



## A emersão na articulação de níveis em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Katia Elizabeth Puente-Palacios<sup>1,a</sup>, Juliana Barreiros Porto<sup>a</sup>, Maria do Carmo Fernandes Martins<sup>b</sup>

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil<sup>a</sup>, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil<sup>b</sup>

### Palavras-chave:

processos de emersão; níveis organizacionais; processos grupais.

### Resumo

Os níveis organizacionais não são entidades estáticas, pois constituem segmentos dinâmicos que se articulam e inter-relacionam. Os tradicionalmente identificados e pesquisados são o micro e o macro e, mais recentemente, o meso. Fenômeno recorrente nas pesquisas multinível é a transformação de atributos micro em meso ou em macro, mediante um processo denominado de emersão. Apesar de ele ocorrer em relação a cognições, afetos ou emoções, o processo de emersão tem sido longamente desconsiderado. O objetivo deste manuscrito é analisar as diversas formas de transformação de características individuais em coletivas, no contexto das organizações. Também se destacam as exigências que os fenômenos de emersão trazem para os pesquisadores interessados em manter alinhamento teórico e empírico na realização de pesquisas e ações de diagnóstico. A realização dessa análise permitiu constatar a falta de convergência teórico-empírica. A partir disso, são apresentadas considerações para o campo da pesquisa e da aplicação em organizações.

### Emersion through combining levels in Organizational and Work Psychology

### Keywords:

emersion process; organizational levels; group process.

### Abstract

Organizational levels are not static, but are actually interrelated dynamic segments. The micro and macro levels are traditionally identified and studied, and more recently, the meso level. A typical phenomenon in multilevel studies is the transformation of micro into *meso* or even *macro* level, through a process called emersion. Despite the occurrence of this phenomenon in cognition, affects, and emotions, it has long been disregarded. Therefore, this manuscript aims to analyze transformations of individual characteristics into collective ones in the organizational context. We will also emphasize demands faced by researchers interested in maintaining a theoretical and empirical alignment when conducting research and diagnosis regarding organizations. Our analysis identified a misalignment between theory and empirical data. Therefore, we present a set of issues to be addressed in organizational research and practice.

### La emersión en la articulación de niveles en Psicología Organizacional y del Trabajo

### Palabras-clave:

procesos de emersión; niveles organizacionales; procesos grupales.

### Resumen

Los niveles organizacionales no son entidades estáticas, pues constituyen segmentos dinámicos articulados e inter-relacionados. Los tradicionalmente identificados e investigados son el micro y el macro y, más recientemente, el meso. Un fenómeno recurrente en las investigaciones multinivel es la transformación de aspectos micro en meso o en macro, mediante un proceso denominado emersión. Pese a que este ocurra en relación con cogniciones, afectos o emociones, este proceso ha sido ampliamente desconsiderado. El objetivo de este estudio es analizar los diversos modos de transformación de características individuales en colectivas, en el ámbito de las organizaciones. Además, se destacan las exigencias que los fenómenos de emersión aportan para los investigadores interesados en mantener un alineamiento teórico y empírico en lo que respecta a la realización de investigaciones y acciones de diagnóstico. El análisis realizado reveló falta de convergencia teórica y empírica. A partir de ello, se presentan algunas consideraciones para el campo de la investigación y de la aplicación en organizaciones.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência:

Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte, Brasília, DF, Brasil 70910-900. Email: [kep.palacios@gmail.com](mailto:kep.palacios@gmail.com)

Como citar este artigo:

Puente-Palacios, K. E., Porto, J. B., Martins, M. C. F. (2016). A emersão na articulação de níveis em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(4), 358-366. doi: 10.17652/rpot/2016.4.12603

Na Psicologia das Organizações e do Trabalho - POT, os focos de interesse relacionados à pesquisa e à intervenção são diversos, fato que evidencia a complexidade desse cenário. Contudo, é de longa data que pesquisadores da área (Klein, Tossi, & Cannella, 1999) lamentam a desatenção dada à questão de níveis desse campo, o que resulta na construção de teorias parceladas em micro ou macro, as quais, na maioria das vezes, não levam em consideração outros segmentos que convergem ao redor do fenômeno de interesse, ou ainda ocasiona a indefinição do nível do construto. Várias consequências da desatenção referida podem ser elencadas, como a restrição do diálogo entre pesquisadores, o empobrecimento do conhecimento gerado e a construção de conclusões equivocadas.

Essas situações são particularmente preocupantes se reconhecemos que o cenário organizacional apresenta naturalmente múltiplos níveis. A literatura da área descreve tradicionalmente o *macro*, que faz referência aos atributos globais da organização, o *micro*, -relativo aos indivíduos- e, com menos frequência, embora tenha cobrado mais centralidade nos últimos anos, o *meso* que se manifesta na forma de grupos de trabalho, unidades, departamentos ou seções. Todavia, além desses mais comumente apontados, o pesquisador pode considerar outros grupamentos que possuem interesse teórico para a compreensão de certos fenômenos e que não aparecem na estrutura formal. Nesse caso trata-se de conjuntos de pessoas agregadas por apresentarem atributos compartilhados (por exemplo, proximidade da aposentadoria). Ou seja, além dos níveis tradicionalmente descritos, outros segmentos sociais teoricamente relevantes podem ser identificados (Klein & Kozlowski, 2000) adicionalmente àqueles que extrapolam as organizações como o da indústria e o da cultura local.

Essa diversidade de níveis exige do pesquisador interessado no estudo de qualquer fenômeno organizacional o reconhecimento e argumentação pertinente quanto ao segmento ao qual o construto do seu interesse pertence. Isso significa dizer que o primeiro passo é a definição do nível ao qual o fenômeno é teoricamente vinculado. Entretanto, essa demanda inicial usualmente não é observada e, muitas vezes, o nível sequer é considerado, fato que desencadeia consequências severas, tanto teóricas como práticas.

Além da multiplicidade de níveis naturalmente presentes no âmbito organizacional, um aspecto de central importância, mas longamente desconsiderado, é o reconhecimento da complexidade resultante da natureza dinâmica que caracteriza as organizações. Isto é, os níveis não são segmentos isolados; ao contrário, estão profundamente interligados e exercem influência mútua. Esse reconhecimento é necessário, porém não suficiente, uma vez que há de se destacar o fato de sofrerem alterações ao longo do tempo, de sorte que um atributo inicialmente individual pode se transformar em atributo coletivo (por exemplo, aprendizagem individual dando lugar à aprendizagem coletiva). Essa transformação recebe o nome de processo de emergência, está presente com mais frequência do que pesquisado e abordado nos estudos organizacionais e é implicitamente vinculada à discussão relativa aos níveis.

