

**UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE  
PROGRAMA DE DOUTORADO E MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – PDMA**

**Andreia Chaves de Aguiar**

**A INFLUÊNCIA DA AUTONOMIA, DA MOTIVAÇÃO, DA AUTOEFICÁCIA E DA  
CULTURA NO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO:  
um estudo em países ibero-americanos no segmento de TI**

**Belo Horizonte**

**2018**

**Andreia Chaves de Aguiar**

**A INFLUÊNCIA DA AUTONOMIA, DA MOTIVAÇÃO, DA AUTOEFICÁCIA E DA  
CULTURA NO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO:  
um estudo em países ibero-americanos no segmento de TI**

Dissertação apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título acadêmico de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

**Belo Horizonte**

**2018**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A283i Aguilar, Andreia Chaves de, 1981 -

A influência da autonomia, da motivação, da autoeficácia e da cultura no desempenho do indivíduo: um estudo em países ibero-americanos no segmento de TI / Andreia Chaves de Aguilar – Belo Horizonte, 2018.

102 f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2018.

1. Autonomia. 2. Motivação (Psicologia) - Brasil. 3. Desempenho. 4. Cultura. I. Título. II. Reis Neto, Mário Teixeira. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.013



UNIVERSIDADE  
**FUMEC**

Dissertação intitulada “A INFLUÊNCIA DA AUTONOMIA, DA MOTIVAÇÃO, DA AUTOEFICÁCIA E DA CULTURA, NO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO: UM ESTUDO EM PAÍSES IBERO AMERICANOS NO SEGMENTO DE TI” de autoria de Andrea Chaves Aguilar, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC  
(Orientador)

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

Profa. Dra. Tânia De Matos Gomes Marques – Instituto Politécnico de Leiria  
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 01 de agosto de 2018.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30130-009 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0300 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela inspiração, saúde e motivação para desenvolver este trabalho.

Aos colegas do segmento de TI pelo apoio, paciência e comprometimento.

Ao professor orientador Dr. Mário Reis pelo apoio, sabedoria e tranquilidade nos momentos mais difíceis.

À minha família, pelo exemplo de força, determinação e superação.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar a influência da autonomia, da motivação, da autoeficácia e da cultura no desempenho do indivíduo no ambiente laboral. Estudos sobre autonomia, motivação, autoeficácia e desempenho já foram realizados por Nonaka (2015), cujos resultados demonstraram influências positivas entre esses constructos. Entretanto, esta pesquisa tem como tema de interesse central jogar luz ao construto cultura e avaliar se também existe influência dos aspectos culturais de um país no desempenho do indivíduo. Como base para esta pesquisa, foram elencados os estudos realizados pelo professor Geert Hofstede (1991), através da Teoria das Dimensões Culturais. Lançando mão dessa teoria, a pesquisa foi realizada em empresas do segmento de Tecnologia da Informação (TI), no Brasil e em empresas de origem hispânica. Foram pesquisados profissionais de áreas diversas, sem restrição de cargo, gênero, idade e escolaridade. Com abordagem quantitativa e natureza descritiva, a coleta de dados foi através de um questionário de 48 itens enviado via SurveyMonkey. A escala utilizada foi a Likert, de 1 a 7 pontos, em que quanto mais próximo de 7, mais o indivíduo concordava com a afirmativa. Os resultados confirmaram as hipóteses de que autonomia influencia positivamente a motivação e a autoeficácia é influenciada por um ambiente onde prevalece um balanceamento entre autonomia e controle, mas não compromete o desempenho do indivíduo. Em relação ao estilo apoiador da gestão, não foi confirmada sua influência na autonomia para empresas do Brasil, entretanto, identificou-se uma relação negativa destes constructos para os países hispânicos. Do mesmo modo, não se confirmou a hipótese de que a motivação influencia o desempenho para indivíduos de empresas brasileiras e foi identificada uma relação negativa entre estes. Quanto ao constructo cultura, também não foi confirmada sua influência em relação ao desempenho e a autonomia do indivíduo.

**Palavras-chaves:** Autonomia. Motivação. Autoeficácia. Autonomia e controle. Desempenho. Cultura.

## ABSTRACT

The present research aims to assess the influence of autonomy, motivation, self-efficacy and culture on the performance of individuals in the working environment. Studies of autonomy, motivation, self-efficacy and performance have already been done by Nonaka (2015) , in which the results have shown positive influences among those constructs. However, the intention of this research is to cast light upon the culture construct and to assess whether the cultural aspects of a country influence the performance of an individual. The studies carried on by Professor Greet Hofstede (1991), which were based on the Theory of the Cultural Dimensions, were the foundation for this research. Having this theory in mind, the research was carried out in Information Technology (IT) companies in Brazil and abroad. A wide range of employees were assessed, regardless job post, age, genre and education. Data collection was taken using quantitative approach and descriptive nature. A survey of 48 questions was sent by SurveyMonkey. The scale used was Likert, ranging from 1 to 7, in which the closest to 7 the more the individual agrees with the statement. The results confirmed the hypothesis that autonomy positively influences motivation and self-efficacy is influenced by an environment where a balance between autonomy and control prevails, but does not compromise the performance of the individual. Regarding the management support style, its influence on autonomy for Brazilian companies was not confirmed, however, a negative relation of these constructs to the Hispanic countries was identified. Likewise, it was not confirmed the hypothesis that the motivation influences the performance for individuals of Brazilian companies and a negative relation between them was identified. As for the culture construct, its influence on the performance and autonomy of the individual was also not confirmed.

**Keywords:** Autonomy. Motivation. Self-efficacy. Autonomy and control. Performance. Culture.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra.....	52
Tabela 2 Análise descritiva dos itens dos constructos.....	55
Tabela 3 Modelo de mensuração .....	60
Tabela 4 Validação do modelo de mensuração .....	61
Tabela 5 Modelo estrutural.....	63
Tabela 6 Análise do modelo de mensuração – empresas do segmento de TI .....	64
Tabela 7 Análise multigrupo do modelo estrutural – empresas do segmento de TI .....	65
Tabela 8 Análise multigrupo do modelo de mensuração .....	66
Tabela 9 Análise multigrupo do modelo estrutural .....	67
Tabela 10 Análise fatorial exploratória para Cultura .....	69
Tabela 11 Validação dos constructos da Cultura.....	70
Tabela 12 Análise descritiva dos indicadores de primeira ordem da Cultura .....	70
Tabela 13 Indicadores do modelo estrutural .....	72
Tabela 14 Comparação dos indicadores do modelo em relação a variável País .....	74
Tabela 15 Hipóteses do modelo estrutural .....	74
Tabela 16 Tabela de hipóteses confirmadas .....	75

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráficos de barras com intervalos de confiança para os itens.....	57
Gráfico 2 – Gráfico de barras com intervalos de confiança para os indicadores de primeira ordem da Cultura .....	71
Gráfico 3 – Gráfico de radar para os indicadores de primeira ordem da Cultura.....	71
Gráfico 4 – Gráfico de barras com intervalos de confiança para os indicadores do modelo estrutural .....	72
Gráfico 5 – Gráfico de radar para os indicadores do modelo estrutural.....	73

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo paradoxal de gerenciamento dinâmico .....	24
Figura 2. Modelo teórico .....	42
Figura 3. Modelo hipotético .....	46
Figura 4. Modelo estrutural .....	63
Figura 5. Modelo estrutural – Empresas do Segmento de TI .....	65
Figura 6. Modelo estrutural – Brasil.....	67
Figura 7. Modelo estrutural – outros países .....	67
Figura 8. Modelo estrutural 2– Empresa do Segmento de TI no Brasil .....	100
Figura 9. Modelo estrutural 2– Modelo estrutural 2 – Outras Empresas .....	103

## LISTA DE TERMOS E SIGLAS

**1º Q – 1º Quartil:** O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

**2º Q – 2º Quartil:** O segundo quartil, também conhecido como mediana, é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

**3º Q – 3º Quartil:** O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

**AC – Alfa de Cronbach:** Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo; em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos.

**AVE – Variância Média Extraída:** Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

**CF – Cargas fatoriais:** Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente, cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.

**Com. – Comunalidade:** Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.

**CC – Confiabilidade Composta:** É a medida do grau em que um conjunto itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

**DP – Desvio Padrão:** É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

**Dim. – Dimensionalidade:** Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

**EP – Erro Padrão:** O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

**GoF:** Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

**IC 95% – Intervalo de Confiança de 95%:** É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor, é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

**Peso:** São os coeficientes que irão poderar a importância de cada pergunta na formação do indicador para representar o constructo.

**P-valor:** É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, um p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

**R<sup>2</sup>:** Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

**Validação convergente:** Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

**Validação discriminante:** Avaliação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais.

**Variância compartilhada:** Evidencia o quanto um constructo consegue explicar da variabilidade do outro.

**β:** São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>17</b>
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	<b>18</b>
3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	18
3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	18
<b>4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>19</b>
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
5.1 <i>Autonomia</i> .....	20
5.1.1 <i>Antecedentes da autonomia</i> .....	21
5.2 <i>Motivação</i> .....	25
5.3 <i>Autoeficácia</i> .....	27
5.4 <i>Cultura</i> .....	28
5.5 <i>Desempenho</i> .....	32
5.6 <i>Relação entre os constructos e o modelo teórico</i> .....	34
5.6.1 <i>Autonomia e motivação</i> .....	34
5.6.2 <i>Autonomia e autoeficácia</i> .....	35
5.6.3 <i>Motivação e desempenho</i> .....	36
5.6.4 <i>Autoeficácia e desempenho</i> .....	37
5.6.5 <i>Autonomia e desempenho</i> .....	38
5.6.6 <i>Autonomia e cultura</i> .....	39
5.6.7 <i>Cultura e desempenho</i> .....	40
5.6.8 <i>Modelo teórico</i> .....	42
<b>6 AMBIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....	<b>43</b>
<b>7 METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
7.1 <i>Caracterização da pesquisa</i> .....	44
7.2 <i>População e unidade de análise</i> .....	44
7.3 <i>Amostra e procedimento amostral</i> .....	44
7.4 <i>Instrumento de coleta de dados</i> .....	45
7.5 <i>Modelo hipotético</i> .....	45
7.6 <i>Tratamento dos dados</i> .....	46
<b>8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
8.1 <i>Análise de dados faltantes e outliers</i> .....	51
8.2 <i>Normalidade e linearidade</i> .....	52
8.3 <i>Apresentação e análise dos resultados</i> .....	52
8.4 <i>Modelagem de equações estruturais (PLS) – Empresa do Segmento de TI no Brasil</i> .....	58
8.4.1 <i>Modelo de mensuração (outer model)</i> .....	58
8.4.2 <i>Modelo estrutural (inner model)</i> .....	61
8.5 <i>Análise multigrupo</i> .....	63
8.5.1 <i>Empresas do segmento de TI no Brasil</i> .....	64
8.5.2 <i>Análise multigrupo</i> .....	65

8.6 Análise fatorial exploratória - Constructo Cultura.....	68
8.7 Indicadores do modelo estrutural .....	72
<b>9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>74</b>
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
10.1 Limitações da pesquisa.....	79
10.2 Sugestão para futuras pesquisas.....	80
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A – Definição das variáveis .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – Quadro de relação entre os constructos .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE C – Perguntas e autores relacionados aos constructos .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE D – Instrumento de coleta de dados – Modelo .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE E – Instrumento de recogida de datos – Modelo.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE F - Modelo Estrutural 2.....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, um dos grandes desafios dos líderes e gestores é manter o bom desempenho dos seus colaboradores. As empresas precisam de pessoas para executar suas tarefas, e estas precisam sentir-se motivadas e valorizadas para que suas metas e seus objetivos sejam atingidos. Diversos estudos já foram realizados com o intuito de avaliar o quão importante é para um funcionário sentir-se motivado para realizar suas atividades, bem como sentir-se independente e autônomo na tomada de decisões. Num sentido mais amplo, esses estudos pretendiam avaliar a existência de influências positivas, da percepção de autonomia por parte dos funcionários, não somente em sua motivação, mas no seu desempenho como um todo.

Com base nesse princípio, autores como Hackman e Oldham (1976) registraram uma associação entre o efeito benéfico da autonomia e o desempenho dos indivíduos, por meio do fenômeno da motivação, ao estabelecerem a autonomia como uma das cinco dimensões centrais do trabalho que atuam como fator motivador do indivíduo. Esse efeito benéfico também pode ser constatado, de acordo com estudos de Tamayo e Paschoal (2003), nos quais verificasse-se certa sinergia entre esses constructos, fundamentando-se na teoria de que a motivação provoca um comportamento guiado por metas, no qual o indivíduo se vê motivado a atingir determinado objetivo.

Langfred e Moye (2004) também demonstraram que a autonomia concedida pelos gestores aos colaboradores pode ser analisada como uma das ferramentas de motivação para melhorar o desempenho destes. Do mesmo modo, estudos de Bandura, Azzi e Polydoro (2008) concluíram que crenças na autoeficácia são tão importantes para o desempenho do indivíduo quanto os próprios conhecimentos e habilidades por ele adquiridos.

De acordo com os achados de Loew e O'Leonard (2012), a cada ano, as organizações investem US\$ 14 bilhões em treinamento gerencial e de liderança para melhorar a motivação dos seus funcionários. A teoria de *self-determination* (Self-Determination Theory – SDT), desenvolvida por Ryan e Deci (2000), fornece orientação específica sobre as melhores práticas para otimizar a motivação. Além disso, serve como um modelo baseado em evidências para treinamento, *coaching* e educação: pesquisas mostram que o treinamento gerencial focado precisa de apoio, melhora a qualidade motivacional e contribui para um funcionário mais engajado.

A SDT fornece uma estrutura forte para a construção de qualidade motivacional. A teoria, especificamente, argumenta que existem três necessidades psicológicas básicas subjacentes à alta qualidade da motivação, necessidades que se aplicam a todas as culturas e a

todos os tipos de locais de trabalho. Quando essas necessidades são satisfeitas, os funcionários demonstram seus esforços de alta qualidade e maior bem-estar (Ryan, Bernstein, & Brown, 2010).

De acordo com a SDT, a motivação é uma necessidade básica psicológica que pode sofrer influências dos aspectos culturais de uma região. Diante disso, faz-se necessário investigar se esses aspectos culturais também influenciam a autonomia e o desempenho do funcionário em uma organização.

