

PSICOLOGIA DE GRUPO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

Ana Paula Nunes de Assis Oliveira¹
Américo de Assis Oliveira Neto²
César Augusto Emerich³

RESUMO

O presente artigo relata a respeito da psicologia de grupo e o desenvolvimento de uma equipe. Trata-se de uma área da psicologia social que se concentra na análise do comportamento de uma comunidade. A análise do comportamento é bidirecional, o que deve ser lembrado. Em primeiro lugar, analisa-se a atitude que os grupos têm em relação ao comportamento da sociedade. Em segundo lugar, será analisado em detalhes como as atitudes individuais modulam os comportamentos sociais. Ambas as questões são cruciais para entender como funciona. Para tanto, se admite que sem a expertise da psicologia de grupo, as equipes, empresas, comunidades, times, não conseguem ter uma experiência mais abrangente quanto a formatação em um processo de desempenho.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Atitude. Psicologia. Equipe

ABSTRACT

This article reports about group psychology and the development of a team. It is an area of social psychology that focuses on analyzing the behavior of a community. Behavior analysis is bidirectional, which should be remembered. First, the attitude that groups have in relation to society's behavior is analyzed. Second, it will be analyzed in detail how individual attitudes modulate social behaviors. Both questions are crucial to understanding how it works. Therefore, it is admitted that without the

¹ E-mail: anapaula.nao77@gmail.com, Acadêmica de Psicologia 9º período, no Centro Universitário Atenas;

² E-mail: americonetofsaw@hotmail.com, Acadêmico de Medicina, 9º período no Centro Universitário Atenas;

³ Formado em Teologia pelo Seminário Presbiteriano do Sul, em Campinas-SP; Licenciado em Letras na Universidade Estadual de Ponta Grossa – PR, Campus Telêmaco Borba; continuei cursando Letras na Universidade Federal de Uberlândia – MG (incompleto); Bacharel em Psicologia na Universidade Federal de Uberlândia – MG (Bacharelado, Licenciatura e formação de Psicólogo); Pós-graduado em Docência Superior na Unigranrio; Mestre em Educação na UnB.

expertise of group psychology, teams, companies, communities, teams, cannot have a more comprehensive experience regarding formatting in a performance process.

Keywords: *Development. Attitude. Psychology. Team*

1 – INTRODUÇÃO

O desempenho da empresa está de muitas maneiras associado à desenvoltura de suas equipes de trabalho (CLARK; MAGGITI, 2012). O trabalho diário em equipe é uma das formas pelas quais uma empresa busca atingir seus objetivos em tempos altamente competitivos (AUH *et al.*, 2014). Nesse contexto altamente competitivo, entender a influência do trabalho em equipe no desenvolvimento individual e organizacional e no desempenho de vendas é de interesse dos gestores de marketing como forma de alcançar melhores resultados.

Pesquisadores buscam delimitar condições ideais para o desempenho da equipe de vendas com base em variáveis que contribuem para a compreensão dos antecedentes do desempenho. Nesse contexto de diferentes condições, pesquisas sobre a potência da equipe, clima interpessoal, autoeficácia (CAVAZOTTE *et al.*, 2013) e adaptabilidade avançaram na compreensão da desenvoltura da equipe ao propor implicações teóricas e práticas.

Para Gully, Incalcaterra, Joshi e Beaubien (2002), a potência da equipe melhora o desempenho, no entanto, resultados mistos de outros pesquisadores, incluindo Lester, Meglino e Korsgaard (2002), Ahearne, Mathieu e Rapp (2005), Jong, Ruyter e Wetzels (2005) e Ahearne, Mackenzie, Podsakoff, Mathieu e Lam (2010) indicam que a relação não é necessariamente direta e que há necessidade de mais investigações. Portanto, outras formas de estudar essa relação como mediador ou moderador devem ser exploradas.

2 – MÉTODOS

A princípio é preciso entender o que é a pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa é segundo Gil (2008) um procedimento que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas levantados.