Ainda quanto às consequências da inobservância do nível do fenômeno, assim como das suas origens (em qual nível surge), é importante destacar que elas não se restringem ao campo teórico ou à realização de pesquisas empíricas. Atingem também o âmbito organizacional na realização de diagnósticos e na proposição de intervenções. A desconsideração do nível do construto, na prática, pode resultar em intervenções no mínimo perigosas, quando não verdadeiramente prejudiciais. Por essa razão, entende-se que essa discussão ultrapassa o campo teórico e se estende para os campos de mensuração, análise e intervenção.

Tendo em vista as inconsistências observadas na questão dos níveis dos construtos abordados pelos estudos realizados no âmbito das organizações, este manuscrito busca avançar nessa discussão destacando a necessidade de analisar as propriedades dos fenômenos focados pelo pesquisador, com vistas a esclarecer o nível ao qual pertencem e a forma como se manifestam, de sorte a favorecer o alinhamento teórico-empírico, seja para ações de pesquisa ou de diagnóstico em organizações. Para tanto, a seção inicial descreve a ocorrência da emergência, processo profundamente vinculado à questão dos níveis em organizações, definido como problema central a ser abordado neste ensaio; a seguir, possíveis formas de emergência são apontadas, acompanhadas sempre que disponível de exemplos de pesquisas em que a sua racional possa ser constatada, analisando também os avanços científicos deste campo e, por fim, são tecidas considerações gerais sobre os desafios ainda presentes da área, relacionados à questão de níveis e dos processos de emergência, enfatizando o que este ensaio contribui nessa reflexão.

### **Emergência, um processo invisível, mas sempre presente**

A identificação do nível ao qual pertence um determinado fenômeno constitui passo essencial para a construção do conhecimento sendo, desse modo, exigência básica para a realização de qualquer estudo teórico ou empírico, especialmente no âmbito das organizações onde coabitam níveis diversos. Associada a essa exigência está a necessidade de compreensão da origem ou da forma de surgimento do fenômeno de interesse. Isso significa dizer que o pesquisador precisa conhecer qual o nível em que se origina e qual aquele em que se manifesta ou em que as informações devem ser levantadas, sendo este o problema inicial de qualquer pesquisa ou ação de intervenção.

A complexidade derivada da demanda antes exposta resulta tanto da diversidade de níveis existentes na organização, como das interconexões entre eles. Mas, o primeiro passo é, necessariamente, o esclarecimento da natureza dos fenômenos, no tocante ao nível ao qual pertence. Kozlowski (2015), retomando as teorias trazidas em publicação anterior (Klein & Kozlowski, 2000), esclarece que nem todos os fenômenos dos níveis meso ou macro surgem por emergência. Acrescenta ainda que atributos dos níveis meso e macro podem ser tanto propriedades globais, referidas como fenômenos que naturalmente surgem no nível em que se manifestam, como também podem resultar da articulação de contribuições do nível individual.

Em relação as primeiras, que podem ser descritas simplesmente como características meso ou macro, Klein e Kozlowski (2002) destacam que não possuem qualquer significado no nível individual como no caso de antiguidade ou tamanho da empresa. O segundo tipo, por sua vez, faz referência a fenômenos que pertencem aos níveis meso ou macro, cuja especificidade é o fato de resultarem da congregação e transformação de atributos individuais. Esse tipo de fenômeno é o que se constitui em foco de análise e discussão neste manuscrito.

O processo mediante o qual a articulação de atributos de nível inferior dá lugar a fenômenos meso ou macro recebe a denominação genérica de emergência, termo que evidencia o fato de envolverem necessariamente dois níveis, sendo eles o micro, -nível em que se originam-, e o meso ou macro, -nível em que se manifestam. É o caso de atributos psicológicos coletivos oriundos de propriedades psicológicas individuais. Um exemplo típico é o clima (característica do nível macro) cuja origem está nas percepções compartilhadas dos funcionários (fenômeno do nível micro) sobre as formas de agir da organização.

Nos estudos do âmbito organizacional, lamentavelmente é comum observar que nem o nível do fenômeno é descrito e nem o fato de ocorrer ou não por processos de emergência é mencionado. Das diversas consequências dessa falta de definição, uma das mais preocupantes é a compreensão equivocada da natureza do construto (o que ele é, de fato), que pode ser assumido como pertencendo a um nível diferente daquele ao que realmente se vincula. A esse respeito, todavia, deve ser enfatizado que existem fenômenos que se manifestam em diferentes níveis, mas a mudança de nível pode acarretar alterações em algumas das suas características, como conteúdo ou estrutura. Portanto, ainda nestes casos, a especificidade das propriedades decorrentes do nível ao qual pertence e aquele em que se manifesta, precisa ser esclarecida.

Um bom exemplo desse tipo de fenômeno é a satisfação da equipe, compreendida por Mason e Griffin (2005), como possuindo natureza similar à satisfação individual (afetiva e cognitiva), mas estando constituída por diferentes dimensões teóricas. Assim, ainda que seja legítimo defender que a satisfação pode ser tratada como atributo dos indivíduos e das equipes, deve ser explicitado que no nível coletivo surge por emergência e está composta por dimensões diferentes das que compõem o fenômeno individual. O estudo empírico realizado pelos autores mostrou a pertinência das argumentações teóricas feitas na medida em que foram encontradas evidências de validade discriminante entre as medidas com foco em diferentes níveis, além do fato do papel preditor de ambas também ter sido diferente.

A produção científica nacional, entretanto, mostra-se limitada quanto ao reconhecimento da existência de diversos níveis no cenário organizacional e quanto à necessidade de atentar para as especificidades do seu relacionamento (Puente-Palacios & Laros, 2009), especialmente no que diz respeito ao relato de estudos empíricos construídos respeitando essa lógica. Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), ao revisar a produção científica nacional voltada para a temática de liderança, constatam a ausência de incorporação dos múltiplos níveis organizacionais nos estudos empíricos publicados entre 1996 e 2013, e alertam quanto ao descompasso entre a publicação nacional e a internacional, relativo à adoção de teorias e estratégias analíticas que condensem múltiplos níveis.

O trabalho de Loiola et al. (2014), por sua vez, discute desde uma perspectiva teórica, a necessidade de levar em consideração os diversos níveis que coabitam no cenário organizacional, focando na temática de comprometimento organizacional. Defesa similar é trazida no artigo de autoria de Abbad, Puente-Palacios e Gondim (2014), que alertam quanto aos cuidados, em termos de método, que devem ser tidos ao estudar os fenômenos organizacionais, tendo em vista que nem todos eles ocorrem no nível micro. As publicações nacionais ora mencionadas revelam um tímido movimento entre pesquisadores pelo reconhecimento da importância dos níveis organizacionais, a sua interação e transformações, mas mostram também distanciamento das publicações internacionais em que discussões específicas relativas tanto a níveis organizacionais, quanto a processos de emergência, estão presentes e são observados na execução dos estudos empíricos.