A afirmativa acima pode ser comprovada nos estudos de Cummings e Worley (2013), que indicaram uma variedade de tópicos, incluindo os efeitos da mudança, os métodos de mudança organizacional e os fatores que influenciam o sucesso do desempenho organizacional, tais como os aspectos culturais. Nesse contexto, os achados de Johann (2004) já haviam concluído que culturas fortes (aquelas com alto compartilhamento de determinados valores essenciais) estão associadas a desempenhos excelentes. Por essa razão, entender a percepção dos integrantes de uma organização com relação aos fatores culturais e a importância atribuída a eles pode ser uma forma de compreender o sucesso ou o fracasso organizacional.

À luz do mundo corporativo, foi possível entender que o segmento de Tecnologia da Informação (TI), setor elencado para desenvolver esta pesquisa, é bastante rico em termos culturais, uma vez que trabalha com tecnologia de ponta de todos os países do mundo. Esse intercâmbio cultural favorece a troca de experiências, os recursos humanos, as negociações e os formatos de gestão.

Considerando as questões levantadas sobre os efeitos da autonomia no desempenho e suas influências nas organizações, este estudo tem como tema de interesse central estender esse entendimento para um cenário mais amplo, no qual os aspectos culturais serão os maiores atores. Diante disso, este trabalho será realizado em empresas do segmento de TI no Brasil e em empresas de origem hispânica, com o objetivo de avaliar quais as influências da percepção de autonomia, da autoeficácia e da motivação no desempenho do funcionário, considerando os aspectos culturais destes países.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA

A busca por melhor desempenho é pauta constante na agenda dos gestores de todo o mundo corporativo. Eles têm o papel fundamental de motivar seus colaboradores a atingirem resultados maiores e melhores, para assegurar a sobrevivência da empresa em mercados cada vez mais competitivos e polarizados. Sendo assim, estratégias de como aumentar a percepção de autonomia e trabalhar os aspectos da motivação e autoeficácia dos funcionários são adotadas pelo corpo diretivo da empresa, para extrair desempenhos superiores.

Muitos estudos já foram realizados sobre as relações desses constructos, entretanto existem poucas referências na academia que demonstram essas relações dentro de um contexto de culturas distintas e quão influenciadoras são essas culturas no desempenho organizacional do indivíduo.

Ao considerar a relevância deste tema para as relações organizacionais e para o meio acadêmico, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: *Qual a influência dos aspectos culturais, da percepção de autonomia, da motivação e da autoeficácia no desempenho do indivíduo em empresas do segmento de TI?*

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a influência da cultura, da autonomia, da motivação e da autoeficácia no desempenho do indivíduo em empresas do segmento de TI.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Para se atingir o objetivo geral deste estudo, propõe-se o desdobramento do mesmo em objetivos específicos, tais como:

- investigar a influência da autonomia na motivação do indivíduo;
- investigar a influência da autonomia na autoeficácia do indivíduo;
- investigar a influência da autonomia no desempenho do indivíduo;
- investigar a influência da motivação no desempenho do indivíduo;
- investigar a influência da autoeficácia no desempenho do indivíduo;
- investigar a influência dos aspectos culturais na autonomia do indivíduo;
- investigar a influência dos aspectos culturais no desempenho do indivíduo;
- investigar se a percepção de autonomia dos indivíduos está relacionada ao estilo apoiador da autonomia do gestor;
- investigar se um ambiente onde existe equilíbrio entre autonomia e controle influencia a autonomia do indivíduo;
- propor e validar o modelo de influências entre os constructos.

#### 4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica devido à importante contribuição do setor de TI para os mercados brasileiro e internacional. De acordo com o Gartner Group (empresa do ramo de pesquisas e consultorias do mercado de TI), o setor movimentará no ano de 2018 em torno de US\$ 3,7 trilhões, no cenário global, e fomentará uma grande quantidade de empregos diretos e indiretos.

Outro ponto extremamente relevante que justifica a elaboração deste estudo é a importância de as empresas voltarem-se para os indivíduos que compõem seu quadro de funcionários. Em mercados cada vez mais competitivos e acirrados, é necessário que exista um olhar direcionado ao recurso humano por trás da organização, com intuito de avaliar suas ambições, comportamentos e percepções.

Além do exposto, sob o ponto de vista gerencial, este trabalho se justifica quando permite que se tenha uma visão dos diferentes graus de autonomia, motivação e autoeficácia percebidos pelos funcionários e como esses aspectos influenciam seu desempenho, bem como quando permite um diagnóstico referente às influências culturais nas relações entre esses constructos.

Sob o ponto de vista teórico, esta pesquisa, que é uma continuação dos estudos de Nonaka (2015), justifica-se porque não foram identificados em bancos de dados, como SPELL e EBSCO Host, e em revistas internacionais, como *Human Resource Management Review* e *International Business Review*, estudos que mostram como a percepção de autonomia do indivíduo afeta sua motivação, autoeficácia e desempenho, considerando os aspectos culturais dos países onde atuam. A busca foi realizada no mês de junho de 2018, utilizando as palavras chaves: autonomia, motivação, autoeficácia, desempenho e cultura.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 Autonomia

Etimologicamente, autonomia significa o poder de dar a si a própria lei: *autós* (por si mesmo) e *nomos* (lei). Não se entende esse poder como algo absoluto e ilimitado, também não se entende como sinônimo de autossuficiência. Indica uma esfera particular cuja existência é garantida dentro dos próprios limites que a distinguem do poder dos outros e do poder em geral, mas, apesar de ser distinta, não é incompatível com as outras leis (Zatti, 2007).

Autonomia é o grau de independência percebida que um empregado possui para realizar sua tarefa (Hackman & Oldham, 1980). Refere-se à liberdade de se comportar de acordo com o sentido de si próprio (Deci & Ryan, 2000; Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003) e é considerada uma poderosa ferramenta de motivação (Biron & Bamberger, 2010). Além disso, Burgos (2011), em seus estudos, sustenta que os elementos fundamentais para um bem-estar psicológico positivo são: autonomia, relações sociais positivas, aceitação em relação a si mesmo, objetivos pessoais, capacidade de controlar seu meio ambiente e crescimento pessoal. Com isso, os níveis de felicidade são elevados, gerando um grau de satisfação pessoal (Taggart, Stewart, & Parkinson, 2016).

Os estudos de Kötter (2003, p. 149) refletiram que a autonomia “é caracterizada pela força da prontidão para a própria aprendizagem a serviço das necessidades e dos propósitos individuais. Isso requer a capacidade e o desejo de agir independentemente”.

Cuyper e Witte (2006) identificaram que autonomia no trabalho promove um efeito de satisfação profissional tanto para empregos permanentes quanto para empregos temporários. A autonomia no trabalho reduz significativamente o estresse, a intenção de evasão e os conflitos em família (Thompson & Prottas, 2005). Corroborando com esses achados, Morrison (2008) acrescenta que a autonomia se tornou um fator crítico para melhorar a motivação no trabalho e a satisfação intrínseca dos empregados.

Hakimi, van Knippenberg e Giessner (2010), por sua vez, demonstraram que, em mercados altamente competitivos e dinâmicos, a provisão de autonomia aos funcionários é uma chave para garantir a capacidade de resposta às exigências ambientais.

De acordo com as pesquisas realizadas pelos autores citados, é possível identificar os efeitos benéficos da percepção de autonomia por parte dos funcionários de uma empresa. Considerando que a autonomia é um estado percebido pelos indivíduos, torna-se relevante para organizações entender as condições e os fatores antecedentes que a influenciam.

### ***5.1.1 Antecedentes da autonomia***

Na literatura pesquisada, verifica-se uma grande preocupação dos autores na conceituação do construto autonomia; entretanto, num sentido mais prático, é de tamanha relevância pesquisar sobre como é promovida a autonomia nas organizações. Para fins deste trabalho e com base na literatura pesquisada, elencaram-se dois aspectos que se relacionam à promoção da autonomia:

1. o estilo apoiador da autonomia do gestor;
2. o equilíbrio entre autonomia e controle na organização.

#### ***5.1.1.1 Estilo apoiador da autonomia do gestor***

Estudos sobre a relação entre o estilo apoiador do gestor e a promoção da autonomia nas empresas têm sido foco de vários autores. Verifica-se na literatura uma associação benéfica do estilo de gestão apoiadora com a implantação e o desenvolvimento do comportamento autônomo dos profissionais. Nesse contexto, Moreau e Mageau (2011) afirmam que o estilo apoiador da gestão tem sido positivamente associado à satisfação e à motivação no trabalho.

Saber lidar com a relação autoridade-liberdade é algo indispensável. A disciplina é o que pondera essa relação, na qual os limites, tanto de um lado quanto do outro, não podem ser transgredidos. Quando há transgressão desses limites, temos o autoritarismo ou a licenciosidade. Nas palavras do autor: “o autoritarismo é a ruptura em favor da autoridade contra a liberdade e a licenciosidade, a ruptura em favor da liberdade contra a autoridade” (Freire, 2011, p. 86).

O suporte à autonomia descreve um estilo interpessoal no qual um gerente leva em conta a perspectiva do subordinado, apresenta justificativas para as tomadas de decisões e os comportamentos solicitados e oferece oportunidades de escolha e autoiniciação (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Esse suporte de autonomia dos gerentes também tem sido relacionado ao aumento da confiança na organização, satisfação, engajamento, diminuição do estresse e aceitação das mudanças organizacionais (Baard et al., 2004; Deci, Connell, & Ryan, 1989; Deci et al., 2001; Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000).

A partir de uma estrutura teórica de autodeterminação (SDT), Deci e Ryan (2000) examinaram se o suporte horizontal para a autonomia, que, neste caso, significa que o apoio vem dos colegas de trabalho, estaria associado a resultados de trabalho importantes. Além disso, examinou-se que esse efeito é comparável com associações de suporte vertical, o que significa

que o apoio vem de cima, dos gerentes dos trabalhadores. Corroborando com esses autores, um estudo recente confirmou que, além do apoio do gestor, o suporte da autonomia por parte dos colegas de trabalho também previu satisfação na saúde psicológica dos profissionais (Moreau & Mageau, 2011).

Nesse mesmo viés da teoria da autodeterminação, estudos recentes de Gagné, Deci e Ryan (2017) reforçam que a ferramenta de referência fundamental da SDT é o indivíduo. Nessas circunstâncias, o estilo apoiador e de suporte ao trabalho da gestão é fundamental para a motivação e o bem-estar do indivíduo. A respeito disso, a SDT está bem alinhada com a mudança social para o empoderamento individual, representando abordagem baseada em evidências para a motivação e o envolvimento com o potencial pensamento transacional tradicional sobre a motivação no local de trabalho.

De acordo com Rigby e Ryan (2018), as necessidades psicológicas básicas da SDT são: autonomia, relacionalidade e competência.

- Autonomia é a necessidade básica de ser o autor de sua vida, ter um senso de escolha e autoendosso de suas ações. As pessoas querem sentir “propriedade” e volição em seu trabalho. Supervisores e gestores apoiam essa necessidade de autonomia quando eles fazem com que as tarefas do trabalho diárias sejam significativas e importantes.
- Relacionalidade é a necessidade básica de sentir que pertencemos e “importamos” com os outros. Cada um de nós precisa se sentir conectado de maneiras significativas – sentir-se apoiado enquanto experimenta que os outros precisam e valorizam nosso apoio também. Por outro lado, quando as pessoas se sentem isoladas e irrelevantes para os que as rodeiam, as necessidades de relacionamento não são satisfeitas. No local de trabalho, necessidades de relacionamento são satisfeitas quando os funcionários se sentem respeitados, valorizados e incluídos em todos os níveis da empresa, inclusive entre gerentes diretos, colegas de trabalho e liderança.
- Competência é a necessidade básica de nos sentirmos eficazes, de sermos bem-sucedidos e de crescermos. Dentro das organizações, as necessidades de domínio se expressam constantemente. Pessoas querem sentir que têm o que precisam para ter sucesso em suas tarefas diárias, incluindo recursos, habilidades e experiência. Para envolver profundamente os funcionários, não é suficiente garantir que eles possam dominar suas atividades de trabalho. Eles precisam visualizar um caminho que inclua novos desafios e responsabilidades e permita-lhes antecipar o crescimento do seu trabalho.

O cumprimento de cada uma dessas necessidades está diretamente relacionado a resultados positivos por organizações e indivíduos. A satisfação das necessidades básicas prevê diretamente confiança na corporação, percepção da qualidade do *feedback* do gerente, crença de que são oportunidades para contribuir com sua perspectiva, reconhecimento das oportunidades, sentimentos de segurança, satisfação com remuneração e benefícios, satisfação geral no trabalho (Deci et al., 1989; Ryan et al., 2010) e paixão ao realizar o trabalho (Spehar, Forest, & Stenseng, 2016; Vallerand, 2015).

Não surpreendentemente, quando os funcionários percebem que seus gerentes têm a cultura de apoiar o cumprimento de suas atividades, há um padrão semelhante de benefícios. Em uma cultura de apoio às necessidades, os trabalhadores estão mais satisfeitos em seu trabalho e com sua remuneração, têm maior confiança e lealdade para com a organização e mostram maior criatividade e desempenho (Guntert, 2015).

Os estudos aqui avaliados demonstram a importância do estilo apoiador de gestão para promover o bem-estar entre os funcionários de uma organização e, conseqüentemente, para aumentar o nível de satisfação pessoal e profissional entre eles. Através desses estudos é possível formular a hipótese:

- **H1: O estilo apoiador da gestão influencia na percepção de autonomia do indivíduo.**

#### *5.1.1.2 Equilíbrio entre autonomia e controle na organização*

Tyler e Blader (2005) afirmam que as organizações confiam nos funcionários para seguir regras e procedimentos formais garantindo que os controles de gerenciamento estejam em vigor. Nessa linha, Dewettinck e Buyens (2009) definiram o controle comportamental como a medida pela qual os gerentes monitoram, dirigem, avaliam e recompensam as atividades dos funcionários dentro das organizações e que desempenha um papel importante na otimização do local de trabalho.

À luz do indivíduo, Falk e Kosveld (2006) descobriram que a maioria desses funcionários demonstram um comportamento adverso ao controle e afirmam que as empresas devem considerar cuidadosamente os custos ocultos de controle. Taylor (2010), por sua vez, provou que, quando existe excesso de controle, há uma redução do comportamento orientado para o objetivo, bem como dos níveis de confiança e, conseqüentemente, de seu desempenho.