Nessa perspectiva, tratará de uma abordagem qualitativa, pois vai além dos sentidos que podem ser percebidos. Suas características são abordadas como a separação do sujeito enquanto pesquisador do seu objeto de pesquisa.

Para Deslauriers (1991), na pesquisa qualitativa uma vez utiliza as diversas concepções de autores que pesquisam sobre o ensino, para discutir e aprofundar entendimentos sobre os dados coletados, a o objetivo é produzir informações que sejam capazes de produzir novos conhecimentos.

Para tanto, Minayo (2001) destaca que esse tipo de pesquisa envolve um trabalho com motivos, valores, ações, crenças, por não serem reduzidos às operacionalizações variáveis.

3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Há evidências na literatura (GUZZO *et al.*, 1993; LESTER *et al.*, 2002) que a potência da equipe é o resultado de fatores extrínsecos (ex. clima interpessoal) e intrínsecos (ex. autoeficácia) da equipe e que os aspectos extrínsecos dos indivíduos aumentam sua adaptabilidade (WEITZ *et al.*, 1986). Esses fatores (ex. clima interpessoal, autoeficácia) podem ser vistos como mecanismos para explicar as maneiras pelas quais a potência da equipe interfere no desempenho. Com base na literatura de vendas e potência de equipe (AHEARNE, MATHIEU; RAPP, 2005; AHEARNE *et al.*, 2010; JONG *et al.*, 2005; WEITZ *et al.*, 1986) propomos e analisamos quatro caminhos pouco explorados neste trabalho. São eles: (a) os efeitos diretos que a adaptabilidade e a autoeficácia têm no desempenho de vendas; (b) como a potência da equipe como elemento do grupo afeta duas características individuais, sendo elas a adaptabilidade e a autoeficácia; (c) o impacto indireto da potência da equipe no desempenho mediado pela adaptabilidade e autoeficácia; e (d) o efeito que a potência da equipe tem para mediar o clima interpessoal. Nesse contexto, o artigo acrescenta quatro contribuições à literatura de vendas ao focar nas características intrínsecas e extrínsecas do pessoal de vendas, aspectos da qualidade do clima interpessoal e aspectos do grupo e da equipe para explicar o desempenho de vendas.

Em primeiro lugar, com poucas exceções (AHEARNE *et al.*, 2005; VERBEKE *et al.*, 2011), faltam estudos de marketing, especificamente em vendas, que utilizem os dois elementos de adaptabilidade e autoeficácia como desempenho do vendedor. Isso ocorre porque a maioria desses estudos vem da psicologia (GRIFFIN; HESKESH, 2003). Neste trabalho argumentamos que ambos os elementos impactam diretamente no desempenho de vendas.

Em segundo lugar, defendemos um novo caminho para explicar o desempenho da equipe, por meio da potência da equipe. Em outras palavras, propomos a existência de um efeito mediador da adaptabilidade e autoeficácia em relação à potência e desempenho da equipe. Esses dois resultados mediados ocorrem porque trabalhar em equipes altamente eficazes e por meio de relações sociais altamente desenvolvidas (HUGHES *et al.*, 2013) gera confiança e capacidade de adaptação, que produzem melhores resultados (AHEARNE *et al.*, 2010). Os resultados confirmam esses dois efeitos mediadores.

Terceiro, a capacidade de aprender e realizar tarefas interdependentes - inerente aos vendedores que apresentam adaptabilidade - é um aspecto antecedente ao desempenho individual (WEITZ *et al.*, 1986). A capacidade de lidar com conflitos, trocar informações e implementar informações - intrínsecas aos indivíduos autoeficazes - também são fortes preditores de desempenho e possivelmente podem ser promovidos por empresas que não possuem líderes suficientemente treinados para as equipes que precisam deles (AUH *et al.*, 2014). Neste trabalho, confirmamos que o elemento grupo (potência da equipe) afeta diretamente os elementos individuais do vendedor (adaptabilidade e autoeficácia).