Um bom exemplo da afirmação antes feita quanto à especificidade com que a discussão sobre níveis e emergência aparece no cenário internacional é a publicação do volume 64 do *Annual Review of Psychology*, em que Schneider, Ehrhart e Macey (2013) discutem o crescimento de estudos em que a relação entre o clima e os níveis organizacionais é explicitada. Nestes estudos, o clima é reiteradamente entendido como característica da organização ancorada nas percepções dos seus integrantes. Isso porque é conceituado como

percepção compartilhada pelos membros da organização quanto às políticas e procedimentos adotados por ela.

O aspecto que merece atenção nesses argumentos é o fato de ser assumido que se trata de característica da organização resultante do conjunto de percepções individuais compartilhadas. Uma vez que não se trata de atributo global é pertinente acessá-lo a partir das percepções dos trabalhadores sobre as formas em que a organização opera. Desse modo, para o estudo e diagnóstico do clima, toma-se como base um fenômeno de fato individual, considerando que apenas o sujeito é capaz de perceber e, percepção é, a rigor, um processo psicológico. Avançando nessa análise, ainda é imprescindível reconhecer que, tendo em vista se tratar de processamento mental, a percepção em si não pode ser compartilhada. O que os sujeitos compartilham são as interpretações feitas sobre as práticas, políticas e procedimentos da organização. É esse compartilhar que é assumido como clima. Portanto, ao definir, diagnosticar e fazer pesquisas sobre clima organizacional está sendo assumido que se trata de um fenômeno em que está imbricada a ocorrência de um processo dinâmico de articulação de atributos individuais do qual surgem propriedades coletivas (ocorre a emergência).

Os estudos em cultura organizacional também apresentam o desafio de trabalhar com processos de emergência; lamentavelmente, nem sempre os níveis de origem e de manifestação do fenômeno são adequadamente esclarecidos. O modelo clássico de cultura organizacional apresentado por Schein (1997) destaca a existência de um padrão de pressupostos básicos compartilhados pelos diversos grupos de uma organização. Adicionalmente, a maioria das definições sobre cultura a caracterizam como um conjunto de crenças e valores compartilhados (Schneider & Barbera, 2014). Uma vez que apenas as pessoas possuem crenças e valores, novamente o que está sendo avaliado é a interpretação e o significado compartilhados pelos membros da organização sobre os princípios que guiam as práticas e as justificativas das decisões tomadas na organização.

Também em relação a esse fenômeno, a falta de definição do nível do construto pode levar a operacionalizações questionáveis do construto cultura, como a proposta por Sego, Hui e Law (1997) de conjugar valores individuais para deles derivar os valores organizacionais. Nessa proposta seria necessário definir de quem seriam os valores individuais a serem medidos uma vez que há diferenças de peso entre os indivíduos na organização, sendo, em geral, os líderes mais responsáveis pela formatação da cultura. Entretanto, essa discussão não atinge o problema central da proposta que é a falta de uma compreensão da dinâmica de formação da cultura que engloba a troca de informações e o compartilhamento de significados entre os membros do grupo. É necessário destacar que o valor médio dos valores individuais não é um bom representante do significado compartilhado pelos membros, razão pela qual a compreensão do processo de emergência para a elaboração de uma medida adequada do fenômeno se faz necessária.

O estudo realizado por Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013), que foca na aprendizagem de equipes, avança em relação às implicações relativas aos diferentes níveis que o fenômeno se manifesta. O objetivo central desse estudo foi demonstrar a ocorrência da emergência da aprendizagem, focando tanto nas dimensões constitutivas como em sua estrutura. Para tanto, os autores iniciam embasando teoricamente as fases do processo de aprendizagem, no caso: intuição, interpretação, integração e codificação, e discutem para quais delas a ocorrência da emergência, entendida como transformação de atributos individuais, pode ser defendida. Os resultados empíricos encontrados sustentam as teorizações realizadas e revelam que a fase de intuição ocorre totalmente no nível individual (denominado neste estudo como nível micro), a fase de

interpretação ocorre nos níveis micro e meso, portanto, é aquela em que se concretiza a emergência, e as fases de integração e codificação ocorrem no nível da equipe (denominado neste estudo como nível meso), demonstrando assim a forma como a aprendizagem opera no cenário de equipes de trabalho.

As argumentações e exemplos ora trazidos evidenciam, portanto, que a emergência constitui uma articulação ou diálogo entre níveis, a qual caracteriza diversos fenômenos, não sendo prerrogativa de um campo específico. Esse fato chama ainda mais a atenção, tendo em vista que a emergência tem sido longamente ignorada, desde a perspectiva teórica, quanto da perspectiva prática. Ainda assim é alentador constatar que cada vez surgem mais discussões relativas à sua ocorrência e mais implicações derivadas do processo compreendido entre a manifestação de fenômenos micro e a sua transmutação em fenômenos macro.

### Emergência, um processo, diversos caminhos possíveis

O avanço das análises teóricas e pesquisas empíricas relacionadas à questão dos níveis revelam que a emergência, enquanto processo, se refere à transformação de fenômenos do nível micro que dão lugar a construtos coletivos (meso ou macro). A sua manifestação não resulta do acaso e nem se trata de um processo natural de maturação coletiva, pois depende da ocorrência de eventos que a favorecem. Schneider e Barbera (2014), exemplificando esta discussão a partir do clima organizacional, apontam que necessariamente tem lugar em cenários sociais caracterizados por intensa interação. Coultas, Driskell, Burke e Salas (2014), por sua vez, ampliam essa análise defendendo que a emergência nos níveis meso ou macro é intensamente discutida nos estudos multinível com foco em processos grupais nos quais as relações sinérgicas entre os membros tendem a ser evidentes. Ainda assim, alertam quanto ao fato dos processos de emergência não serem prerrogativas do campo do clima organizacional, mas ser nele onde têm sido frontalmente discutidos, tendo em vista a reiterada falta de alinhamento entre as propriedades teóricas do construto e as estratégias de mensuração e análise observadas em boa parte dos estudos empíricos publicados.

A centralidade das interações sociais antes referida resulta da oportunidade que outorgam para o surgimento de interpretações convergentes entre os integrantes do coletivo. Essa convergência refere-se à similaridade de cognições, afetos, comportamentos ou outros atributos que, se estiverem presentes, evidenciam o surgimento do novo fenômeno de nível mais elevado cuja característica central é o fato de ser compartilhado. Assim, ao falar de emergência, sempre se tem como foco um cenário social em que as interações e a intensidade da comunicação entre seus integrantes são essenciais, uma vez que contribuem para a construção de propriedades coletivas (Morgeson & Hofmann, 1999).