Lüscher e Lewis (2008), em seus estudos, sugeriram que os gerentes devem adotar uma “lente paradoxal” para entender as demandas gerenciais contraditórias. Serretta, Bendixen e

Sutherland (2009) acreditam que dilemas e paradoxos só podem ser gerenciados, e não resolvidos. Alguns exemplos de paradoxos em que os gerentes são encorajados a abraçarem as tensões opostas simultaneamente são entre colaboração e competição (Rijamampianina & Carmichael, 2005), preocupações a longo prazo *versus* a curto prazo (Serretta, Bendixen, & Sutherland, 2009), exploração (explorar as competências de forma positiva) *versus* exploração (explorar de forma negativa) (Andripoulos & Lewis, 2009) e estabilidade e mudança (Farjoun, 2010).

Smith e Lewis (2011) afirmam ainda que as tensões são inerentes e persistentes dentro das organizações. Os termos “dilema”, “paradoxo”, “ambiguidade”, “polaridade” e “complexidade” podem se referir a, de forma intercambiável e contraditória, forças ou tensões que têm o potencial de influenciar um resultado específico e que o equilíbrio do controle deve ser propositadamente procurado para balancear as forças confiantes e aumentar a sustentabilidade da gestão. Sugerem ainda que mais gerentes discutiram o valor da delegação para capacitar os funcionários, mas isso destacou a necessidade de controle para garantir uma implementação eficiente.

De acordo com Gilbert e Sutherland (2013), apesar de os gerentes das organizações responderem de modo conflitante sobre dar autonomia aos subordinados ou manter a gestão por controle, verifica-se a possibilidade da coexistência de altos níveis de autonomia simultaneamente a elevados níveis de controle, sendo essencial que exista um balanceamento correto entre esses constructos para o desempenho da organização e dos indivíduos. A Figura 1 ilustra a teoria descrita pelos autores:

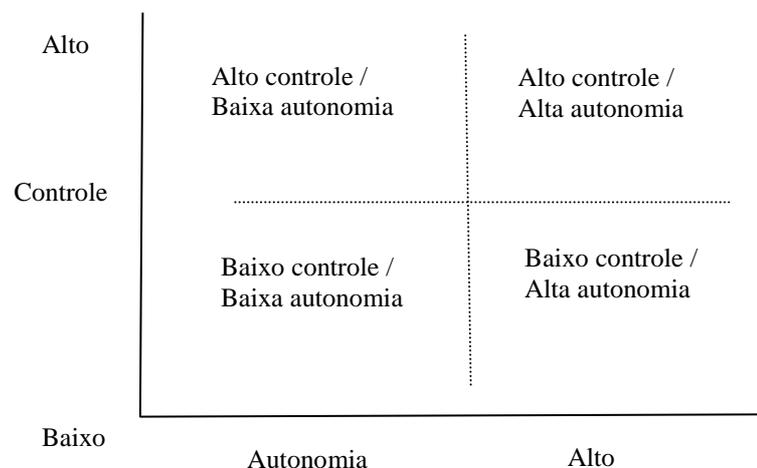


Figura 1. **Modelo paradoxal de gerenciamento dinâmico**

Nota. Fonte: Adaptado de Gilbert & Sutherland (2013).

Essa figura demonstra o paradoxo encontrado pelos autores, ao avaliarem altos níveis de autonomia em ambientes com alto nível de controle. Do mesmo modo, baixos níveis de controle e baixos níveis de autonomia.

As questões aqui levantadas nos permitem assumir que é necessário que exista um balanceamento entre os constructos autonomia e controle. Num ambiente onde esses constructos se posicionam de forma divergente, produzirá uma tensão entre os profissionais e um obstáculo para o desempenho da organização. Com isso é possível definir a hipótese:

- **H2: A existência de um ambiente organizacional com equilíbrio entre autonomia e controle influencia positivamente a percepção de autonomia dos indivíduos.**

## 5.2 Motivação

A palavra motivação tem sua origem no verbo latino *movere*, cujo tempo supino *motum* e o substantivo *motivum* determinam semanticamente a palavra motivo. Portanto, a motivação pode ser definida como “[...] aquilo que move uma pessoa ou que a põe em ação ou a faz mudar o curso”. Alguns autores consideram a m

otivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado ao impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos.

Hackman e Oldham (1974), Chang Júnior e Albuquerque (2002) e Davis e Newstrom (2004) afirmaram que há três fatores que influenciam a motivação, denominados estados psicológicos críticos: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e significância percebida do seu trabalho.

Já os estudos de Ryan e Deci (2000) demonstraram de forma mais ampla que ser motivado é ser movido para fazer algo. Independente da atividade a ser desenvolvida, se laboral ou não, a motivação para fazê-la é necessária, caso contrário o indivíduo será desmotivado. Sendo assim, a preocupação de grande parte dos indivíduos que trabalham ou desempenham atividades com outros se centra na motivação, na necessidade de enfrentar como motivar os outros ou a si mesmo. Segundo esses autores, todos os tipos de profissionais enfrentam a tarefa de promover a motivação contra a desmotivação daqueles que os rodeiam. Nesse sentido, parte das teorias da motivação reflete essas preocupações, considerando a motivação como um fenômeno unitário.

Estudos de Tamayo e Paschoal (2003), também voltados para motivação no trabalho, demonstraram que ela se manifesta pela orientação do empregado para realizar com presteza e

precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado, que podem ser avaliados em termos de lucro, participação de mercado e, de maneira relevante, satisfação interna. O indivíduo motivado se esforça, é persistente e atento à tarefa, tem objetivos, desejos e aspirações, gosta das atividades, vivencia incentivo proveniente do sucesso e decepção advinda do fracasso, faz atribuições ao sucesso ou ao fracasso, é interessado e faz uso de estratégias para atingir seus objetivos (Masgoret & Gardner, 2004).

Dieleman e Toonen (2006) demonstraram que uma força de trabalho motivada e qualificada é crucial para aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados pela organização. O desafio e o dilema, para muitos gerentes, é como criar esse tipo de motivação. Funcionários motivados relatam maior satisfação no trabalho, são mais criativos, têm alto grau de efetividade e baixos níveis de exaustão emocional (Grant & Berry, 2011; Otis & Pelletier, 2005; Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002).

Em se tratando de indivíduo, estudos demonstram que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. Motivação intrínseca deriva de dentro da pessoa, na qual o desafio é a realização de forma satisfatória do seu trabalho, sem necessidade de fatores externos (Afful-Broni, 2004).

Tadeucci (2009) afirma que a motivação intrínseca é de caráter pessoal, e geralmente está associada a um desejo, ou seja, a um motivo que move o ser humano. Os motivos podem ter diferentes origens, a saber:

- motivos emocionais, em que pesam as emoções (positivas ou negativas), sendo que estas podem ser demonstradas ou não;
- motivos cognitivos, baseados no conhecimento, opiniões e crenças da pessoa e;
- motivos biológicos ou hereditários, que correspondem a características físicas que levam pessoas a terem motivos diferentes das outras.

Referem-se às tendências espontâneas das pessoas para serem curiosas e interessadas, procurar desafios, exercitar e desenvolver suas habilidades e conhecimentos, mesmo na ausência de recompensas operacionalmente separáveis.

Nas últimas quatro décadas, pesquisas experimentais e de campo, guiadas pela teoria da autodeterminação (SDT), encontraram a motivação intrínseca para prever o aprendizado aprimorado, o desempenho, a criatividade, o desenvolvimento ideal e o bem-estar psicológico (Ryan & Deci, 2017).

Por outro lado, a motivação extrínseca é baseada no pressuposto de que o comportamento vai ocorrer em uma situação determinada, o que implica uma interação entre o sujeito e o ambiente. Podem ser considerados tipos de recompensas: benefícios, prêmios, pagamento, compensação e honras que são dadas por um bom desempenho (Muogbo, 2013).

### 5.3 Autoeficácia

Kreitner e Kinicki (2004) defendem que a autoeficácia aumentará o nível de esforço, e é mais provável que os indivíduos persistirão ao encontrar obstáculos ou experiências negativas. Por outro lado, o empregado com nível baixo de autoeficácia é capaz de desistir, encontrando dificuldades para realizar o seu trabalho. A autoeficácia tem positiva correlação com a satisfação, o desempenho e a falta de estresse no trabalho. A satisfação dos funcionários aumenta porque o sentimento de competência e confiança que acompanha a autoeficácia faz com que o trabalho fique mais agradável e mais fácil de executar.

Azzi e Polydoro (2006), por sua vez, resumem a autoeficácia como uma crença que se refere às convicções do indivíduo sobre suas habilidades de mobilizar suas facilidades cognitivas, motivacionais e comportamentais, necessárias para a execução de determinada tarefa. Essa crença, porém, não é estática, ela sofre mudanças devido às interações do indivíduo com o meio. Portanto, as fontes de informação para a constituição da autoeficácia estão sempre mudando e podem ter influências diversas em diferentes contextos sociais.

Entretanto, alguns autores como Schwarzer e Hallum (2008) têm relacionado a autoeficácia a fatores negativos, tais como estresse no trabalho e exaustão emocional, e positivamente associada à saúde, ao desempenho profissional, ao salário, ao status e à satisfação profissional (Abele & Spurk, 2008; Lubbers, Loughlin, & Zweig, 2005). O principal motivo disso é que, se os indivíduos acreditarem que eles têm as capacidades necessárias para desempenhar funções de trabalho, eles são susceptíveis a se esforçarem mais e terem sucesso. Aqueles que acreditam não ter capacidade para desempenhar suas funções terão menor aspiração de fazer o trabalho e não serão tão bem-sucedidos e satisfeitos.

Martínez e Salanova (2006) salientam que as crenças de autoeficácia se constroem baseadas nos juízos sobre as capacidades possuídas. Com as mesmas capacidades, pessoas com diferentes crenças podem obter êxitos ou fracassos em função dessas diferenças de crenças. Assim, a autoeficácia é vista como crenças pessoais; o indivíduo apresenta níveis de autoeficácia elevados ou reduzidos, de acordo com os próprios julgamentos em relação às suas capacidades. Para a elaboração desses julgamentos acerca da própria capacidade, o indivíduo poderá levar em conta diversos fatores, que contribuirão para o aumento ou diminuição de suas crenças. Essas crenças podem estar relacionadas a domínios específicos, podendo haver percepção de elevada autoeficácia em determinado domínio e baixa autoeficácia em outros (Azzi & Polydoro, 2006).

Pajares e Olaz (2008), em seus achados, indicam que as crenças de autoeficácia são julgamentos cognitivos de competência, referenciados por objetivos, relativamente específicos ao contexto e orientados para o futuro; e, de forma diferente, as crenças relacionadas com o autoconceito são percepções pessoais principalmente afetivas, bastante normativas, geralmente agregadas, hierarquicamente estruturadas e orientadas para o passado.

Já os estudos de Bandura et al. (2008) definiram a autoeficácia como a crença que o indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar com sucesso determinada atividade. Dessa forma, sua crença pode afetar suas escolhas e o desempenho profissional. Ser agente significa influenciar o próprio funcionamento e as circunstâncias de vida de modo intencional. Segundo essa visão, as pessoas são auto-organizadas, proativas, autorreguladas e autorreflexivas, contribuindo para as circunstâncias de suas vidas, não sendo apenas produtos dessas condições.

Corroborando com esses achados, Masood, Rabia e Kashif (2013) defendem que a autoeficácia é fundamental para resultados organizacionais positivos, como comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

## **5.4 Cultura**

Os aspectos culturais de uma região são abordados neste trabalho como um dos aspectos influenciadores do desempenho do funcionário. Um dos principais autores que sustenta os achados desta pesquisa será Geert Hofstede, através de seus estudos realizados nos anos de 1980, 1991, 2010 e 2013. Entretanto, antes de analisar os estudos de Hofstede, faz-se necessário conceituar, por meio de outros autores, o que é cultura e o que ela representa.

Fairbanks e Lindsay (2000) realçam que a cultura é um componente vital para definir a capacidade de uma nação prosperar, porque ela formata aquilo que os indivíduos pensam acerca de riscos, recompensas, oportunidades e, conseqüentemente, sobre o progresso. Embora a cultura esteja relacionada ao meio natural, é preciso entender que as manifestações culturais são modificadas e repensadas a partir de uma visão crítica do mundo, fato esse que consolida a formalização de uma perspectiva cultural não naturalista. Desse modo, é por meio do senso crítico que são desmistificadas muitas tendências, proporcionando margem para a ruptura de crenças e valores até então concebidos, os quais passam a ser questionados e substituídos por novas culturas (Eagleton, 2000).

Para Schein (2004), a cultura é um fenômeno dinâmico que permeia os indivíduos em todos os momentos, e é constantemente promulgada e criada pelas interações dos indivíduos e moldada pelo comportamento da liderança, como um conjunto de estruturas, rotinas, regras e

normas que orientam e restringem o comportamento. Na organização, e até mesmo nos grupos dentro da organização, pode-se observar como a cultura é criada, incorporada, evolutiva e manipulada. Ao mesmo tempo, a cultura constrange, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo.

Cesnik e Beltrame (2005), em seus estudos, defendem que a cultura é o fator primordial que dá unidade a uma sociedade, sendo ela gerada a partir das relações que fazem sentido nesse contexto. Desse modo, a cultura define a sociedade pela capacidade que ela desenvolve para criar elementos que permitem à própria sociedade se reconhecer. Entende-se assim que a cultura e a sociedade caminham juntas, sendo dependentes entre si.

Laraia (2009), por sua vez, afirma que a cultura pode ser conceituada de diferentes formas, dependendo da área de conhecimento e da vertente na qual seja refletida. Do ponto de vista antropológico, a cultura é uma tendência manifestada a partir de determinados fatores, como biológicos e geográficos. Esses fatores são considerados como forças determinantes na formação do sujeito, de sua personalidade, comportamento e de seus traços culturais.

Corroborando com esses achados, Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) defendem que grande parte do que se chama cultura são hábitos, valores, princípios morais e modos de agir, denominados de normas, por meio das quais as pessoas identificam a si próprias e aos demais. Embora a cultura inclua aspectos formalmente aprovados e estabelecidos como bom gosto, não significa necessariamente a arte superior, pois nela incluem-se também o popular e o transitório. Assim, tudo que é construído de uma regra subjacente, mesmo aleatória, faz parte da cultura. A cultura é uma coleção de valores, normas, crenças, costumes, instituições e formas de expressão que refletem pensamentos, sentimentos, ações e interesses das pessoas (Zein, 2012). Na perspectiva sociológica clássica, considera-se cultura como um aspecto da realidade social. Essa realidade é composta por múltiplos fatos sociais, os quais devem ser aprendidos, descritos e representados (Bauman, 2012).