Em quarto lugar, acrescentamos que ter colaboradores trabalhando em equipe cria sinergias entre membros que possuem diferentes habilidades e experiências (AHEARNE *et al.*, 2005). Essa sinergia pode ser enfraquecida ou fortalecida dependendo da qualidade do clima da equipe (AHEARNE *et al.*, 2010). Relacionado a isso está como as crenças coletivas, a potência da equipe e a qualidade do clima interpessoal interagem para oferecer um forte preditor do desempenho de vendas. Este artigo aplica Ahearne *et al.* à pesquisa de (2005) sobre o efeito moderador que o consenso tem sobre o clima.

Com base em Lindell e Brandt (2000), incluímos um quinto elemento - qualidade do clima - com resultados semelhantes aos de Ahearne *et al.* (2005), que não confirmaram efeito moderador.

3.1 – POTÊNCIA E ADAPTABILIDADE EM EQUIPE

A potência da equipe é a crença compartilhada pelos membros da equipe de que seu grupo é eficaz para alcançar os resultados atribuídos (GUZZO *et al.*, 1993). Neste trabalho, sugerimos que a potência da equipe tem um impacto na adaptabilidade individual devido a duas razões principais. Primeiro, o efeito ocorre por meio da liderança. Estudos mostram que a liderança melhora a capacidade de potência de uma equipe (AHEARNE *et al.*, 2010; LESTER *et al.*, 2002) por meio do carisma, que tende a influenciar a adaptabilidade dos membros em relação às tarefas de vendas. Outras evidências identificam que o comportamento direcionado aos clientes pelos supervisores imediatos promove a adaptabilidade do vendedor às ações realizadas com os clientes.

Equipes com potência exibem ajuda mútua, troca de informações interpessoais e assistência, que estão relacionadas à adaptabilidade individual (HUGHES *et al.*, 2013). A assistência entre pares pode incluir o cumprimento de metas, a realização de pesquisas de mercado ou o preenchimento de documentos relacionados a atividades de vendas ou cadastro. Ahearne *et al.* (2010) destaca esse procedimento de subsídio recíproco, mostrando que o comportamento de apoio dentro de uma equipe foi o mecanismo que favoreceu a adaptabilidade dos membros da equipe.

3.2 – ADAPTABILIDADE E DESEMPENHO

Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) explicam que o grau de adaptabilidade do vendedor é importante para o desempenho de vendas, uma vez que é concebido como a capacidade do vendedor de utilizar tanto o conhecimento do objeto quanto o conhecimento do processo para estabelecer estratégias de vendas que atendam às necessidades do cliente. Nesse sentido, o que se espera é que a adaptabilidade

individual resulte na troca e implementação de informações (Hughes *et al.*, 2013) sobre um objeto (o produto ou serviço) e sobre um processo (venda, pós-venda, troca). Exibindo essas características de troca de conhecimento, o indivíduo tende a melhorar sua eficácia na execução de tarefas e pode obter melhores resultados, aumentando o desempenho individual.

Empiricamente, Predmore e Bonnice (1994) encontraram uma relação positiva entre adaptabilidade e sucesso de vendas. Ahearne, (JONES *et al.*, 2008) mostraram associação entre adaptabilidade e desempenho do vendedor no contexto de uso da tecnologia.

3.3 – ESTRUTURA DA EQUIPE, COORDENAÇÃO DA EQUIPE E DESEMPENHO DA EQUIPE

Um problema básico do trabalho em equipe é como integrar o trabalho individual aos objetivos coletivos (ESPINOSA *et al.*, 2007). A coordenação refere-se ao processo que integra temporalmente o trabalho individual dos membros da equipe em objetivos coletivos (FARAJ; XIAO, 2006). Okhuysen e Bechky (2009) revisam estudos relevantes sobre coordenação e afirmam que a coordenação funciona criando três condições: responsabilidade, previsibilidade e entendimento comum. Sugerimos que a estrutura da equipe suporte todas as três condições, para que a estrutura da equipe possa beneficiar a coordenação da equipe.