O construto que resulta do processo de emergência, embora derive de atributos dos indivíduos, uma vez ocorrida a sua eclosão no nível macro (ou meso), deixa de ser parte de um ou outro membro e se transforma em elemento que perpassa todos os integrantes afetando, desse modo, o seu comportamento. Esse fato, entretanto, não significa que se torne independente das ações do nível micro, pois mantém com ele uma relação dinâmica. Ainda assim, possui estabilidade suficiente para fazer com que os membros ajustem seus comportamentos às diretrizes macro ou meso imperantes na organização (Chan, 2014).

Apesar da similaridade ser uma demanda central nos processos de emergência, uma vez que ela evidencia o surgimento da característica do nível macro, é de longa data que se discute o fato de ela não ser adequadamente capturada por uma divisão dicotômica relativa

a ser ou não similar (emerge vs. não emerge). Defendendo essa visão, autores como Brown e Kozlowski (1999) esclarecem que o pesquisador interessado em sua investigação precisa atentar para a intensidade com que a similaridade ocorre. Assim, haverá agrupamentos humanos nos quais existe maior similaridade e outros em que ela ocorre com menor intensidade.

Discutindo pontualmente o significado atribuído à palavra similaridade (cognitiva) que caracteriza processos de equipes de trabalho, Cannon-Bowers e Salas (2001) alertam quanto ao fato de ser um termo polissêmico. O termo *shared* (em língua inglesa) permite diversas interpretações e o seu uso revela variadas possibilidades de ocorrência da emergência. Os autores apontam quatro possíveis significados, sendo o primeiro relativo a “compartilhado”, quando assume o sentido de *saber comum*. No caso da emergência caracterizada por compartilhamento, entende-se que os membros possuem cognições similares (embora não exatamente iguais), como no caso de equipes médicas em que o conhecimento não é absolutamente similar nem em profundidade e nem em extensão, mas existe um saber relativo ao campo da saúde que é comum a todos.

O segundo significado atribuído à palavra compartilhado é o de *idêntico*. Neste caso, a emergência ocorre quando as cognições grupais, foco de interesse da proposta dos autores, são as mesmas. Um exemplo é o saber (conhecimento) que é exigido de todos os membros, para que se conclua sobre o domínio da equipe. Neste caso, a avaliação do conhecimento do grupo pode ser realizada a partir das avaliações individuais e o escore grupal seria a média aritmética dos resultados de cada integrante. Em terceiro lugar é proposto que cognições compartilhadas (*shared*) pode ser a expressão adotada para significar a existência de um saber *complementar* entre os membros. Neste caso, a emergência ocorre ao se constatar a complementariedade dos saberes dos membros, que habilitam a equipe a desempenhar com êxito tarefas complexas. O exemplo trazido neste caso é o de equipes multidisciplinares, que possuem cognições compartilhadas, mas não iguais, cujo potencial de desempenho está sustentado na capacidade de articular os saberes diferenciados dos seus integrantes.

Por fim, o termo compartilhado também tem o significado de *distribuído*, segundo os autores antes referidos. Neste caso, os saberes necessários ao desempenho das tarefas estão distribuídos entre os membros e a adequada coordenação e até a sincronização de suas atividades é demanda fundamental para o êxito no desempenho coletivo. Um exemplo deste tipo de cognição é visto nas equipes militares nas quais os integrantes possuem conhecimento especializado, mas com uma grande base tática comum, o que o distingue do modelo anterior em que a diferenciação entre os membros é mais pronunciada. Neste último significado de emergência, ela é vista no desempenho coletivo que tem como antecedente central a coordenação e sincronização das ações dos membros. A discussão relativa aos múltiplos sentidos da palavra *shared* trazida por Cannon-Bowers e Salas (2001) torna evidentes os diversos processos subjacentes à emergência, os quais permitem visualizar a mais claramente a complexidade que a caracteriza.

Buscando também explicitar as transformações presentes nos processos de emergência, Chan (1998) propõe cinco modelos. Essa proposição, de natureza eminentemente teórica, enfatiza o fato de ser escolha do pesquisador o estabelecimento do aspecto do fenômeno surgido por emergência que será foco de análise. Por exemplo, ao abordar a cultura da organização, pode optar por priorizar a identificação dos valores centrais compartilhados pelos diferentes grupos e, nesse caso, um modelo de emergência sustentado nas similaridades seria o mais adequado. Por outro lado, pesquisa em relação à mesma temática pode buscar dar destaque a existência

de subgrupos com valores diferenciados, mas que coletivamente compõem a cultura da organização. Nesse caso o pesquisador estaria escolhendo focar nas diferenças, de sorte que um modelo de emersão com ênfase nas complementaridades, e não nas similaridades, seria mais adequado.

Analisando as contribuições feitas em 1998, o próprio Chan (2014) as retoma afirmando que a ênfase dessa proposta inicial está na comparação do comportamento do fenômeno quando ele se manifesta em diferentes níveis, o que obriga o pesquisador a analisar quais transformações ocorrem, assim como atentar para a natureza delas. Por se tratar de proposições teóricas acompanhadas de diretrizes metodológicas que guiam a operacionalização dos construtos do nível meso, podem ser descritas em conjunto, como arcabouço compreensivo, relativo à validade de construtos teóricos surgidos por emersão.

A primeira proposição é de um modelo denominado de emersão por adição, cuja sustentação recai na compreensão de que os atributos individuais de origem são equivalentes. Tomando como exemplo o caso do clima organizacional, seria assumido que se constrói pela congregação de interpretações individuais sobre as práticas e políticas da organização e que ocorrem interpretações mais ou menos similares. Nesse caso, o foco de interesse é a existência do fenômeno no nível coletivo e não necessariamente o processo de surgimento. Ainda assim, a emersão estará presente, uma vez que o clima não deixa de ser compreendido como conjunto de percepções agregadas. Esse modelo também pode ser útil no campo da avaliação de desempenho de equipes realizada a partir de um indicador duro, por exemplo, no ramo de vendas. O critério de desempenho coletivo pode ser o valor arrecadado em certo período de tempo e, para esse fim, as vendas individuais seriam somadas, pois delas deriva o resultado grupal a ser considerado. Nesse caso, diferenças individuais não são relevantes, uma vez que o foco de interesse é o resultado da equipe.

Uma segunda proposta do autor estabelece que o fenômeno macro (ou meso) exige, para a sua adequada compreensão, a constatação empírica da similaridade das interpretações individuais. Neste caso, a verificação da emersão é alvo de interesse teórico e se constitui uma exigência prática, de tal sorte que o pesquisador só irá concluir que está lidando com um atributo coletivo na medida em que identificar a existência de interpretações compartilhadas sobre o assunto de interesse. Esta proposta recebe a denominação de modelo de consenso direto.