À luz do indivíduo, estudos de Tonnera (2013) consideraram três grandes grupos responsáveis por determinar sua percepção e comportamento:

1. **valores culturais:** é o conjunto de todas as crenças do indivíduo no que se refere à relação com outras pessoas e o ambiente; é o grande responsável pela interface do indivíduo com a sociedade;
2. **modelos mentais:** podem ser histórias ou imagens que existem na mente do indivíduo no seu mais íntimo e o qual carrega consigo no que diz respeito a sua própria existência; é como se fosse o “retrato” que ele enxerga da sua própria realidade, da realidade alheia e o seu conceito de mundo ideal;

3. **motivos:** é interessante utilizar como base o conceito de Eric Maslow da teoria das necessidades para entender em que estágio de necessidade o indivíduo encontra-se e assim entender o seu grau de percepção em relação aos fatos.

Percebe-se que a cultura não constitui um fato isolado, estável ou estático. Ao contrário, os aspectos culturais se manifestam e, em constante fluxo, são reinventados, redesenhados, a fim de serem revividos, o que confere ao ser humano tendências à inovação, ao aperfeiçoamento, em busca de um modelo definido de vivência que o satisfaça (Moraes, 2015).

Tendo em vista permitir a continuação do fluxo cultural e favorecer o próprio desenvolvimento social de uma localidade, faz-se necessário preservar e disseminar as tendências culturais, de modo que novas culturas sejam pensadas, permitindo, por conseguinte, crescimento da diversidade e, ao mesmo tempo, gerando desenvolvimento social (Fioretti & Florissi, 2015).

Rodrigues (2010) determina que, em grande parte, a maneira como as pessoas e as organizações operam no dia a dia e os diversos problemas enfrentados pelas empresas ocorrem, muitas vezes, devido aos conflitos causados por várias culturas distintas existentes naquele local. Ademais, para esse autor, é fundamental aos gestores identificar as potenciais vantagens e desvantagens competitivas trazidas à equipe pelos profissionais de diferentes culturas, pois, independentemente da orientação cultural, ela pode ser valiosa se o gerente souber administrá-la.

Após entendermos o conceito de cultura e como ela afeta a sociedade e as organizações, serão demonstrados os trabalhos realizados por Hofstede, que é considerado no meio acadêmico o principal estudioso do tema cultura e suas influências.

O trabalho de Hofstede (1980) compara culturas individualistas (como Israel, Nigéria, Canadá e Estados Unidos), que tendem a enfatizar a liberdade de escolha individual, com culturas coletivistas (como Egito, Japão, China e França), que valorizam mais os interesses e os objetivos da comunidade. Essas influências afetarão como uma organização opera dentro de sua cultura social. Às vezes, os valores nas culturas organizacionais podem experimentar problemas quando as relações internacionais são formadas.

Considerando empresas com filiais em outros países, Hofstede (1991) afirma que as mesmas tinham diferença em seu funcionamento, ainda que tivessem o método de gestão igual ao da matriz. O pesquisador atribuiu essa diferença à cultura do país de acolhimento e constatou que não existe um método universal de gestão, mas este deve ser baseado e adaptado à cultura local.

Nesse mesmo ano de 1991, Hofstede desenvolveu a Teoria das Dimensões Culturais, baseada num estudo realizado na IBM na década de 1970, demonstrando que, ao ingressar no mercado estrangeiro, as empresas devem levar em conta alguns aspectos que são chamados de dimensões culturais, tais como:

- **distância ao poder:** é a consequência da desigualdade como diferentes níveis de poder; todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras; esta dimensão define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder;
- **individualismo versus coletivismo:** é a medida do grau de vínculos entre as pessoas; esta dimensão se reflete na autoimagem das pessoas definidas como o “eu” e o “nós”;
- **masculinidade versus feminilidade:** o lado da masculinidade representa uma predominância na sociedade pelos valores acenados historicamente aos homens, como agressividade, ambição, desejo de poder, entre outros; a feminilidade é uma preferência para a cooperação, a modéstia, o cuidar dos mais frágeis e a qualidade de vida;
- **aversão à incerteza:** expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis perante a incerteza; nesse contexto, países com alto grau de aversão à incerteza mantêm um forte código de crenças e comportamentos;
- **orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo:** esta dimensão está relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada que, de forma geral, os indivíduos de uma sociedade possuem;
- **indulgência:** refere-se a uma dimensão ligada às sociedades que priorizam a qualidade de vida através de um estilo livre de vida.

Inicialmente a pesquisa abordava apenas as quatro primeiras variáveis, porém, em versões subsequentes do trabalho do professor Hofstede, as últimas duas foram adicionadas. Na edição de 2010 de *Cultures and organizations: software of the mind*, a pesquisa realizada por Minkov (2009) foi incluída, expandindo a quinta dimensão e criando uma sexta, indulgência.

Radebaugh (2002), por sua vez, afirma que a pesquisa pioneira de Hofstede (1991) estava destinada a detectar elementos estruturais da cultura e particularmente aqueles que eram mais influentes no comportamento em situações de trabalho nas organizações e nas instituições.

Através dos estudos desses autores, é possível assumir a grande influência existente entre a cultura e o comportamento do indivíduo. A cultura é um fator de extrema importância para a formação do indivíduo numa sociedade e para suas ações dentro de uma organização. Partindo desse princípio, o presente estudo se propõe a avaliar tais influências culturais na percepção de autonomia e desempenho dos indivíduos.

## 5.5 Desempenho

Segundo a literatura existem várias definições e conceitos para desempenho. Para fins deste trabalho, os temas abordados serão: sua definição, suas dimensões, o que o determina e as formas de mensuração.

Segundo Schiehll e Morissette (2000), o fato do desempenho nas organizações ser comumente associado a termos como sucesso, eficácia, melhorias e produtividade explica as dificuldades dos pesquisadores na sua definição e caracterização.

Entretanto, para Viswesvaran e Ones (2000), o desempenho é um conjunto de ações, comportamento e resultados que podem ser mensurados, que o empregado assume e que o vincula à organização e contribui para o alcance de suas metas. Eles ponderam que, independentemente dos significados e das definições abstratas, a questão essencial sobre o tema é o que constitui o desempenho nas organizações. Classificam os modelos de desempenho em três dimensões com base em três tipos de comportamento:

1. **desempenho na execução da tarefa:** cumprimento do deveres e responsabilidades pertinentes à tarefa e aspectos administrativos relacionados;
2. **comportamento de cidadania:** comportamentos para melhorar o ambiente da organização, através da colaboração, respeito e participação;
3. **comportamento de contraproduzitividade:** modelos que abordam as ações que prejudicam o desempenho da organização, tais como problemas disciplinares e desonestidade.

Vazquez, Oltramari, Tonon e Garay (2010), que pesquisaram a produção acadêmica brasileira de 2000 a 2008 e abordaram os temas carreira e desempenho, chegaram a dados bem similares. Eles afirmam que, dentre os 423 artigos pesquisados, a maioria aborda a operacionalização do desempenho como objeto central de estudo, com poucos artigos focando a questão de sua definição. Também confirmam que os estudos que buscam definições teóricas abordam elementos relacionados à competência, comportamento, efetividade, eficiência e

eficácia, porém, em sua maioria, prevalece a visão do desempenho como eficácia da organização das pessoas.

Corroborando com esses achados, Bendassolli (2012) afirma que o desempenho é um construto comportamental que integra, em sua ação, outras dimensões as quais denomina como psicossociais: a individual (habilidade e competência), interpessoais e contextuais. Essa teoria, em comum acordo ao modelo já proposto por Campbell (1990), foca três aspectos relacionados aos indivíduos como fatores determinantes para o desempenho:

1. **conhecimento declarativo:** entender as regras e conhecer a si próprio;
2. **conhecimentos e habilidades procedimentais:** saber fazer e agir;
3. **motivação:** escolha por realizar a tarefa e a intensidade de sua dedicação.

Bendassolli e Malvezzi (2013) também argumentam que a complexidade da conceituação do desempenho advém de que é comum haver um entendimento de que desempenho, resultado e eficiência sejam sinônimos. Para fins deste trabalho, a relação entre desempenho e resultado será apoiada nos estudos de Motowidlo, Borman e Schmit (1997) e de Campbell (1990), ao estabelecerem que:

- o desempenho é um comportamento ou ação relevante para os objetivos da organização, que pode ser mensurado em termos de margem de contribuição aos objetivos da organização;
- o desempenho é um tipo de comportamento pontual e diferenciado dos demais comportamentos do dia a dia, em que os indivíduos fazem a diferença para as metas da organização;
- o desempenho alcançado é o resultado dos comportamentos e atitudes dos indivíduos.

Quanto aos indicadores de desempenho, são mensuráveis quando representam a percepção de valor do que o decisor deseja monitorar, e não a medida mais fácil associada ao nome do indicador de desempenho; é operacional quando fisicamente passível de mensurar a propriedade a ele associada; é inteligível quando todos tiverem o mesmo entendimento de seus níveis, podendo a inteligibilidade estar associada à não ambiguidade e à redundância; é homogêneo quando todos os seus níveis analisarem as possíveis ocorrências das mesmas propriedades do contexto; permite distinguir o que falta para melhorar quando em todos os seus níveis é possível visualizar, nas propriedades do contexto que mensura, qual o desempenho pior e qual o melhor; finalmente, um indicador de desempenho respeita as propriedades das escalas quando evidencia de forma exaustiva quais seus possíveis níveis, a ordenação desses níveis e a

diferença de atratividade entre eles (Ensslin & Ensslin, 2009; Bortoluzzi, Ensslin, & Ensslin, 2010; Bortoluzzi, Ensslin, Ensslin, Rodrigues, 2010).

Embora tenham significados distintos, é importante afirmar que o tema desempenho é o grande protagonista das pautas de reuniões das organizações. Diante disso, entender os fatores que levam ao desempenho é uma questão fundamental para o alcance das metas e melhores resultados.

## **5.6 Relação entre os constructos e o modelo teórico**

### **5.6.1 Autonomia e motivação**

Estudos de Tamayo e Paschoal (2003) demonstram que a autonomia, a motivação e a autodeterminação consistem na possibilidade outorgada ao indivíduo de agir de forma relativamente independente na execução do seu trabalho, abrindo perspectivas para inovar, criar e aprimorar rotinas de execução do trabalho. Além disso, para esses autores, a autonomia, junto com o caráter desafiador e interessante do trabalho, é um elemento fundamental também para que o trabalhador encontre prazer na realização das suas atividades, satisfazendo assim a sua motivação hedonista.

Segundo Guimarães (2004), o tipo de motivação intrínseca tem sido associada diretamente aos constructos competência, autodeterminação e autonomia, enquanto que a motivação extrínseca se articula com a performance com vistas a uma recompensa fornecida por um agente externo.

Nesse contexto, Grant e Shin (2012) abordam a autonomia como necessidade de escolha e discricção e explicam que a base da autodeterminação tem grande contribuição na explicação de efeitos positivos e negativos na aplicação de sistemas de remuneração e incentivo, uma vez que, se tais sistemas ameaçam uma das três necessidades básicas, o empregado reagirá de forma negativa.

Já os estudos de Fowler (2014) demonstram que a maioria dos líderes conscientemente – ou, mais provavelmente, inconscientemente – baseou (ou justificou) sua abordagem de motivação na Hierarquia de Necessidades de Maslow (1943). A ideia de Maslow de que as pessoas estão motivadas pela satisfação de necessidades de baixo nível, como alimentos, água, abrigo e segurança, antes de poderem passar a ser motivadas por necessidades de nível superior, como autonomia, é a mais conhecida teoria da motivação no mundo. Segundo essa autora, a autonomia é a necessidade das pessoas de perceber que eles têm escolhas, que o que estão

fazendo é por sua própria vontade e que elas são a fonte de suas próprias ações. A forma como os líderes enquadram informações e situações promove a probabilidade do indivíduo de perceber sua autonomia ou miná-la.

A partir desses estudos, percebe-se uma relação positiva entre autonomia e motivação, o que nos leva a considerar que um funcionário que recebe autonomia dos seus gestores, para exercer suas atividades, possui um nível mais elevado de motivação. Essa relação permite-nos desenvolver a hipótese de que:

- **H3: A autonomia influencia positivamente a motivação do indivíduo.**

### ***5.6.2 Autonomia e autoeficácia***

De acordo com Schwartz (2006), empregados com uma orientação de autorreforço procuram reconhecimento externo das suas competências e procuram uma posição dominante no sistema social. Assim, eles têm uma forte motivação para desenvolver suas habilidades e atingir altos níveis de autoeficácia, com isso alcançam um melhor desempenho no trabalho, que, por sua vez, facilita a demonstração de suas competências e a conquista de uma posição de controle no sistema social. Portanto, à medida que o autoaprimoramento aumenta, a autoeficácia também aumenta; entretanto, esse aumento será maior para funcionários dotados de autonomia. Um trabalho com um alto grau de autonomia é mais desafiador e gera sentimentos de responsabilidade pessoal e controle para resultados de trabalho (Hackman & Oldham, 1980; Tyagi, 1985).

De acordo com Wang dan Netemeyer (2002), na medida em que a autonomia é alta, os resultados do trabalho serão vistos pelos funcionários como dependentes substancialmente em seus próprios esforços, iniciativas e decisões, em vez da adequação de instruções do chefe ou em um manual de procedimentos. Essa condição tem efeitos positivos sobre julgamento de autoeficácia dos funcionários porque eles percebem-se como mais capazes e mais engenhosos.

Corroborando com os autores citados, Newstron e Davis (2011) demonstraram em seus estudos que muitas organizações têm alguns profissionais que acreditam ser dependentes dos outros e que seus esforços terão pouco impacto no desempenho. Esse sentimento de falta de poder contribui para a sensação de frustração e baixa autoeficácia, que também pode ser causada pela existência de autoritarismo por parte dos líderes, falta de variedade e baixa autonomia. Ainda sobre os estudos de Newstron e Davis (2011), a autonomia ajuda a remover as condições que causam a sensação de falta de poder, ao mesmo tempo que melhora o sentimento de autoeficácia.