Primeiro, a estrutura da equipe define claramente o papel e as tarefas de cada membro da equipe usando especialização, hierarquia e formalização (BUNDERSON; BOUMGARDEN, 2010). O modo como esses papéis e tarefas são cumpridos pode ser rastreado e ajustado pelos membros da hierarquia (TARAKCI *et al.*, 2016). Um corpo de estudos sugere que a hierarquia em uma equipe tende a diminuir a incerteza nas interações interpessoais, estabelecendo ordem e diferenciação de classificação (HALEVY *et al.*, 2011). Além disso, descobriu-se que a hierarquia da equipe beneficia a coordenação intraequipe (HALEVY *et al.*, 2012). Em segundo lugar, quando os papéis, tarefas, sequências de tarefas e cronogramas foram claramente especificados pela estrutura de uma equipe, é provável que os membros da equipe conheçam as tarefas e os planos dos outros. Portanto, os membros da

equipe podem prever o que seus companheiros estão fazendo e a quais atividades eles responderão em determinadas situações e em que sequência (BRESMAN; ZELLMER-BRUHN, 2013).

Portanto, o trabalho em equipe torna-se um processo mais previsível sob um alto nível de estrutura de equipe. Em terceiro lugar, estudos sugerem que rotinas e regras podem fornecer aos membros da equipe dicas de informações sobre quais tarefas individuais devem ser feitas em determinadas situações para realizar as tarefas coletivas da equipe (COHEN *et al.*, 2014). Estudos também indicam que a formalização ajuda os membros da equipe a estabelecer um entendimento compartilhado sobre como organizar o trabalho individual para atingir objetivos coletivos (FELDMAN; RAFAELI, 2002). Além disso, a hierarquia também pode facilitar o entendimento compartilhado; isso ocorre porque a hierarquia ajuda a estabelecer expectativas comportamentais compartilhadas para membros de diferentes níveis na hierarquia (HALEVY *et al.*, 2011). Estudos empíricos mostraram que a hierarquia está positivamente relacionada à concordância do esquema dos membros da equipe (RENTSCH; KLIMOSKI, 2001). Em suma, propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A estrutura da equipe se relacionará positivamente com a coordenação da equipe.

A coordenação da equipe é definida como as atividades que gerenciam temporariamente tarefas discretas e coordenam essas tarefas no fluxo de trabalho da equipe (KOZLOWSKI; BELL, 2013). Estudos constatam que a coordenação da equipe é um processo de equipe importante, pois permite que as equipes funcionem de forma eficaz (MARKS *et al.*, 2001).

As equipes são capazes de integrar várias tarefas individuais dos colegas de equipe com os objetivos da equipe por meio da coordenação de esforços para que os membros da equipe possam contribuir para os objetivos coletivos em vez de interesses e propósitos individuais (KOZLOWSKI; BELL, 2013).

Sob um alto nível de coordenação, as informações da equipe, os recursos e as habilidades e habilidades dos membros individuais podem ser mais prontamente integrados a um ritmo de fluxo de trabalho temporal eficiente e sequência de tarefas e, em última análise, melhorar o desempenho (LI; LIAO, 2014). De fato, estudos empíricos mostraram que a coordenação da equipe tem um efeito positivo no

desempenho da equipe (REAGANS *et al.*, 2016; SUI *et al.*, 2016). Com base nisso, propomos nossa segunda hipótese.

Hipótese 2: A coordenação da equipe mediará a relação entre a estrutura da equipe e o desempenho da equipe.

4 – CONCLUSÃO

A potência da equipe pode criar um ambiente no qual o indivíduo se sinta à vontade para modificar seu comportamento de trabalho na área de vendas. Além disso, em uma equipe potente o fornecedor sente que deve estar alinhado com as habilidades demonstradas pela equipe, o que pode levar a maiores níveis de resultados. Dessa forma, equipes altamente potentes exibem comportamentos de suporte e troca de informações (HUGHES *et al.*, 2013) que estão relacionados à adaptabilidade (WEITZ *et al.*, 1986).