Um exemplo de emersão construída a partir de proposição dessa natureza é o estudo realizado por Van den Bossche, Gijssels, Segers e Kirschner (2006) que focaram em comportamentos de aprendizagem de equipes e sua relação com outros fenômenos coletivos. Para a realização da pesquisa empírica, os dados recolhidos no nível individual, relativos a comportamentos demonstrados pelos membros das equipes de trabalho, foram agregados para compor escores grupais. A similaridade de respostas dos membros que evidencia empiricamente a ocorrência da emersão não foi apenas defendida teoricamente, mas testada mediante o cálculo de um índice de concordância intragrupal. Esse índice, ao estar de acordo com o ponto de corte estabelecido na área, revelou a pertinência de compor os escores coletivos (por equipes), e evidenciou a existência de aprendizagem de equipe, surgida por emersão.

Quanto às estratégias analíticas que demonstram a similaridade ou o compartilhamento de características individuais, a sua apresentação e discussão foge do escopo deste manuscrito. Entretanto, mencioná-las, mesmo que brevemente, revela o estado em que se encontra o campo do estudo da emersão e oferece ao leitor interessado algumas fontes de consulta que podem fornecer mais

detalhes da operacionalização das análises referidas. Revisando artigos empíricos relativos a comportamentos organizacionais nos quais os processos de emersão são considerados, observa-se o uso do desvio padrão (baixo) como evidência de similaridade (Kaplan, Laport, & Waller, 2013; Puente-Palacios, Moreira, Puente, & Lira, 2015), do índice de concordância intergrupar  $-r_{wg}$  (Priesemuth, Schminke, Ambrose, & Folger, 2014; Puente-Palacios & Borba, 2009) e de maneira mais recente, do índice de avaliação dos desvios em relação à mediana  $-AD_{Md}$  (Barouh & Puente-Palacios, 2015), em especial nas pesquisas com foco em clima organizacional (Dawson, González-Romá, Davis, & West, 2008).

Avançando na descrição dos modelos propostos por Chan (1998), chega-se ao terceiro que recebe a denominação de mudança de referente. Este modelo se sustenta no pressuposto da existência de similaridade de conteúdo dos construtos dos níveis micro e meso, ou micro e macro; entretanto, enfatiza que o nível do coletivo deve ser acessado indagando os membros. Assim, as pessoas são fontes de informação sobre o comportamento do coletivo e o pesquisador deve provocar os membros para que ofereçam respostas relativas ao grupo e não a si próprios. Esse modelo pode ser visualizado em estudos que indagam, por exemplo, os valores, preferências, crenças ou competências do grupo e não os dos membros, embora seja o indivíduo quem responde às perguntas. Um exemplo de uso do modelo de mudança de referente pode ser visto nos estudos sobre a potência, descrita como crença coletiva quanto à capacidade da equipe ter êxito nas suas tarefas (Puente-Palacios & Borba, 2009) ou ainda em estudos sobre aprendizagem de equipes, capturada a partir de instrumentos que forcem o respondente a pensar no que o grupo (ou equipe) faz e não no que eles, individualmente, fazem (Kostopoulos et al., 2013).

A quarta proposta descreve a ocorrência de fenômenos cujo surgimento resulta da baixa dispersão das contribuições individuais. Assim, reconhece-se a sua existência quando o grau de heterogeneidade das respostas do nível micro é escassa, o que significa dizer que quanto maior a similaridade, maior a saliência atribuída ao fenômeno coletivo. Esse tipo de manifestação recebe a denominação de modelo de dispersão e a sua ocorrência revela concomitantemente a ausência de subgrupos que possam ter visões diferentes sobre o assunto em foco. Segundo Brown e Kozlowski (1999), a adoção deste tipo de modelo de emersão se faz mais presente na literatura relativa a clima e cultura organizacionais, quando há menção à força ou saliência com que esses atributos se manifestam e em cujo caso a mensuração é operacionalizada avaliando a intensidade da semelhança das respostas individuais. Na presença de elevada similaridade, o pesquisador conta com evidências da ocorrência do fenômeno de nível macro, o que torna pertinente afirmar que o foco de interesse não é o construto em si, mas a intensidade da similaridade das visões individuais sobre ele.

Schneider, Salvaggio e Subbirtats (2002) esclarecem ainda que a ocorrência da similaridade, que serve de sustento para o modelo de dispersão, toma como base o conceito de força situacional originalmente proposto por Mischel em 1976, que defende a sua ocorrência em cenários em que os indivíduos tecem interpretações similares sobre o que foi percebido, fato que propicia o surgimento de expectativas semelhantes quanto ao comportamento que deve ser emitido.

Todavia, Sanders, Dorebosh e Reuver (2008) teorizam que o processo mediante o qual as situações mais evidentes e consistentes (ou com maior força) possibilitam que os indivíduos façam atribuições confiáveis, sustenta-se em uma análise de relações causa-efeito. Apoiam essa afirmação nos princípios da teoria da atribuição de causalidade, apontando que situações salientes

possuem três atributos descritos como distintividade (*distinctiveness*), consistência e consenso. Na medida em que os empregados percebem a situação como relevante, legítima e com uma meta definida (distintividade), alinhada às práticas de gestão de Recursos Humanos (RH) da organização (consistência), e identificam a existência de consenso entre os responsáveis pelas políticas de RH (consenso), maior a probabilidade das mensagens serem interpretadas de maneira similar e, portanto, maior a chance de que respostas semelhantes sejam emitidas.

No campo das pesquisas empíricas, a adoção mais recorrente do modelo de dispersão é, sem dúvida, em estudos relacionados à temática de clima. No estudo realizado por Zohar e Luria (2004) os autores buscaram compreender o comportamento do clima de segurança nos níveis meso e macro; na pesquisa de González-Romá, Peiró e Tordera (2002) foram examinados os antecedentes e moderadores da força do clima e na de Puente-Palacios, Pacheco e Severino (2013) foi verificada a relação entre clima e estresse em equipes de trabalho.

Essa ênfase na adoção do modelo de dispersão para o estudo da emergência do clima dá espaço ao surgimento daquilo que hoje é conhecido sob a denominação de força do clima, descrita como a intensidade do atributo (forte). Nesse caso, o clima em si deixa de ser o foco de interesse e a força passa a ocupar papel de destaque nas teorias e pesquisas empíricas. A sua ocorrência é explicada a partir da lógica da força situacional. Quanto mais claramente a organização mostra a forma como ela opera, o que valoriza e considera importante, maior será a força do clima. Em um contexto de regras e normas de comportamento claras, é pertinente esperar menor variabilidade de respostas emitidas pelos indivíduos. Contrariamente, no caso de ambientes com clima pouco saliente ou de escassa força, pode ser esperada maior diversidade de interpretações sobre a forma como a organização atua, o que deve derivar respostas diferentes, dependendo da forma como cada indivíduo interpreta o cenário (Schneider et al., 2013). Desse modo, ambientes organizacionais em que a força do clima é baixa são ambientes de elevada incerteza ou ambiguidade (González-Romá & Peiró, 2014).