Além disso, estudos de Jungert (2012) relatam que o apoio dos colegas de trabalho e das chefias, na percepção de autonomia e competência dos indivíduos, apontou resultados relevantes. Sua pesquisa concluiu que a percepção dos indivíduos quanto à sua competência no trabalho ou autoeficácia ocupacional está mais associada ao apoio das chefias e que a percepção dos indivíduos sobre sua autonomia está mais relacionada ao apoio dos colegas de trabalho. Explica que a percepção de autoeficácia ocupacional está mais ligada às chefias pelo fato destas representarem a *expertise*, conhecimento e ser fonte de consulta e aconselhamento, quando necessário. Por outro lado, os colegas de trabalho representam as pessoas que sabem como se executa o trabalho e conseguem se colocar no lugar de quem os executa. Diante dos achados citados é possível formular a seguinte hipótese:

- **H4: A autonomia influencia positivamente a autoeficácia do indivíduo.**

### ***5.6.3 Motivação e desempenho***

Verifica-se na literatura uma forte relação entre motivação e desempenho. De acordo com alguns autores, a motivação promove satisfação no trabalho, efeito positivo no desempenho do profissional e o torna mais efetivo.

Newstrom e Davis (1993) consideram que o dinheiro é o motivador-chave para os funcionários. No entanto, estudos mostraram que o dinheiro não necessariamente melhora o desempenho (Afful-Broni, 2004). Boldman e Deal (2003), por sua vez, sustentam que, incentivando os funcionários para trabalhar em equipe, eles se tornam mais competentes, motivados e flexíveis na realização de múltiplas tarefas. Para Fairweather (2005), os funcionários se sentirão mais felizes e trabalharão melhor se eles perceberem seu empregador como razoável e justo. Esses achados reforçam as pesquisas de Katzell e Thompson (1990), que demonstraram que a motivação e o desempenho estão positivamente relacionados de uma maneira particular: um trabalhador feliz é um bom trabalhador.

Cory (2006) afirma que, quando os trabalhadores percebem a desigualdade entre motivação e desempenho, eles tentarão restabelecer mudanças equitativas. Para Robbins e Judge (2008), motivação é o processo que explica a intensidade de um indivíduo, a direção e a persistência do esforço para alcançar um objetivo. Esse esforço significa que a motivação determina quantos esforços uma pessoa coloca em seu trabalho, a direção para a qual esses esforços são orientados e a medida de quanto tempo uma pessoa pode manter o esforço.

Haizlip (2008), por sua vez, acredita que envolver funcionários em decisões não só aumenta seu compromisso pessoal, mas também os motiva a serem defensores de suas decisões.

Apoiando essa afirmação, Agarwal (2008) afirma que, quando os funcionários estão envolvidos na tomada de decisão e no planejamento para a implementação de mudanças que os afetam, eles as fazem mais rápido e com maior desempenho que os funcionários que são apenas comunicados sobre a mudança.

De acordo com Blanchard e Witts (2009), os funcionários desejam muito ter as ferramentas, treinamento, suporte e autoridade para tomar decisões e executar seus trabalhos corretamente.

Além disso, esses mesmos funcionários desejam reconhecimento por um trabalho bem feito, e, quando as empresas demoram a recompensar e reconhecer o bom desempenho, a paixão pelo trabalho diminui.

Para Hegarty (2010), a motivação desempenha um importante papel no desempenho dos indivíduos. Já os estudos de Hashemian e Soureshjani (2011) concluíram que, por meio da utilização das ferramentas estatísticas da correlação e da regressão, existe relacionamento entre a motivação e o desempenho. Considerando as afirmações dos autores, foi possível concluir com a quinta hipótese:

- **H5: A motivação influencia positivamente o desempenho do indivíduo.**

#### ***5.6.4 Autoeficácia e desempenho***

Estudos de Medeiros, Loureiro, Linhares e Marturano (2000) e de Fontaine (2005) demonstram que pessoas que possuem fortes crenças na autoeficácia estão convencidas de que possuem as competências necessárias para alcançar os seus objetivos ou que são capazes de adquiri-las e melhorar seu desempenho.

No âmbito das organizações, estudos baseados nos pressupostos das teorias de Bandura et al. (2008) têm demonstrado que a autoeficácia se relaciona à autonomia organizacional, desempenho dos indivíduos e resultados para a organização. Tais estudos convergem para a ideia de que a autonomia é um fator que influencia a autoeficácia, que, por sua vez, afeta o desempenho dos indivíduos e resultados da organização.

Buscando a resposta sobre em que condições a autonomia afeta positivamente o desempenho, Saragih (2011) utilizou, em suas pesquisas, o conceito de autoeficácia como variável moderadora entre esses constructos. Associando os efeitos da autonomia no desempenho das pessoas, a satisfação no trabalho e o nível de estresse em indivíduos da área de vendas do setor bancário na Indonésia, suas pesquisas confirmaram a relação positiva entre autonomia, satisfação no trabalho e desempenho e a fraca relação com o estresse no trabalho, tendo como fator mediador a autoeficácia do indivíduo.

Martínez e Salanova (2006) afirmam que as crenças de autoeficácia no contexto da ação profissional atuam como um mecanismo importante diante das demandas do ambiente, sendo capazes de impulsionar o desempenho profissional, promover a adaptação às mudanças aos processos de capacitação dos indivíduos com relação à aquisição de novas competências e a transferência da aprendizagem para o trabalho. O efeito das competências no desempenho não é direto, pois depende de crenças pessoais. É o esforço, a persistência e a perseverança que, em conjunto com as competências, influenciam o desempenho da pessoa. Há vezes em que um profissional que possui uma gama de conhecimentos e habilidades não consegue obter o resultado esperado, enquanto outro, com menor competência, mas com um nível elevado de autoeficácia, obtém um melhor desempenho (Jaina & Tyson, 2004). Diante dos achados dos autores citados, é possível definir a hipótese:

- **H6: A autoeficácia influencia positivamente o desempenho do indivíduo.**

### ***5.6.5 Autonomia e desempenho***

Gellatly e Irving (2001) e Langfred e Moye (2004) descobriram os efeitos positivos da autonomia no desempenho, no trabalho. A autonomia melhora o desempenho porque trabalhadores com alta autonomia sentem-se que seus líderes confiam em suas habilidades para executar a tarefa. Isso promove efeitos positivos na sua motivação intrínseca e eficácia no trabalho. Gerentes que relatam maior autonomia em seu trabalho têm um desempenho melhor do que os gerentes que relatam menor autonomia (Gellatly & Irving, 2001).

Ainda sobre os estudos de Langfred e Moye (2004), a autonomia aumenta o desempenho dos empregados porque eles se percebem capazes e mais engenhosos para realizar a tarefa. Psicologicamente, o empregado irá se motivar para fazer o melhor e conseqüentemente terão maior desempenho. Portanto, existe uma ligação positiva entre a autonomia e o desempenho no trabalho.

Na literatura, há uma relação entre o estilo de gestão do próprio gestor e a gestão através da implementação das regras e políticas da empresa. McDonald, Waring e Harrison (2006) sugerem que os gerentes devem decidir por si próprios até o ponto em que as metas de desempenho são internalizadas e alcançadas.

Noordegraaf, Meurs e Montijn-Stoopendaal (2005), por sua vez, sugerem que o estilo de gestão pode afetar como as novas políticas são implementadas nas organizações. Por exemplo, os profissionais parecem valorizar os estilos de gestão em que os gerentes consultem profissionais ou seus colegas quando projetar as novas políticas da empresa (Tummers, 2012).

De acordo com Halvorson (2011), autonomia é a antítese do microgerenciamento. Em vez de se concentrar nos mínimos detalhes, é importante que o gestor direcione seu foco para as metas e os objetivos estratégicos para cada membro da equipe. Deixe-os cuidar dos detalhes menores de atender a essas expectativas. Se o gestor criar autonomia e responsabilizar as pessoas pelas metas e objetivos declarados, verá que os detalhes são concluídos sem que ele precise se preocupar com eles.

Wang e Netemeyer (2002) testaram os efeitos da autonomia na autoeficácia dos indivíduos e o resultado mostrou uma associação positiva entre esses constructos. Quanto maior autonomia, maior a confiança na realização da tarefa. Essa confiança afetará o esforço investido para que se obtenha o melhor desempenho. A partir desses estudos, é possível desenvolver a sétima hipótese:

- **H7: A autonomia influencia positivamente o desempenho do indivíduo.**

#### ***5.6.6 Autonomia e cultura***

A literatura é bastante extensa quando se pesquisa os constructos cultura e autonomia, porém o intuito deste tópico é avaliar o nível de intercessão que existe entre esses dois e principalmente avaliar qual a influência que a cultura de um país exerce sobre a autonomia percebida pelos empregados de uma organização.

Aycan e Yavuz (2008) revelaram que, em determinados contextos culturais, os gerentes precisam assumir seu papel de diretor, que os funcionários necessitam mais de orientação e supervisão do que autonomia e a discricção, e, como resultado, eram menos propensos a implementar o enriquecimento do trabalho e capacitação nas práticas de recursos humanos.

Implícita na crítica intercultural tem sido a ideia de que a autonomia e a escolha são isomórficas com a independência, e que, quando a interdependência for estressada, a autonomia e a escolha não são importantes (Iyengar & Lepper, 1999; Markus & Kitayama, 2003). Por esse raciocínio, a autonomia e a escolha devem ser relevantes para o bem-estar em culturas que enfatizam o individualismo e a independência, mas menos relevantes para o bem-estar em culturas que enfatizam o coletivismo ou a interdependência (Oishi & Diener, 2001).

No entanto, existem novas evidências interculturais para apoiar os achados de Deci Ryan (2000), os quais afirmam que a necessidade de autonomia se aplica a indivíduos de todas as culturas.

Chirkov, Ryan, Kim e Kaplan (2003) avaliaram a motivação de estudantes de graduação da Rússia, Coreia do Sul, Turquia e Estados Unidos e descobriram que a autonomia relativa,

tanto para coletivista quanto para individualista, foi positivamente associada a percepções de bem-estar, em todas as quatro amostras. Semelhante a resultados encontrados para participantes brasileiros e canadenses (Chirkov, Ryan, Kim, & Willness, 2005).

Da mesma forma, estudos de Sheldon et al. (2003), por exemplo, pediram a indivíduos na China, Coreia do Sul, Taiwan e Estados Unidos para avaliarem a medida em que perseguem esforços pessoais importantes, variando o tipo de gestão de controlado a autônomo. Em todas as quatro culturas, o bem-estar subjetivo foi positivamente predito por maior autonomia relativa, ou seja, níveis mais elevados de motivações intrínsecas e identidades em relação a motivações externas e introjetadas.

Entretanto, segundo investigações realizadas por Rudy, Sheldon, Awong e Hoon (2007), parece haver duas posições contraditórias no que diz respeito à importância transcultural da autonomia psicológica e da pesquisa de dados que dá suporte a ambas posições. Sugere-se que, enquanto a SDT de Deci e Ryan (2000) se concentra nas razões do comportamento, com referência a um contínuo que varia de tipos de motivação dos controlados e autônomos, pesquisadores interculturais estão se concentrando em quem está se comportando, ou seja, o que o sujeito sentiu da motivação. Os resultados das pesquisas indicam ainda que a motivação autônoma pode, inclusive, ser uma rota adicional para o bem-estar dos indivíduos de culturas que enfatizam o coletivismo. Diante dos achados dos autores citados, é possível definir a seguinte hipótese:

- **H8: Os aspectos culturais de uma região influenciam na percepção de autonomia do indivíduo.**

### ***5.6.7 Cultura e desempenho***

Como foco de pesquisa deste tópico, elencaram-se os principais influenciadores dos aspectos culturais no desempenho de um indivíduo numa organização. Os achados aqui descritos relatam a existência de estudos que demonstram como essa relação é promovida.

Nos últimos 20 anos, cresceu consideravelmente um interesse, entre os pesquisadores, pela cultura e sua relação com o desempenho organizacional, conforme refletido no número de estudos empíricos importantes sobre o assunto. Alguns desses estudos centraram-se nas instituições públicas e organizações de saúde, e uma parte dessas investigações mostrou uma evidência clara de um relacionamento entre cultura organizacional e desempenho (Zhou, Bundorf, Chang, Huang, & Xue, 2011).

Como exemplo desses estudos, no setor de saúde destaca-se o realizado por Prenestini e Lega (2013) que demonstra a existência de uma relação entre os aspectos culturais e o desempenho dos profissionais do setor. Essa pesquisa explorou o relacionamento entre a cultura da equipe de gerenciamento sênior e o desempenho das organizações de saúde pública na região da Toscana, Itália. O desempenho organizacional foi avaliado usando uma ampla gama de medidas coletadas por um sistema de avaliação de desempenho multidimensional, desenvolvido na Toscana, para medir o desempenho de suas 12 autoridades locais de saúde (LHAs) e quatro hospitais de ensino (THs). As respostas utilizáveis foram recebidas de 80 gerentes seniores de 11 organizações de saúde diferentes (dois THs e nove LHAs). As descobertas mostram que as organizações de saúde da Toscana são caracterizadas por várias culturas dominantes: desenvolvimento, clã, racional e hierárquico. Essas variações na cultura dominante foram associadas a medidas de desempenho.

Já no mundo corporativo, os achados de Varma, Budhwar e DeNisi (2008) demonstram que as ações, as interações e as negociações são profundamente afetadas pela abordagem cultural adotada pelo time de gerenciamento sênior. A atuação é diretamente afetada pela cultura dominante, que influencia a tomada de decisão dos gerentes. Consequentemente, mudanças ou melhorias em metas de desempenho podem exigir uma mudança na cultura da equipe de gerenciamento ou substituição da equipe por membros cujo vínculo cultural é mais compatível com o desempenho esperado. É provável que o desempenho varie significativamente em vários países devido a valores culturais, leis de trabalho/emprego e uso de tecnologia.

Li e Jones (2010), por sua vez, ressaltam que se trata de um engano acreditar que uma organização tenha apenas uma cultura homogênea. Em outras palavras, os autores apontam a existência de subculturas. Esses grupos, distintos em comportamento e em formas culturais, podem diferir na maneira de perceber fatores culturais como importantes para o atingimento do desempenho e sucesso organizacional. A cultura afeta a tomada de decisão, modo de pensar, sentir e responder as oportunidades e ameaças. A cultura está enraizada nas pessoas e inconscientemente influencia seus comportamentos e afeta o desempenho, e vice e versa (Stare, 2011).

Os países em desenvolvimento, que se caracterizam principalmente pela alta distância da hierarquia, refletem-nas nas práticas prevalentes do recurso humano (Budhwar & Debrah, 2001; Aycan & Yavuz, 2008). Segundo Lin, Chen e Song (2012), nesses tipos de culturas a participação e a iniciativa pessoal dos funcionários não são valorizadas, uma vez que os subordinados provavelmente continuarão a aceitar o poder centralizado, ou seja, dependem de

orientações dos superiores e apenas implementam as políticas adequadamente. O ambiente dos países em desenvolvimento é complexo, principalmente por causa da indisponibilidade dos recursos e pela imprevisibilidade (Jaeger & Kanungo, 1990). Nessas culturas, que são inflexíveis e não promovem mudanças e desenvolvimento, práticas de recursos humanos, em geral, refletem uma natureza informal, solta e menos estruturada.

