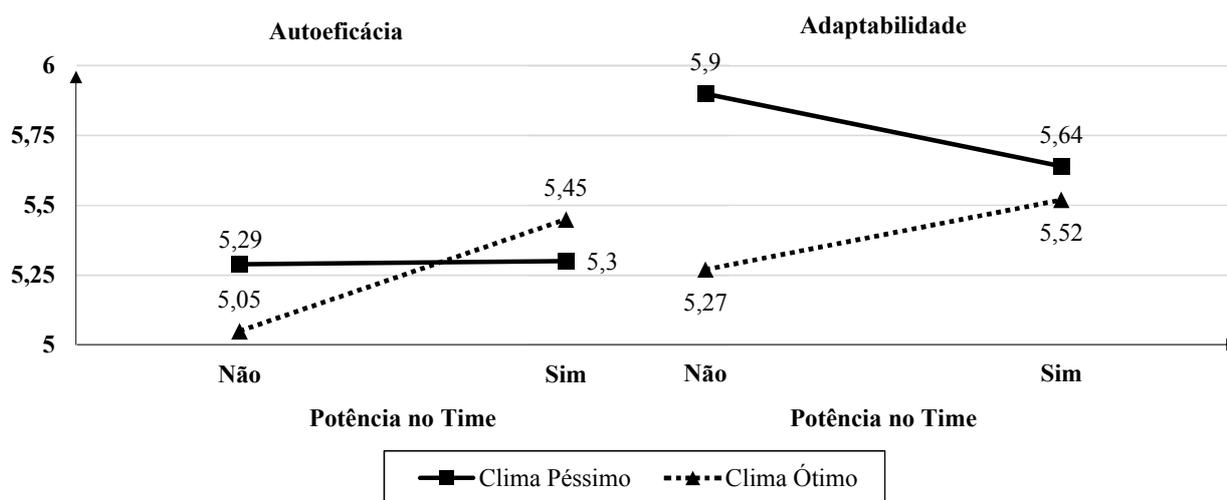
Tabela 13 - Estatísticas descritivas da MANOVA

	Há Potência no Time?	O Clima no time é?	Média	Desvio padrão	N
Autoeficácia	Não	Péssimo	5,29	1,25	11
		Ótimo	5,05	1,04	39
	Sim	Péssimo	5,30	1,05	4
		Ótimo	5,45	0,92	232
Adaptabilidade	Não	Péssimo	5,90	0,83	11
		Ótimo	5,27	1,13	39
	Sim	Péssimo	5,64	0,27	4
		Ótimo	5,52	1,01	232

A Figura 15 traz uma demonstração gráfica das médias produzidas pela MANOVA e demonstra que com o clima péssimo, com ou sem potência no time, os índices de autoeficácia foram quase os mesmos. Pode-se afirmar pelo gráfico que a variável clima interferiu na relação da potência do time com a autoeficácia, a aumentando, e produzindo com isso, os maiores níveis de autoeficácia. Por outro lado, a segunda melhor média para essa variável se dá quando há presença de potência e o clima é péssimo. Ambas observações estão em linha com o que foi proposto na hipótese H₆.

Comportamento adverso ao proposto neste trabalho – na hipótese H₅ – acontece quando a variável dependente é a adaptabilidade. Neste caso, as melhores médias de adaptabilidade são observadas quando o clima é péssimo ($M_{time\ potente} = 5,9$ e $M_{time\ não-potente} = 5,64$). Como pode ser visto na Figura 15, quando interação clima péssimo e times não-potentes, os melhores resultados de adaptabilidade são encontrados.

Figura 15 - Gráficos da MANOVA



Os resultados do teste das hipóteses pela MANOVA são passíveis de outras críticas. Hair *et al.* (2009) afirmam que o tamanho desejável dos grupos em uma MANOVA é de 20 observações por célula. Como o grupo de clima péssimo é de 15 respondentes, alguns grupos de análise ficaram com 4 e 11 casos para estudo. Este problema, fez com que o pesquisador usasse estratégia indicada por Hair *et al.* (2009) de diminuir a significância, assumindo $\alpha < 0,10$, a fim de aumentar o poder estatístico do teste (p.325). Desta forma, procedeu-se a flexibilização do α para alcançar o mínimo de poder estatístico esperado, numa amostra pequena, com efeito pequeno, como é o caso. Ainda assim, mesmo com piora na expectativa

de α , o resultado dos testes F não foram significativos e com baixo poder estatístico. O resultado completo dos efeitos da MANOVA está no Anexo K.

Com o resultado da H_6 em linha ao proposto neste trabalho e com o resultado de H_5 adverso, demonstrados pela estatística descritiva da MANOVA, as hipóteses H_5 e H_6 , são propriamente não suportadas. H_5 , por não estar de acordo com o Modelo Conceitual, e H_6 por, ainda que na direção apontada teoricamente, não receber significância estatística nos testes conduzidos.

ANEXO K. RESULTADOS DA MANOVA SOBRE O EFEITO INTERATIVO DA QUALIDADE DO CLIMA INTERPESSOAL E POTÊNCIA DO TIME SOBRE A ADAPTABILIDADE E A AUTOEFICÁCIA

Testes de efeitos entre assuntos									
Fonte	Variável dependente	Tipo I Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	Eta parcial quadrado	Noncent. Parâmetro	Potência observada ^c
Modelo corrigido	Autoeficácia	5,483 ^a	3	1,828	2,030	0,110	0,021	6,091	0,644
	Adaptabilidade	3,880 ^b	3	1,293	1,251	0,291	0,013	3,754	0,459
Ordenada na origem	Autoeficácia	8290,154	1	8290,154	9209,713	0,000	0,970	9209,713	1,000
	Adaptabilidade	8660,931	1	8660,931	8379,987	0,000	0,967	8379,987	1,000
O Clima no Time é	Autoeficácia	0,130	1	0,130	0,144	0,704	0,001	0,144	0,124
	Adaptabilidade	1,678	1	1,678	1,624	0,204	0,006	1,624	0,356
Há potência no time?	Autoeficácia	4,940	1	4,940	5,488	0,020	0,019	5,488	0,756
	Adaptabilidade	1,531	1	1,531	1,481	0,225	0,005	1,481	0,335
Há potência no time? × O Clima no Time é	Autoeficácia	0,413	1	0,413	0,459	0,499	0,002	0,459	0,176
	Adaptabilidade	0,671	1	0,671	0,649	0,421	0,002	0,649	0,207
Erro	Autoeficácia	253,843	282	0,900					
	Adaptabilidade	291,454	282	1,034					
Total	Autoeficácia	8549,480	286						
	Adaptabilidade	8956,265	286						
Total corrigido	Autoeficácia	259,326	285						
	Adaptabilidade	295,334	285						

a. R ao quadrado = ,021 (R ao quadrado ajustado = ,011)

b. R ao quadrado = ,013 (R ao quadrado ajustado = ,003)

c. Computado usando alfa = ,10