Discutindo de maneira geral a respeito do significado de força de fenômenos organizacionais, Brown e Kozlowski (1999) apontam que a sua ocorrência pode ser explicada com base em duas contribuições teóricas. A primeira explica a existência de elevada força pela cristalização de normas, ou seja demandas organizacionais consistentes ao longo do tempo (nesse sentido cristalizadas) eliciariam a ocorrência de interpretações similares e a operacionalização da sua mensuração seria realizada legitimamente mediante a adoção de modelos de baixa dispersão. Nesse contexto, a oferta de respostas semelhantes por parte dos membros do coletivo é mais provável, uma vez que as normas de comportamento seriam claras e consistentes.

A segunda explicação enfatiza a similaridade das interpretações relativas ao clima e à cultura (construtos de base desta justificativa). Portanto, nesta perspectiva, os atores centrais são as pessoas que percebem os fenômenos, e não a vivacidade com que o cenário (organização) mostra as suas propriedades. Quanto maior a semelhança, maior a força e maior a probabilidade de ela ter um elevado impacto sobre comportamentos-resposta, sejam individuais ou coletivos.

Além de buscar justificativas que expliquem a ocorrência da força do clima, autores da área têm buscado discutir também sobre os seus consequentes. Schneider e Barbera (2014), por exemplo, defendem a ocorrência de vantagens em processos grupais como comunicação e coordenação, embora também sejam identificados

estudos que demonstram que processos de interação social desempenham o papel de antecedentes da força do clima (González-Romá et al., 2002). Ainda Schneider et al. (2002) alertam quanto ao fato da força não desencadear por si resultados positivos. Isso porque a sua atuação seria associada à de outras variáveis contextuais. Desse modo, aconselham ao pesquisador interessado no seu estudo verificar se, além de ter elevada força, o clima também é positivo. Sendo positivo e se manifestando com elevada força, então vantagens podem ser esperadas para o coletivo. Já na ocorrência de clima forte, porém negativo, resultados indesejados podem ser esperados. Por outro lado, em situações de valores medianamente elevados do clima, porém, acompanhados de elevada dispersão (força baixa) o poder preditivo da força se verá empobrecido, uma vez que a probabilidade de diversidade de respostas será maior, pelo maior espaço existente para a realização de interpretações pessoais.

Por fim, o quinto modelo de emergência proposto por Chan (1998) deixa de lado a discussão feita nos quatro anteriores relativa à demonstração de similaridade de conteúdo ou de dimensões constitutivas pois, segundo o autor, esses supõem um comportamento estático dos fenômenos. Sob a denominação de processo de composição, o modelo proposto prioriza a compreensão da forma como se estruturam os elementos constitutivos do fenômeno, tanto no nível individual, como no coletivo. Essa análise permite concluir em que medida o construto possui estrutura similar nos diferentes níveis ou são equivalentes. Assim, o foco de interesse não está em evidenciar similaridade de conteúdo, mas em mostrar a intensidade da convergência da forma de organização dos componentes.

A dificuldade de ofertar exemplos de pesquisas empíricas que adotam este modelo está dada pela sua ausência. Ainda assim, a lógica em que se sustenta seria aplicável ao caso de estudos com foco, por exemplo, nos componentes ou parâmetros críticos de uma atividade, como pode ser o planejamento de uma pesquisa, por parte de um indivíduo (nível micro). O objetivo hipotético do estudo seria descrever os elementos críticos presentes nessa atividade: revisar artigos teóricos, levantar pesquisas empíricas, identificar instrumentos, levantar dados, etc. A seguir, indagação similar seria feita buscando mapear os parâmetros ou elementos críticos da tarefa quando realizada por um conjunto de pessoas (nível meso). São similares ou são diferentes? Em que aspectos são similares ou que aspectos os fazem diferentes?

O alvo de análise não são apenas os parâmetros em si, mas também as ligações existentes entre eles. No caso da análise no grupo, se busca identificar adicionalmente quais dessas ligações (ou *paths*) são comuns e quais são específicas, pois o conjunto de específicas e comuns revela a amplitude de espectro de ligações existentes no esquema construído pela equipe. O artigo de autoria de Cooke, Salas, Cannon-Bowers e Stout (2000), em que diferentes estratégias de mensuração de conhecimento da equipe são discutidas, constitui um dos casos de exemplificação da forma como estruturas mentais coletivas podem ser avaliadas, guardando, desse modo, similaridade com a proposição feita no quinto modelo de Chan (1998), ainda que esse autor sequer seja mencionado.

As diversas teorias realizadas sobre as transformações de atributos individuais que dão lugar a outros, do nível meso ou macro, demonstram que a proposta feita por Chan (1998) subjaz a diversas formas de compreensão da dinâmica que caracteriza a articulação entre os níveis organizacionais. Paralelamente, é importante enfatizar que as teorias trazidas por Chan (1998, 2014) visam discutir os diversos processos que subjazem à emergência, não buscando necessariamente a vinculação entre níveis micro e meso. Desse modo, os processos de emergência que resultam da articulação de características individuais, podem propiciar a manifestação de

atributos macro, cabendo ao pesquisador a definição precisa desse coletivo.

Avaliando as formas de emergência antes apresentadas, autores como González-Romá (2011) e González-Romá e Hernández (2014) tecem indagações inquietantes quanto às suposições de homogeneidade em que se sustentam. Questionam se apenas a constatação de interpretações semelhantes permite concluir sobre a existência de um coletivo significativo ou é necessário aceitar que coletivos podem estar naturalmente compostos por subgrupos, com pensamentos diversos, fato que iria derrubar o princípio da homogeneidade presente nas diferentes proposições feitas por Chan (1998, 2014). Partindo deste questionamento propõem outro possível arranjo sustentado na ausência de similaridade.

González-Romá (2011) e González-Romá e Hernández (2014) ponderam que, diferentemente das teses levantadas, elevada dispersão ou escassa similaridade pode revelar multimodalidade na manifestação de um dado fenômeno. Exemplificam esta defesa a partir do estudo do clima organizacional e apontam que na presença de diversos subclimas, o pesquisador iria constatar a existência de um desenho não homogêneo que legitimamente pode caracterizar o coletivo que apenas precisaria ser adjetivado como multimodal ou não uniforme.

A falta de uniformidade antes referida, no caso do clima, pode revelar existência de *clusters* de significado diferenciado e discussão sobre esse tipo de evento também foi realizada por Brown e Kozlowski (1999) ao apresentar as bases conceituais que sustentam a Teoria da Dispersão, a qual é proposta no âmbito da emergência de construtos. Esses autores, ao abordarem a estruturação de fenômenos coletivos, destacam tanto a saliência do atributo em questão, quanto a uniformidade. A saliência remete àquilo já discutido como força do clima, enquanto a uniformidade foca na análise do padrão de manifestação, que pode ser único ou múltiplo. Em sendo múltiplo, revela elevada dispersão, mas não necessariamente inviabiliza o reconhecimento da ocorrência da emergência.