Em segundo lugar, quanto maior a potência da equipe, maior a autoeficácia do vendedor. A importância da autoeficácia nas vendas reside na capacidade que um trabalhador tem de aumentar o desempenho através do esforço, tornando-se mais persistente e aprendendo a lidar com os obstáculos relacionados com as suas tarefas cotidianas (HARTLINE; FERRELL, 1996). Ahearne *et al.*, (2010) comentaram que a potência da equipe aumentou o esforço e o engajamento com as tarefas, no papel de facilitador. Portanto, a autoeficácia tem a característica de elevar o engajamento com as atividades atribuídas. Ahearne e outros (2010) e nossos resultados indicam que a produtividade individual pode ser aumentada por meio de equipes potentes. Portanto, se uma equipe não é potente, os profissionais entram em uma espécie de ciclo vicioso em que se tornam menos autoeficazes, o que torna a equipe menos potente e desestimula a obtenção dos resultados esperados por meio da ação (LESTER *et al.*, 2002).

Terceiro, nosso trabalho não encontrou uma relação moderadora significativa para a qualidade do clima interpessoal na relação entre potência da equipe e autoeficácia e adaptabilidade individual. Ahearne *et al.*, (2010) também não encontraram suporte empírico relacionado à moderação do clima de consenso. Uma

explicação para os resultados não expressivos pode ser devido ao nível de como o clima é medido.

Schneider *et al.* (2002) aponta para uma distinção entre qualidade do clima no nível organizacional (que foi chamado de cultura) e qualidade do clima interpessoal no nível da equipe (que foi chamado de percepção comum de um evento específico e expectativas uniformes para o comportamento dos membros). Compreender ambas as qualidades em ambos os níveis e a diferença entre consenso e clima pode ser uma forma de estudar a moderação.

Em quarto lugar, partindo do pressuposto de que a potência da equipe aumenta a confiança que um indivíduo tem sobre sua capacidade de executar tarefas (WOOD; BANDURA, 1989), identificamos duas relações diretas entre potência da equipe e adaptabilidade e entre potência da equipe e autoeficácia. Assim, o elemento de interação do grupo, a potência da equipe, influencia diretamente os outros dois elementos individuais. Tendo em vista que a autoeficácia possui características que aumentam o engajamento na tarefa e que a adaptabilidade é a capacidade individual de se adaptar ao grupo, rotinas e troca de informações (HUGHES *et al.*, 2013), esses elementos influenciam o desempenho.

REFERÊNCIAS

AHEARNE, M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; MATHIEU, J. E.; LAM, S. K. O papel do consenso no desempenho da equipe de vendas. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 3, p. 458-469, 2010. DOI: 10.1509/jmkr.47.3.458.

AUH, S.; SPYROPOULOU, S.; MENGUC, B.; USLU, A. Quando e como o conflito da equipe de vendas afeta o desempenho da equipe de vendas? **Jornal da Academia de Ciências de Marketing**, v.42, n. 6, p. 658-679, 2014. DOI: 10.1007/s11747-014-0368-7.

BRESMAN, H.; ZELLMER-BRUHN, M. O contexto estrutural da aprendizagem em equipe: efeitos da estrutura organizacional e da equipe na aprendizagem interna e externa. **Órgão. Sci.**, v. 24, p. 1120-1139, 2013. DOI: 10.2307/42002896.

BUNDERSON, J. S.; BOUMGARDEN, P. Estrutura e aprendizado em equipes autogerenciadas: por que equipes “burocráticas” podem ser melhores aprendizes. **Órgão. Sci.**, v. 21, p. 609-624, 2010. DOI: 10.1287/orc.1090.0483.

CAVAZOTTE, F.; MORENO, V.; BERNARDO, J. Líderes transformacionais e desempenho no trabalho: os papéis mediadores de identificação e autoeficácia. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 4, p. 490-512,

2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/bar/v10n4/07.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022. DOI: 10.1590/S1807-76922013000400007.