De acordo com os achados dos pesquisadores, pode-se elaborar a próxima hipótese:

- **H9: O desempenho do indivíduo é influenciado pelos aspectos culturais em que ele está inserido.**

### 5.6.8 Modelo teórico

A Figura 2 demonstra a estrutura gráfica do modelo teórico referente aos achados no referencial teórico do presente estudo:

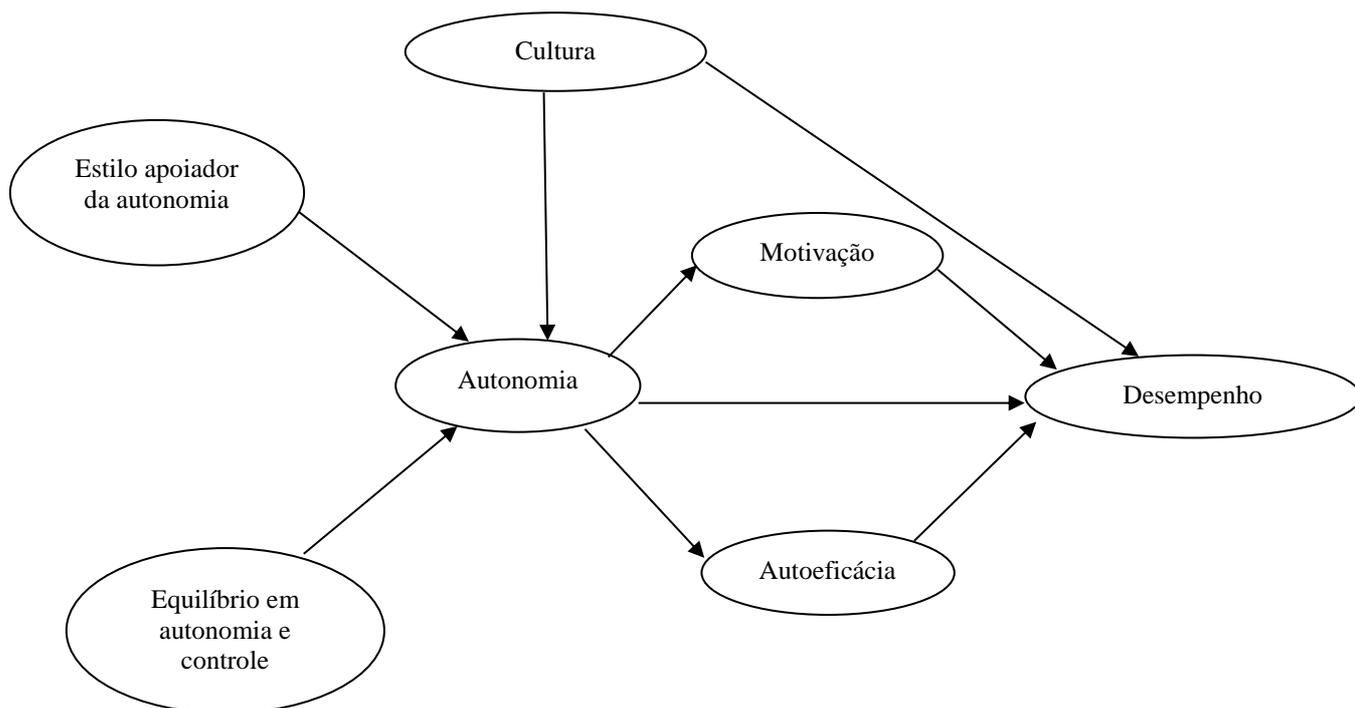


Figura 2. **Modelo teórico**

Fonte: Elaborada pela autora baseando-se em Bandura et al., 2008; Gagné et al., 2010; Gilbert & Sutherland, 2013; Langfred, 2005; Deci & Ryan, 2000; Moreau & Mageau, 2011; Stare, 2011; Lin et al., 2012; Hofstede, 1991.

## 6 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em empresas do segmento de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil e em países de origem hispânica. Diante disso, faz-se necessária uma contextualização referente ao setor e sua atuação, considerando que, para este estudo, elencaram-se, dentro do setor de TI, a atuação das consultorias de processos e a implantação de softwares.

O setor de TI é um dos mercados mais dinâmicos do mundo, com forte demanda interna, com a presença da maioria das grandes empresas mundiais. Em 2017, houve um crescimento do setor de TI em todos os trimestres. De acordo com pesquisas realizadas por umas das principais revistas do setor, a Computerworld, no primeiro trimestre de 2017 esse mercado apresentou crescimento de 7,7% se comparado ao mesmo período de 2016. A partir de abril, notou-se que as empresas de TI aumentaram o foco para vender seus produtos e serviços, enquanto outros setores esperavam o término efetivo da crise. Os clientes responderam ao apelo de vendas e compraram mais, o que levou a um crescimento de 6,3% no segundo trimestre comparado ao ano anterior. O setor continuou aumentando seus resultados no terceiro trimestre, apresentando crescimento de 9,1%.

Em 2018, esta mesma revista apresentou uma pesquisa que demonstra que o Brasil faz parte do top 10 entre os mercados mundiais de TI, representando 1,9% das vendas de hardware, software e serviços globais. O país é o 9º maior mercado do mundo e também representa 36.5% das vendas totais do setor na América latina. No nível regional, o Brasil continuou sendo o maior mercado latino-americano de TI. Em 2016, o país foi responsável por mais de um terço do total de gastos regionais em TI, enquanto a participação combinada dos cinco países a seguir no ranking em termos de valor de vendas de TI, incluindo México, Colômbia, Argentina, Chile e Peru, ficou em 51%. Quanto à Espanha, o crescimento do PIB e da economia espanhola em geral, levou à ativação de projetos de serviços de TI e ao relançamento de planos de investimento que haviam sido retardados ou mesmo paralisados em anos anteriores. A redução de custos e a eficiência operacional continuam sendo os aspectos que mais influenciam o crescimento dos serviços de TI.

Para 2018, o Gartner Group, empresa de consultoria do setor, projetou um crescimento de 4% para o setor de TI. Em relação a valores, a estimativa é que os gastos globais das empresas com TI totalizem US\$ 3,7 trilhões em 2018 – um aumento de 4,3% em relação aos US\$ 3,5 trilhões estimados para 2017.

## **7 METODOLOGIA**

### **7.1 Caracterização da pesquisa**

De acordo com Gil (2008), considerando que o objetivo deste trabalho é buscar identificar as relações entre variáveis, bem como determinar a natureza dessas relações, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza descritiva.

Esta investigação trabalhou com dados específicos e precisos, representados por métricas quantitativas, para medir determinado fenômeno por meio de coleta e análise de dados numéricos, obtidos por aplicação de questionários estruturados e de testes estáticos, caracterizando assim uma pesquisa quantitativa (Collis & Hussey, 2005).

### **7.2 População e unidade de análise**

Esta pesquisa foi realizada em empresas de consultoria do segmento de TI. Tendo em vista os objetivos propostos, foram estudados profissionais das áreas administrativa, comercial, de recursos humanos e de *delivery* que ocupavam ou não cargos de gestores de equipes e sem restrição aos níveis de escolaridade e social dos respondentes.

A pesquisa foi realizada considerando uma análise das influências dos contratos em empresas de consultoria do segmento de TI no Brasil e na Espanha, Chile e Argentina.

### **7.3 Amostra e procedimento amostral**

A pesquisa foi realizada com empresas de consultoria do segmento de TI no Brasil e no exterior, com um total de 230 respondentes. A seleção dos respondentes foi feita sem distinção de idade, cargo ou gênero, por conveniência do pesquisador e disponibilidade do entrevistado.

Foi adotada uma amostragem não probabilística escolhendo o método por conveniência por envolver a seleção de elementos da amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

#### 7.4 Instrumento de coleta de dados

Para coleta dos dados, foi utilizado questionário estruturado, contendo 48 questões relacionadas aos constructos abaixo:

- Autonomia (AT);
- Estilo Apoiador da Autonomia (EAA);
- Equilíbrio, Autonomia e Controle (EAC);
- Cultura (CUL);
- Motivação (MO);
- Autoeficácia (AE);
- Desempenho (DE).

A escala utilizada para os itens foi a escala Likert (1-7), sendo que, quanto mais próximo de 7, mais os indivíduos concordam com o item avaliado, enquanto que quanto mais próximo de 1, mais os indivíduos discordam do item avaliado.

O questionário foi aplicado utilizando o software SurveyMonkey para todos os entrevistados, tendo sido elaborado através da compilação de outros questionários já validados e testados em pesquisas anteriores.

#### 7.5 Modelo hipotético

De acordo com as pesquisas realizadas no referencial teórico e para validação dos objetivos propostos nesta pesquisa, formulam-se as seguintes hipóteses acerca da influência da autonomia na motivação, na autoeficácia e no desempenho do indivíduo:

- H1: O estilo apoiador da gestão influencia na percepção de autonomia do indivíduo;
- H2: A existência de um ambiente organizacional com equilíbrio entre autonomia e controle influencia positivamente a percepção de autonomia dos indivíduos.
- H3: A autonomia influencia positivamente a motivação do indivíduo;
- H4: A autonomia influencia positivamente a autoeficácia do indivíduo;
- H5: A motivação influencia positivamente o desempenho do indivíduo;
- H6: A autoeficácia influencia positivamente o desempenho do indivíduo;
- H7: A autonomia influencia positivamente o desempenho do indivíduo;
- H8: Os aspectos culturais de uma região influenciam na percepção de autonomia dos indivíduos;

- H9: O desempenho do indivíduo é influenciado pelos aspectos culturais em que ele está inserido.

A Figura 3 demonstra graficamente o modelo hipotético formulado a partir das hipóteses já mencionadas no presente estudo:

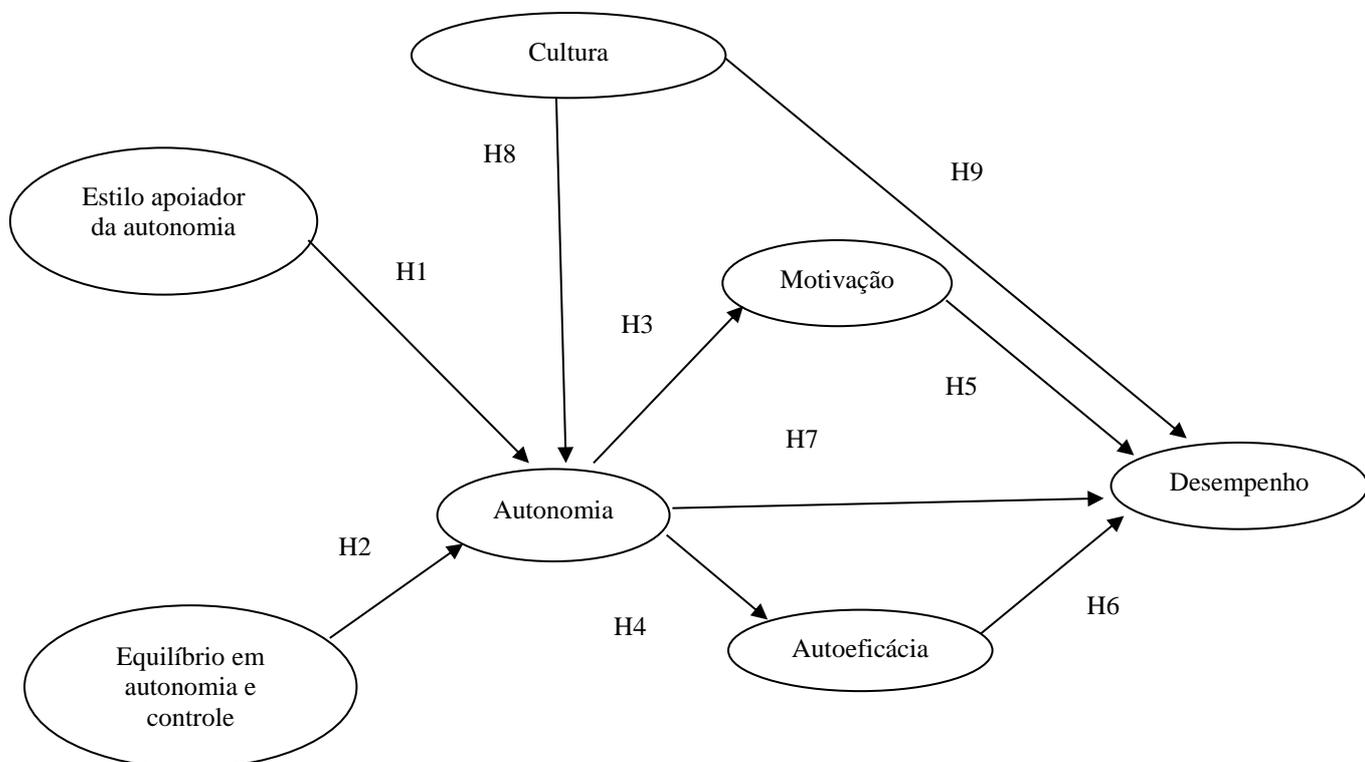


Figura 3. **Modelo hipotético**

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora baseando-se no em Bandura et al., 2008, Gagné et al., 2010; Gilbert & Sutherland, 2013; Langfred, 2004; Deci & Ryan, 2000; Moreau & Mageau, 2011; Stare, 2011; Lin et al., 2012; Hofstede, 1991.

## 7.6 Tratamento dos dados

O banco de dados era formado por 49 variáveis, sendo uma variável de caracterização e 48 variáveis relacionadas a 12 constructos. A pesquisa foi realizada com 230 indivíduos.

Na análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra, foram usadas as frequências absolutas e relativas. Já na descrição dos itens dos constructos foram utilizadas medidas de posição, de tendência central e de dispersão, sendo uma das medidas usadas o intervalo percentílico Bootstrap, com 95% de confiança. Recorre-se frequentemente ao método Bootstrap (Efron & Tibishirani, 1993) para a realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. Cabe ressaltar que os itens foram recodificados para a escala Likert de concordância, variando de -1 (Discordo Totalmente) a 1 (Concordo Totalmente).