A proposta relativa à uniformidade ainda demanda mais evidências empíricas; entretanto, estudo realizado por González-Romá e Hernández (2014), discutindo as diferenças entre os conceitos de uniformidade e de força do clima, demonstrou empiricamente o fato desses fenômenos serem diferentes, evidenciou a existência de padrões diferenciados de uniformidade e também revelou que unidades com diferentes perfis de uniformidade ou de diversidade (do clima) apresentam diferentes resultados em termos de comunicação e conflito.

Aplicando a lógica argumentativa da falta de uniformidade aos estudos sobre cultura, pode-se fazer um exercício reflexivo, já que não existem estudos teóricos ou empíricos publicados até o momento. Pode-se ventilar a existência de subculturas, entendidas como grupos dentro do cenário social maior (a organização) que compartilham seus próprios pressupostos básicos, mas que seguem princípios comuns abraçados pelo restante da organização (Schein, 1997). Assim, ao analisar os dados provenientes de uma organização em que há pouco consenso para determinada dimensão cultural, seria pertinente concluir quanto à presença de subgrupos da organização, o que pode ser interpretado como presença de subculturas organizacionais (Chan, 2014) estando, desse modo, alinhado à lógica subjacente à ocorrência de baixa uniformidade ou multimodalidade.

O conjunto de teorias e estudos empíricos ora visitados mostram que a emergência é um processo que ocorre no seio das organizações e, em relação a algumas temáticas, avanços significativos já têm sido feitos. Também mostram caminhos a seguir na investigação de conceitos como afetos coletivos, comportamentos

de aprendizagem, cultura, força do clima e uniformidade do clima, assim como nas derivações empíricas deles resultantes. É importante destacar, todavia, que os processos de emergência não abraçam apenas essas temáticas, pois favorecem a compreensão de fenômenos organizacionais como potência, emoções coletivas, vínculos e outros. Também não possuem utilidade para explicar tão somente o surgimento de atributos no nível meso, podendo alcançar a organização como um todo sendo, nesse caso, emergência do micro para o macro. Essas contribuições de natureza teórica e prática permitem buscar outras aplicações e derivações dos processos de emergência no cenário organizacional, mediante as quais se busca explicitar as contribuições deste ensaio, como mostra a seção a seguir.

### **Implicações da emergência para ações de pesquisa e diagnóstico**

Este texto discutiu níveis de análise em psicologia organizacional, salientando que alguns fenômenos da área surgem por um processo denominado emergência. A importância de reconhecer a ocorrência desse processo está no fato de possibilitar uma melhor delimitação teórico-conceitual assim como de propiciar a adequada escolha de estratégias de captura de informações referentes ao constructo de interesse.

Compreender como os fenômenos organizacionais de níveis superiores (meso ou macro) emergem a partir do nível micro tem sido preocupação de alguns pesquisadores de POT (Coultais, Driskell, Burke, & Salas, 2014; González-Romá & Peiró, 1999; Klein & Kozlowski, 2000). Acompanhando essas preocupações, um dos focos centrais deste manuscrito foi chamar a atenção quanto ao fato de os níveis dos construtos precisarem ser adequadamente delimitados evitando falhas tanto na sua compreensão, como nas conclusões tecidas acerca de relações que mantêm com outras variáveis.

Embora o processo de emergência seja tratado mais amplamente nas discussões sobre fenômenos como clima e cultura organizacional, é necessário destacar que a problemática da emergência não é exclusiva desses. A revisão trazida mostrou a sua utilidade quando aplicado a temas como aprendizagem, potência, satisfação, só para mencionar alguns. Esses e outros constructos também necessitam ser examinados considerando-se que podem emergir e perpassar níveis.

A leitura crítica de estudos sobre temas como afetos coletivos, potência de equipes, emoções coletivas, vínculos com o trabalho, inovação organizacional, que se caracterizam por emergência, faz perceber a pouca atenção dada a este fato. Por exemplo, no estudo sobre relações entre clima organizacional, criatividade individual e inovação organizacional, Özbag (2014) define clima organizacional como “atitudes, comportamentos e sentimentos coletivos que produzem e reproduzem interação entre as pessoas e que caracterizam a vida na organização” (p. 21) e inovação organizacional como “implementação exitosa de ideias criativas na organização, constituindo-se variável de nível organizacional” (p. 22). Entretanto, as medidas de clima e de inovação organizacional que o autor utiliza para avaliar os fenômenos referem-se a percepções individuais. Não há no estudo menção a qualquer estratégia utilizada para congruar variáveis individuais que deem lugar a características macro, de modo a atender as exigências subjacentes a processos de emergência. Ainda assim, o autor tece conclusões referindo-se à organização, sem mencionar que, em ambos os casos, está abordando, de fato, fenômenos de um nível (individual) e utilizando essa informação para caracterizar outro (organizacional). Embora a análise dos dados dessa pesquisa tenha sido feita por meio de técnicas multivariadas avançadas (equação estrutural), não alinha conceito, medida

e análise. Em suma, esse estudo, como muitos outros envolvendo emergência, avalia os fenômenos em nível individual, sem considerar que eles não representam o atributo organizacional.

Por outro lado, embora escassos, existem também exemplos de estudos em que a emergência subjaz a compreensão teórica do construto e acompanha as escolhas metodológicas e as conclusões realizadas, como na pesquisa realizada por Tanghe, Wisse e Van der Lier (2010). Os autores investigaram, dentre outras hipóteses, se a relação entre afetos de equipes (estados afetivos compartilhados entre membros de equipes) e efetividade (desempenho) da equipe é moderada pela identificação com a equipe. Os autores partem do princípio que afetos e efetividade de grupos são propriedades de nível grupal (meso). Embora utilizem escalas de avaliação individual, superam o problema no tratamento dos dados, utilizando índices de concordância intragrupal e taxas de agregação do nível individual para o grupal, tanto para afetos, quanto para efetividade das equipes. Seus resultados revelam que maior identificação com a equipe potencializa a relação entre tom afetivo e desempenho das equipes.

Em suma, essa atenção dada aos processos de emergência carece de cuidado especial nos estudos de outros comportamentos organizacionais. Quando o foco de interesse recai em um atributo coletivo (meso ou macro) que resulta da convergência de contribuições individuais (cognições, emoções, afetos, por exemplo) é necessário que se atente para o que se denominou neste texto de proposição compreensiva defendida por Chan (1998) ou ainda para a defesa feita por González-Romá e Hernández (2014) relativa à uniformidade, de sorte a caracterizar apropriadamente o construto de interesse. A conceituação apropriada depende de incluir-se na definição (ou compreensão) a noção de que surge no nível do indivíduo, mas que caracteriza um fenômeno do grupo ou da organização. Por essa razão, necessitam ser teórica e metodologicamente abordados processos de transformação (de um nível para outro), e isto deve ser considerado também quando realizada a coleta e análise de dados, e quando são tecidas considerações sobre o que esses dados revelam.