CHAKRABARTY, S.; BROWN, G.; WIDING, R. E. Distinguir entre os papéis da venda orientada para o cliente e da venda adaptativa na gestão de conflitos disfuncionais nas relações comprador-vendedor. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 33, n. 3, p. 245-260, 2013. DOI: 10.2753/PSS0885-3134330301.

CLARK, K. D.; MAGGITT, P. G. Potência do TMT e tomada de decisão estratégica em empresas de alta tecnologia. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 7, 1168-1193, 2012. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2012.01060.x.

COHEN, M. D.; LEVINTHAL, D. A.; WARGLIEN, M. Performance coletiva: modelando a interação de ações baseadas em hábitos. **Ind. Corp. Mudança**, v. 23, p. 329–360, 2014. DOI: 10.1093/icc/dtu005.

DESLAURIERS, J.-P. **Recherche qualitative**: Guide pratique. Montreal: McGraw-Hill, 1991.

ESPINOSA, J.; SLAUGHTER, Sandra; KRAUT, Robert; HERBSLEB, James. Team Knowledge and Coordination in Geographically Distributed Software Development. **J. of Management Information Systems**, v. 24, p. 135-169, 2007. DOI: 10.2753/MIS0742-1222240104.

FARAJ, S.; XIAO, Y. Coordenação em organizações de resposta rápida. **Gerenciar Sci.**, v. 52, p. 1155-1169, 2006. DOI: 10.1287/mnsc.1060.0526.

FELDMAN, M. S.; RAFAELI, A. Rotinas organizacionais como fontes de conexões e entendimentos. **J. Manag. Viga.**, v. 39, p. 309-331, 2002. DOI: 10.1111/1467-6486.00294.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRIFFIN, Barbara; HESKETH, Beryl. Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. **Australian Journal of Psychology**, v. 55, p. 65-73, 2003. DOI: 10.1080/00049530412331312914.

GULLY, S. M.; INCALCATERRA, K. A.; JOSHI, A.; BEAUBIEN, J. M. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. **Journal of Applied Psychology**, V. 87, n. 5, p. 819-832, 2002. DOI: 10.1037/0021-9010.87.5.819.

GUZZO, R. A.; YOST, P. R.; CAMPBELL, R. J.; SHEA, G. P. Potência em grupos: articulando um construto. **British Journal of Social Psychology**, v. 32, n. 1, p. 87-106, 1993. DOI: 10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x.

HALEVY, N.; CHOU, E. Y.; GALINSKY, A. D.; MURNIGHAN, J. K. Quando a hierarquia vence: evidências da associação nacional de basquete. **Soc. Psicol. Pers. Sci.**, v. 3, p. 398-406, 2012. DOI: 10.1177/1948550611424225.

HALEVY, N.; CHOU, Y. E.; GALINSKY, D. A. Um modelo funcional de hierarquia: por que, como e quando a diferenciação vertical melhora o desempenho do grupo. **Órgão. Psicol. Ver.**, v. 1, p. 32-52, 2011. DOI: 10.1177/2041386610380991.

HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. A gestão de funcionários do serviço de contato com o cliente: uma investigação empírica. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 52-70, 1996. DOI: 10.2307/1251901.

HUGHES, D. E.; LE BON, J.; RAPP, A. Obtendo e alavancando a inteligência competitiva baseada no cliente: o papel central do capital social e das habilidades de vendas adaptativas do vendedor. **Jornal da Academia de Ciências de Marketing**, v. 41, n. 1, p. 91-110, 2013. DOI: 10.1007/s11747-012-0311-8.

JONES, G. R. Táticas de socialização, autoeficácia e ajustes dos recém-chegados às organizações. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, 262-279, 1986. DOI: 10.2307/256188.

JONG, A.; RUYTER, K.; WETZELS, M. Antecedents and Consequences of Group Potency: A Study of Self-Managing Service Teams. **Management Science**, v. 51, n. 11, p. 1610-1625, 2005. DOI:10.1287/mnsc.1050.0425.