Com o objetivo de avaliar as relações entre constructos, foi ajustado um modelo de equações estruturais utilizando a abordagem Partial Least Square (PLS) (Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010). A abordagem de equações estruturais permite incorporar variáveis não observadas ao modelo, que são medidas indiretamente por variáveis indicadoras (itens) (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). O funcionamento da abordagem PLS é eficiente para tamanhos amostrais relativamente pequenos e modelos complexos. Além disso, apresenta a grande vantagem de fazer poucas suposições sobre a distribuição dos dados (Cassel, Hackl, & Westlund, 1999), em comparação à matriz de covariância (CBSEM), técnica amplamente utilizada que assume a distribuição normal multivariada dos dados e necessita de tamanho amostral elevado. Nas ciências sociais e da saúde, os itens geralmente estão dispostos na escala de concordância/frequência de Likert, que é discreta e finita, então, conseqüentemente, a suposição de normalidade multivariada dos dados não pode ser alcançada, indicando a melhor performance da abordagem PLS.

O constructo cultura era de segunda ordem, ou seja, não era formado diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (Sanchez, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a análise fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação Promax (Mingoti, 2007).

A modelagem de equações estruturais PLS é constituída de duas partes principais: o modelo de mensuração (também conhecido como *outer model*) mostra a relação dos constructos com as variáveis indicadoras (itens) e o modelo estrutural (também conhecido como *inner model*) mostra as relações entre constructos (Hair Jr. et al., 2014). Para o modelo de mensuração, foram avaliadas a confiabilidade, a dimensionalidade e a validade convergente e divergente, no intuito de garantir a precisão das variáveis indicadoras (itens) na formação dos constructos.

Para avaliar a consistência interna (confiabilidade) dos constructos, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC), que são indicadores baseados na intercorrelação dos itens do constructo. Segundo Nunally e Bernstein (1994), valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios e valores acima de 0,60 são aceitáveis em pesquisas exploratórias. Além disso, segundo Chin (1998), a CC é um melhor indicador de consistência interna. Para avaliar a validade convergente, foi utilizado o critério de Variância Média Extraída (AVE), que mede o percentual médio de variabilidade do constructo explicada pelas variáveis indicadoras (itens). Segundo Hair Jr. et al. (2014), a validade convergente é

alcançada para AVEs maiores que 0,50 e, segundo Nunnally e Bernstein (1994), valores acima de 0,40 são aceitáveis em pesquisas exploratórias. A validação discriminante garante que o constructo medido é empiricamente único (Hair Jr. et al., 2009) e foi avaliada através do critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que sugerem que a validação discriminante é alcançada se determinado constructo apresentar AVE superior à variância compartilhada com os demais constructos. Ademais, segundo Gefen e Straub (2005), a validação discriminante pode ser alcançada se cada item medido for fracamente correlacionado com todos os outros constructos, exceto aquele à qual teoricamente pertence, ou seja, as cargas fatoriais cruzadas devem ser menores que a carga fatorial de origem do item (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). A dimensionalidade dos constructos foi verificada através critério das retas paralelas (Hoyle & Duval, 2004), as quais retornam à quantidade de dimensões do constructo.

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo, foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (Tenenhaus, Amato, & Esposito Vinzi, 2004). O  $R^2$  representa, em uma escala de 0 a 100%, o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores de  $R^2$  de 75%, 50% e 25% podem ser descritos como forte, moderado e fraco (Hair Jr. et al., 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos constructos e dos  $R^2$  do modelo, e também varia de 0 a 100%. O GoF em PLS não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (Henseler & Sarstedt, 2012), apenas permite uma síntese das AVEs e dos  $R^2$  do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

O modelo de equações estruturais e o modelo de mensuração foram ajustados para cada grupo (empresa e país), sendo que os modelos foram comparados utilizando as comparações multigrupo. Segundo Hair Jr. et al. (2009), uma análise multigrupo permitirá avaliar se o modelo teórico se apresenta ou não de forma estável entre os grupos. Para os testes formais de comparação dos pesos e coeficientes estruturais entre os grupos, foi utilizado o teste T com o desvio padrão agrupado dos pesos ou coeficientes dentro dos modelos testados (Keil et al., 2000).

Para comparar os escores do modelo estrutural em relação às variáveis de caracterização da amostra, foram utilizados os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis (Hollander & Wolfe, 1999). Além disso, quando houve diferença significativa no teste de Kruskal-Wallis, foi utilizado o teste de Nemenyi (Hollander & Wolfe, 1999) para as comparações múltiplas. O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.5.0).

Quadro 1  
**Relação dos itens por constructo**

Constructos	Itens	Descrições
Autonomia	AT1	Sou autorizado a decidir sobre como realizar meu trabalho.
	AT2	Tenho controle sobre a programação de meu trabalho.
	AT3	Tenho controle sobre a sequência de atividades de meu trabalho.
	AT4	Meu trabalho me permite decidir quando executar determinadas atividades a ele relacionadas.
Motivação	MO1	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida.
	MO2	Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.
	MO3	Gosto muito do trabalho que executo.
	MO4	Sinto bem-estar ao executar meu trabalho.
Desempenho	DE1	Cumpro as tarefas dentro do que foi estabelecido.
	DE2	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia.
	DE3	Reconheço que sou responsável pelos resultados de meu trabalho.
	DE4	De 1 a 7, qual a nota você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?
Autoeficácia	AE1	Não sinto que tenho dificuldades em me ajustar ao trabalho que executo.
	AE2	Sinto ser mais qualificado do que o necessário para o trabalho que executo.
	AE3	Sinto seguro de que minhas habilidades e competências são iguais ou superiores às de meus colegas.
	AE4	Minha experiência e resultados aumentam minha confiança de que apresentarei excelente desempenho nesta organização.
Equilíbrio, Autonomia e Controle	EAC1	Meu chefe supervisiona e monitora o meu desempenho de modo a assegurar que o trabalho está alinhado aos objetivos e metas da empresa.
	EAC2	Tenho autonomia para executar meu trabalho, dentro das diretrizes estabelecidas por minha chefia.
	EAC3	Meu chefe proporciona <i>feedback</i> regular do resultado do meu trabalho.
	EAC4	Na empresa que trabalho há normas e procedimentos os quais sou obrigado a cumprir.
Estilo Apoiador da Autonomia	EAA1	Meu chefe dá oportunidade para as pessoas se manifestarem.
	EAA2	Em se tratando de aprendizagem, meu chefe estimula os subordinados a experimentar e trocar experiências em vez de passivamente ver e ouvir.
	EAA3	Meu chefe encoraja o esforço e persistência das pessoas.
	EAA4	Meu chefe oferece dicas para progredir quando os subordinados demonstram estar com dificuldades para evoluir.
Aversão à Incerteza	CUL15	É importante ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica.
	CUL18	É importante ter um chefe (superior direto) que você respeita.
	CUL21	É importante ter reconhecimento pelo bom trabalho.
	CUL24	É importante ter estabilidade no emprego.
Distância ao Poder	CUL2	É importante trabalhar com pessoas agradáveis.
	CUL7	É importante trabalhar em algo que ache interessante.
	CUL20	É importante ser consultado(a) pelo chefe em decisões que envolvem o seu trabalho.

(continua)

<b>Constructos</b>	<b>Itens</b>	<b>Descrições</b>
Individualismo	CUL23	É importante viver num lugar agradável.
	CUL4	É importante ter um emprego que a família e amigos respeitam.
	CUL6	É importante ter a oportunidade de ser promovido.
	CUL9	É importante ter tempo livre para se divertir.
	CUL1	É importante ter moderação: se controlar para evitar excessos.
Indulgência	CUL11	É importante ser generoso com as outras pessoas.
	CUL12	É importante ter simplicidade: não gastar mais que o necessário.
	CUL16	Com que frequência você se sente nervoso ou tenso?
	CUL17	Você é feliz?
Masculinidade	CUL3	As pessoas ou as circunstâncias impedem que você faça o que você realmente deseja fazer?
	CUL5	Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?
	CUL8	O quanto você se orgulha da sua nacionalidade?
	CUL10	No seu ponto de vista, com que frequência os subordinados sentem medo de contradizer o chefe?
Orientação a longo prazo	CUL13	Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho.
	CUL14	Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados.
	CUL19	Uma estrutura organizacional em que os subordinados têm dois chefes deve ser evitada a qualquer custo.
	CUL22	As regras de uma organização nunca devem ser quebradas, mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra é em benefício da organização.

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2018).

## 8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 8.1 Análise de dados faltantes e *outliers*

A pesquisa foi realizada com um total de 230 indivíduos, que responderam a 48 questões divididas entre 12 constructos de primeira ordem (Autonomia, Motivação, Desempenho, Autoeficácia, Equilíbrio, Autonomia e Controle, Estilo Epoiador da Autonomia, Aversão à Incerteza, Distância ao Poder, Individualismo, Indulgência, Masculinidade e Orientação a Longo Prazo).

Foi realizada uma análise dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. Pode-se classificar, de acordo com Hair Jr. et al. (2009), quatro tipos de *outliers*: 1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; 2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; 3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e 4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de  $|4,00|$  foram consideradas *outliers* (Hair Jr. et al., 2009). Utilizando esse critério, foram encontradas 32 (0,29%) observações consideradas atípicas de forma univariada.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base nesse método, foram encontradas 4 (1,74%) observações consideradas atípicas de forma multivariada.

Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, se fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair Jr. et al., 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

## 8.2 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (Vinzi et al., 2010) oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), uma vez que não exige suposições de normalidade dos resíduos. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM), existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados deixou de ser um grande problema quando se trabalha com equações estruturais.

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (Hollander & Wolfe, 1999), foram observadas 670 de 1.128 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 59,40% das correlações possíveis.

## 8.3 Apresentação e análise dos resultados

A Tabela 1 apresenta uma análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra. Logo, pode-se observar que:

- 57,0% dos indivíduos trabalhavam em empresas de consultoria no Brasil;
- 43,0% dos indivíduos trabalhavam em empresas de consultoria em outros países.

**Tabela 1** Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<i>Brasil</i>	131	57,0%
Outros Países	99	43,0%

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa (2018).

A Tabela 2 apresenta uma análise descritiva dos itens dos constructos. Logo, pode-se destacar que:

- os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Autonomia; não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem;
- os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Motivação; houve diferença significativa entre os itens MO1 (“Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na a vida.”) e MO2 (“Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.”), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar mais com o item MO2, em comparação ao item MO1;
- os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Desempenho; houve diferença significativa do item DE3 (“Reconheço que sou responsável pelos resultados de meu trabalho.”) em relação aos demais, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar mais com o item DE3, em comparação aos demais;
- os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Autoeficácia. Houve diferença significativa do item AE2 (“Sinto ser mais qualificado do que o necessário para o trabalho que executo.”) em relação aos demais, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar menos com o item AE2 em relação aos demais;
- os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Equilíbrio, Autonomia e Controle. Houve diferença significativa dos itens EAC2 (“Tenho autonomia para executar meu trabalho, dentro das diretrizes estabelecidas por minha chefia.”) e EAC3 (“Meu chefe proporciona *feedback* regular do resultado do meu trabalho.”), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar mais com o item EAC2 e menos com o item EAC3, em comparação aos demais;
- os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Estilo Apoiador da Autonomia; houve diferença significativa do item EAA1 (“Meu chefe dá oportunidade para as pessoas se manifestarem.”) em relação aos demais, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os

indivíduos tenderam a concordar mais com o item EAA1, em comparação aos demais;

- em relação ao constructo Aversão à Incerteza, os indivíduos não apresentaram tendência significativa de concordância no item CUL15 (“É importante ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica.”) e tenderam a concordar com os demais; houve diferença significativa do item CUL15 em relação aos demais, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar menos com o item CUL15, em comparação aos demais;
- em relação ao constructo Distância ao Poder, os indivíduos não apresentaram tendência significativa de concordância no item CUL20 (“É importante ser consultado(a) pelo chefe em decisões que envolvem o seu trabalho.”) e tenderam a concordar com os demais; houve diferença significativa do item CUL20 em relação aos demais, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar menos com o item CUL20, em comparação aos demais;
- os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do Individualismo; houve diferença significativa do item CUL9 (“É importante ter tempo livre para se divertir.”) em relação aos demais, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar menos com o item CUL9, em comparação com os demais;
- em relação ao constructo Indulgência, os indivíduos tenderam a discordar do item CUL17 (“Você é feliz?”) e tenderam a concordar com os demais itens; houve diferença significativa do item CUL16 (“Com que frequência você se sente nervoso ou tenso?”) em relação aos demais, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar menos com o item CUL16;
- os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Masculinidade; não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem;
- os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Orientação a Longo Prazo; houve diferença significativa do item CUL19 (“Uma estrutura organizacional em que os subordinados tem dois chefes deve ser evitada a

qualquer custo.”) em relação aos demais, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que os indivíduos tenderam a concordar menos com o item CUL19.