Os apontamentos e alertas trazidos não se restringem ao campo da pesquisa. Estendem-se ao do diagnóstico organizacional, uma vez que tanto um quanto outro se sustentam na adequada compreensão e definição do assunto de interesse. Em ambos os casos (pesquisa e diagnóstico) a indagação seguinte pode ser feita como passo inicial: aquilo que se deseja investigar ou mapear é acessível diretamente? Em caso da resposta ser afirmativa, as estratégias de levantamento dos dados devem focar o nível ao qual o construto pertence ou ainda podem se buscar informações secundárias, como no caso de lucro de diversas agências bancárias. Já no caso da resposta ser negativa, será necessário indagar qual o nível legítimo do qual derivam. Sendo o nível individual, as ferramentas de levantamento de dados devem tomar como alvo os indivíduos, sem se esquecer que, de posse dos dados fornecidos, estratégias analíticas que permitam a conjugação dessas informações, seguindo procedimentos específicos, devem ser adotadas. Apenas a observância desses cuidados permitirá o alinhamento do conceito, medida e análise, que irá possibilitar a obtenção de informações confiáveis e de conclusões sustentadas. Alguns dos exemplos citados ao longo deste ensaio revelam que os estudos de fenômenos surgidos por emergência ainda carecem desses cuidados.

Finalmente, considerando-se o estado das discussões internacionais sobre níveis de análise e sobre os processos de emergência, observa-se que a discussão pouco avançou no Brasil. Sugere-se que pesquisas sobre temas cuja natureza seja similar a dos ora descritos, considerem os apontamentos feitos neste manuscrito. Desse

modo, esperamos que este texto tenha contribuído para a reflexão e a prática de investigação e diagnóstico, contribuindo para a melhoria da produção do conhecimento no campo científico acerca dos fenômenos surgidos por emergência.

## Referências

- Abbad, G., Puente-Palacios, K., & Gondim, S. M. (2014). Abordagens metodológicas em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia*, 2(2), 71-88.
- Barrouh, R., & Puente-Palacios, K. (2015). Aprendizagem de equipe: Manifestação no nível meso e escala de medida. *Revista Avaliação Psicológica*, 14(3) 365-373.
- Brown, K. G., & Kozlowski, S. W. J. (1999). *Toward an expanded conceptualization of emergent organizational phenomena: Dispersion theory*. Paper presented at 14th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2001). Reflection on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202. doi: 10.1002/job.82
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chan, D. (2014). Multilevel aggregation issues in climate and culture research. In B. Schneider & K. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 484-495). New York: Oxford University Press.
- Cooke, N., Salas, E., Cannon-Bowers, J., & Stout, R. (2000). Measuring team knowledge. *Human Factors*, 42(1), 151-173.
- Coultas, C. W., Driskell, T., Burke, C. S., & Salas, E. (2014). A conceptual review of emergent state measurement: Current problems, future solutions. *Small Group Research*, 45, 671-703. doi: 10.1177/1046496414552285
- Dawson, J., González-Romá, V., Davis, A., & West, M. (2008). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 89-111. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320601046664>
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.
- González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: Una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: It's influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042-1058. doi: 10.1037/a0037868.
- González-Romá, V., & Peiró, J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 269-285.
- González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2014). Climate and culture strength. In B. Schneider & K. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 496-531) New York: Oxford University Press.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 465-473.
- Kaplan, S., Laport, K. & Waller, M. J. (2013). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 473-491. doi: 10.1002/job.1817
- Klein, K., & Kozlowski, S. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, K., Tosi, H., & Cannella, A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 243-248.
- Kostopoulos, K., Spanos, Y., & Prastacos, G. (2013). Structure and function of team learning emergence: A multilevel empirical validation. *Journal of Management*, 39(6), 1430-1461. doi: 10.1177/0149206311419366
- Kozlowski, S. (2015). Advancing research on team process dynamics: Theoretical, methodological, and measurement considerations. *Organizational Psychology Review*, 5(4) 270-299. doi: 10.1177/2041386614533586
- Lioiola, E., Bastos, A. V. B., Borges-Andrade, J. E., Neris, J., Leopoldino, C., Souza, J. J., & Rodrigues, A. C. A. (2014). Cognições e aprendizagem na psicologia organizacional e do trabalho contemporânea. *Revista Brasileira de Psicologia*, 1(2), 16-40.
- Mason, C. M., & Griffin, M. (2005). Group task satisfaction. The group's shared attitude to its task and work environment. *Group & Organization Management*, 30(6), 625-652. doi: 10.1177/1059601104269522



- Morgeson, F., & Hofman, D. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Özbag, G. K. (2014). A research on the relationships among perceived organizational climate, individual creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 6(1), 21-31
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M., & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impacts on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513-1534. doi: [10.5465/amj.2011.0237](https://doi.org/10.5465/amj.2011.0237)
- Puente-Palacios, K. E., & Borba, A. C. (2009). Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Revista Avaliação Psicológica*, 8(3), 369-379.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: Contribuições para estudos sobre efeito do contexto no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 349-361. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300008>
- Puente-Palacios, K., Moreira, T., Puente, T., & Lira, N. (2015). El consenso estratégico como predictor de resultados de equipos de trabajo. *Revista de Psicología de la PUC-Lima*, 33(1), 189-220.
- Puente-Palacios, K. E., Pacheco, E., & Severino, A. (2013). Relação entre clima organizacional e estresse. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(1), 37-48.
- Sanders, K., Dorenbosch, L.W., & Reuver, R. S. M. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 37(4), 412-425. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810877589>
- Schein, E. H. (1997). Defining organizational culture. In E. H. Schein (Ed.), *Organizational culture and leadership* (pp. 3-15). São Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. New York: Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 1-28. doi: [10.1146/annurev-psych-113011-143809](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809)
- Schneider, B., Salvaggio, A. M., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Sego, D. J., Hui, C., & Law, K. S. (1997). Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 148-159). San Francisco: The New Lexington Press.
- Tanghe, J., Wisse, B., & Van der Flier, H. (2010). The formation of group affects and team effectiveness: The moderating role of identification. *British Journal of Management*, 21(2), 340-358. doi: [10.1111/j.1467-8551.2009.00656.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00656.x)
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521. doi: [10.1177/1046496406292938](https://doi.org/10.1177/1046496406292938)
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 322-333.

Informações sobre o artigo

Recebido em: 08/07/2016

Primeira decisão editorial em: 19/08/2016

Versão final em: 01/09/2016

Aceito em: 15/09/2016