KOZLOWSKI, S. W. J.; BELL, B. S. Grupos de trabalho e equipes em organizações. *In: Handbook of Psychology: Psicologia Industrial e Organizacional*. 2. ed. N. Schmitt, S. Highhouse e I. Weiner (eds.). Hoboken, NJ: Wiley, v. 12, p. 412-469, 2013.

LESTER, S. W.; MEGLINO, B. M.; KORSGAARD, M. A. Os antecedentes e consequências da potência grupal: uma investigação longitudinal de grupos de trabalho recém-formados. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 352-368, 2002. DOI: 10.2307/3069351.

LI, A. N.; LIAO, H. Como a qualidade e a diferenciação da troca líder-membro afetam o desempenho das equipes? Um modelo de processo duplo multinível integrado. **J. Appl. Psicol.**, v. 99, p. 847-866, 2014. DOI: 10.1037/a0037233.

LINDELL, M. K.; BRANDT, C. J. Qualidade climática e consenso climático como mediadores da relação entre antecedentes e resultados organizacionais. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 3, p. 331-348, 2000. DOI: 10.1037//0021-9010.85.3.331.

- MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E.; ZACCARO, S. J. Uma estrutura temporalmente baseada e taxonomia de processos de equipe. **Acad. Gerenciar Rev.**, v. 26, p. 356-376, 2001. DOI: 10.5465/amr.2001.4845785.
- MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- OKHUYSEN, G. A.; BECHKY, B. A. Coordenação nas organizações: uma perspectiva integradora. **Acad. Gerenciar Ana**, v. 3, p. 463-502, 2009. DOI: 10.1080/19416520903047533.
- PREDMORE, C. E.; BONNICE, J. G. Sucesso de vendas conforme previsto por uma medida de processo de adaptabilidade. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 14, n. 4, p. 55-65, 1994. DOI: 10.1080/08853134.
- REAGANS, R.; MIRON-SPEKTOR, E.; ARGOTE, L. Utilização do conhecimento, coordenação e desempenho da equipe. **Órgão. Sci.**, v. 27, p. 1108-1124, 2016. DOI: 10.1287/orc.2016.1078.
- RENTSCH, J. R.; KLIMOSKI, R. J. Por que as 'grandes mentes' pensam da mesma forma? antecedentes do acordo de esquema dos membros da equipe. **J. Órgão. Comportamento**, v. 22, p. 107-120, 2001. DOI: 10.1002/trabalho.81.
- SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. N.; SUBIRATS, M. Força climática: uma nova direção para a pesquisa climática. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 220-229, 2002. DOI: 10.1037//0021-9010.87.2.220.
- SUI, Y.; WANG, H.; KIRKMAN, B. L.; LI, N. Compreender as relações curvilíneas entre a diferenciação do LMX e a coordenação e desempenho da equipe. **Pessoa. Psicol.**, v. 69, p. 559-597, 2016. DOI: 10.1111/peps.12115.
- TARAKCI, M.; GREER, L. L.; GROENEN, P. J. F. Quando a disparidade de poder ajuda ou prejudica o desempenho do grupo? **J. Appl. Psicol.**, v. 101, p. 415-429, 2016. DOI: 10.1037/apl0000056.
- VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers de desempenho de vendas: uma meta-análise contemporânea. Os vendedores se tornaram corretores de conhecimento? **Jornal da Academia de Ciências de Marketing**, v. 39, n. 3, p. 407-428, 2011. DOI: 10.1007/s11747-010-0211-8.
- WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Conhecimento, motivação e comportamento adaptativo: uma estrutura para melhorar a eficácia de vendas. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 174-191, 1986. DOI: 10.2307/1251294.
- WOOD, R.; BANDURA, A. Teoria sociocognitiva da gestão organizacional. **Academy of management Review**, v. 14, n. 3, p. 361-384, 1989. DOI: 10.5465/AMR.1989.4279067.