**Tabela 2**

Análise descritiva dos itens dos constructos

<b>Constructo</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>DP<sup>1</sup></b>	<b>IC<sup>2</sup> 95%</b>
Autonomia	AT1	0,53	0,39	[0,48; 0,58]
	AT2	0,55	0,44	[0,49; 0,61]
	AT3	0,54	0,45	[0,48; 0,59]
	AT4	0,48	0,46	[0,42; 0,55]
Motivação	MO1	0,57	0,45	[0,51; 0,63]
	MO2	0,72	0,36	[0,67; 0,77]
	MO3	0,64	0,39	[0,59; 0,70]
	MO4	0,63	0,40	[0,58; 0,68]
Desempenho	DE1	0,67	0,31	[0,63; 0,71]
	DE2	0,65	0,34	[0,60; 0,69]
	DE3	0,78	0,28	[0,74; 0,82]
	DE4	0,67	0,27	[0,64; 0,70]
Autoeficácia	AE1	0,62	0,34	[0,57; 0,66]
	AE2	0,20	0,49	[0,14; 0,26]
	AE3	0,46	0,41	[0,41; 0,51]
	AE4	0,65	0,31	[0,61; 0,69]
Equilíbrio, Autonomia e Controle	EAC1	0,39	0,47	[0,34; 0,45]
	EAC2	0,67	0,36	[0,62; 0,72]
	EAC3	0,19	0,54	[0,12; 0,26]
	EAC4	0,54	0,43	[0,48; 0,59]
Estilo Apoiador da Autonomia	EAA1	0,60	0,43	[0,55; 0,66]
	EAA2	0,45	0,48	[0,38; 0,51]
	EAA3	0,47	0,49	[0,41; 0,53]
	EAA4	0,42	0,49	[0,36; 0,49]
Aversão à Incerteza	CUL15	0,03	0,42	[-0,03; 0,08]
	CUL18	0,43	0,42	[0,38; 0,49]
	CUL21	0,51	0,41	[0,46; 0,56]
	CUL24	0,20	0,48	[0,13; 0,26]

(Continua)

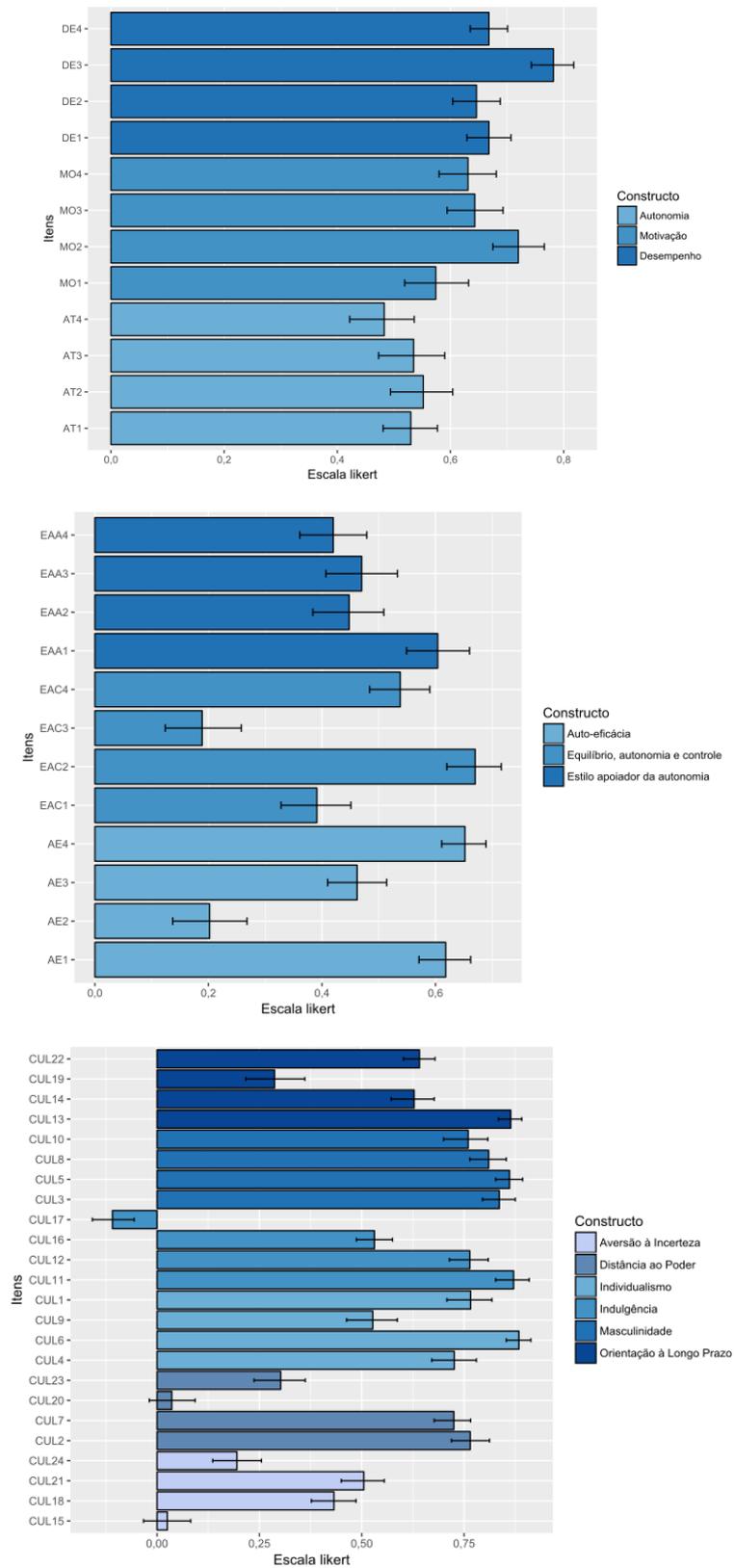
Distância ao Poder	CUL2	0,77	0,36	[0,72; 0,81]
	CUL7	0,73	0,36	[0,68; 0,77]
	CUL20	0,04	0,45	[-0,02; 0,09]
	CUL23	0,30	0,51	[0,23; 0,36]
Individualismo	CUL4	0,73	0,43	[0,67; 0,78]
	CUL6	0,88	0,25	[0,85; 0,91]
	CUL9	0,53	0,49	[0,47; 0,59]
	CUL1	0,77	0,45	[0,71; 0,82]
Indulgência	CUL11	0,87	0,32	[0,83; 0,91]
	CUL12	0,76	0,37	[0,72; 0,81]

	CUL16	0,53	0,33	[0,49; 0,57]
	CUL17	-0,11	0,40	[-0,16; -0,06]
Masculinidade	CUL3	0,84	0,32	[0,79; 0,87]
	CUL5	0,86	0,27	[0,83; 0,90]
	CUL8	0,81	0,34	[0,77; 0,85]
	CUL10	0,76	0,39	[0,71; 0,81]
Orientação a Longo Prazo	CUL13	0,86	0,22	[0,83; 0,89]
	CUL14	0,63	0,43	[0,57; 0,68]
	CUL19	0,29	0,58	[0,21; 0,36]
	CUL22	0,64	0,31	[0,6; 0,68]

<sup>1</sup> Desvio Padrão; <sup>2</sup> Intervalo de Confiança Bootstrap.

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 1 ilustra os resultados apresentados na Tabela 2.



**Gráfico 1. Gráficos de barras com intervalos de confiança para os itens**

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2018).

## 8.4 Modelagem de equações estruturais (PLS) – Empresa do Segmento de TI no Brasil

### 8.4.1 Modelo de mensuração (*outer model*)

Segundo Hair Jr. et al. (2009), os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados, pois, ao não contribuírem de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Para testar a validade convergente desses constructos, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC). Para a validade discriminante, foi usado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. O método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay et al., 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Além disso, para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi usado novamente o critério de Kaiser. A dimensionalidade dos constructos foi verificada através do critério das retas paralelas (Hoyle & Duvall, 2004), os quais retornam à quantidade de dimensões do constructo.

Na Tabela 3 são apresentados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração dos constructos reflexivos. Dessa forma, pode-se destacar que:

- no constructo Autonomia, todos os itens foram relevantes na sua formação, uma vez que apresentaram carga fatorial maior que 0,50;
- no constructo Motivação, todos os itens foram relevantes na sua formação, uma vez que apresentaram carga fatorial maior que 0,50;
- no constructo Desempenho, o item DE4 foi retirado das análises, uma vez que apresentou carga fatorial inferior a 0,50;
- no constructo Autoeficácia, o item AE2 foi retirado das análises, uma vez que apresentou carga fatorial inferior a 0,50;
- no constructo Equilíbrio, autonomia e controle, apesar do item EAC4 ter apresentado carga fatorial inferior a 0,50, a sua manutenção não impediu a validação do constructo;
- no constructo Estilo Apoiador da Autonomia, todos os itens foram relevantes na formação do constructo, uma vez que apresentaram carga fatorial maior que 0,50;

- no constructo Cultura, apesar dos indicadores de Aversão à Incerteza e Orientação a Longo Prazo terem apresentado carga fatorial inferior a 0,50, a sua manutenção não impediu a validação do constructo;
- no modelo final todos os intervalos de confiança foram estritamente positivos, evidenciando a importância desses itens na formação das variáveis latentes.

**Tabela 3** Modelo de mensuração

Constructo	Item	Modelo inicial				Modelo final			
		Peso ( $\alpha$ )	IC 95% <sup>1</sup>	CF <sup>2</sup>	Com. <sup>3</sup>	Peso ( $\alpha$ )	IC 95% <sup>1</sup>	CF <sup>2</sup>	Com. <sup>3</sup>
Autonomia	AT1	0,28	[0,23; 0,35]	0,68	0,47	0,28	[0,22; 0,35]	0,68	0,47
	AT2	0,30	[0,25; 0,34]	0,83	0,70	0,30	[0,25; 0,34]	0,83	0,70
	AT3	0,33	[0,29; 0,38]	0,88	0,78	0,33	[0,29; 0,37]	0,88	0,78
	AT4	0,33	[0,28; 0,38]	0,82	0,67	0,33	[0,27; 0,38]	0,82	0,67
Motivação	MO1	0,28	[0,21; 0,35]	0,76	0,58	0,28	[0,21; 0,35]	0,76	0,58
	MO2	0,32	[0,26; 0,41]	0,82	0,67	0,33	[0,26; 0,41]	0,82	0,67
	MO3	0,27	[0,22; 0,31]	0,87	0,76	0,26	[0,21; 0,31]	0,87	0,76
	MO4	0,32	[0,27; 0,37]	0,90	0,82	0,32	[0,27; 0,37]	0,90	0,81
Desempenho	DE1	0,43	[0,33; 0,54]	0,76	0,58	0,44	[0,34; 0,56]	0,76	0,58
	DE2	0,36	[0,24; 0,45]	0,71	0,51	0,37	[0,24; 0,47]	0,72	0,52
	DE3	0,49	[0,37; 0,63]	0,79	0,62	0,50	[0,39; 0,63]	0,79	0,63
	DE4	0,09	[-0,09; 0,25]	0,35	0,12	-	-	-	-
Autoeficácia	AE1	0,56	[0,43; 0,70]	0,77	0,59	0,58	[0,44; 0,70]	0,78	0,60
	AE2	0,05	[-0,13; 0,20]	0,39	0,15	-	-	-	-
	AE3	0,30	[0,16; 0,39]	0,64	0,41	0,30	[0,15; 0,41]	0,63	0,39
	AE4	0,47	[0,32; 0,60]	0,76	0,58	0,47	[0,34; 0,62]	0,76	0,58
Equilíbrio, Autonomia e Controle	EAC1	0,23	[0,08; 0,32]	0,70	0,49	0,23	[0,04; 0,32]	0,70	0,49
	EAC2	0,54	[0,44; 0,68]	0,78	0,61	0,54	[0,44; 0,69]	0,78	0,61
	EAC3	0,42	[0,32; 0,55]	0,78	0,61	0,42	[0,32; 0,54]	0,78	0,61
	EAC4	0,20	[0,07; 0,33]	0,43	0,18	0,20	[0,05; 0,34]	0,43	0,18
Estilo Apoiador da Autonomia	EAA1	0,25	[0,16; 0,31]	0,85	0,72	0,25	[0,17; 0,32]	0,85	0,72
	EAA2	0,31	[0,25; 0,38]	0,90	0,81	0,31	[0,25; 0,38]	0,90	0,81
	EAA3	0,29	[0,23; 0,33]	0,93	0,86	0,29	[0,23; 0,33]	0,93	0,86
	EAA4	0,28	[0,21; 0,37]	0,86	0,75	0,28	[0,20; 0,37]	0,86	0,75
Cultura	Aversão à Incerteza	0,26	[0,12; 0,49]	0,44	0,20	0,24	[0,12; 0,43]	0,43	0,19
	Distância ao Poder	0,27	[0,14; 0,38]	0,73	0,54	0,27	[0,17; 0,38]	0,74	0,55
	Individualismo	0,22	[0,11; 0,30]	0,81	0,66	0,23	[0,15; 0,30]	0,82	0,67
	Indulgência	0,22	[0,12; 0,29]	0,75	0,56	0,21	[0,12; 0,29]	0,74	0,55
	Masculinidade	0,32	[0,25; 0,40]	0,85	0,72	0,32	[0,24; 0,39]	0,85	0,73
	Orientação a Longo Prazo	0,15	[0,04; 0,28]	0,48	0,23	0,15	[0,02; 0,27]	0,47	0,23

<sup>1</sup> Intervalo de Confiança Bootstrap; <sup>2</sup> Carga Fatorial; <sup>3</sup> Comunalidade.

Nota. Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa (2018).

A Tabela 4 apresenta os resultados das análises da validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e dimensionalidade dos constructos. Logo, conclui-se que:

- todos os constructos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os índices de confiabilidade AC e CC foram superiores a 0,60;
- pelo critério de retas paralelas, todos os constructos foram unidimensionais;
- os valores das AVEs foram superiores a 0,40 em todos os constructos, evidenciando assim a validação convergente dos mesmos;
- de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), houve validação discriminante em todos os constructos, dado que as variâncias compartilhadas máximas foram menores que as respectivas AVEs.

**Tabela 4** Validação do modelo de mensuração

Indicadores	Itens	AC <sup>1</sup>	CC <sup>2</sup>	Dim. <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	VCM <sup>5</sup>
Autonomia	4	0,82	0,88	1	0,65	0,29
Motivação	4	0,86	0,91	1	0,70	0,18
Desempenho	3	0,63	0,80	1	0,58	0,25
Autoeficácia	3	0,57	0,78	1	0,53	0,25
Equilíbrio, Autonomia e Controle	4	0,64	0,79	1	0,47	0,43
Estilo Apoiador da Autonomia	4	0,91	0,94	1	0,78	0,43
Cultura	6	0,77	0,84	1	0,48	0,29

<sup>1</sup> Alfa de Cronbach, <sup>2</sup> Confiabilidade Composta, <sup>3</sup> Dimensionalidade, <sup>4</sup> Variância Extraída; <sup>5</sup> Variância Compartilha Máxima.

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa (2018).

#### 8.4.2 Modelo estrutural (*inner model*)

De acordo com Hair Jr. et al. (2009), a Structural Equations Modeling (SEM) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. A diferença dela em relação às demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

O modelo de mensuração e o modelo de regressão foram realizados utilizando o método PLS. Modelos de equações estruturais (SEM) são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS uma alternativa à abordagem tradicional, pois é baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerarem as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais (Monecke & Leisch, 2012).

Para avaliar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (Tenenhaus et al., 2004). O  $R^2$  representa, em uma escala de 0 a 100%, o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair Jr. et al., 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos constructos e dos  $R^2$  do modelo, varia também de 0 a 100%. O GoF em PLS não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (Henseler & Sarstedt, 2012), pois permite apenas uma síntese das AVEs e dos  $R^2$  do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

A Tabela 5 apresenta os resultados do modelo estrutural e a Figura 4 o ilustra. Dessa forma, pode-se concluir que:

- em relação à Autonomia:
  - não houve influência significativa (valor-p = 0,943) do Estilo Apoiador da Autonomia sobre a Autonomia;
  - houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,48$  [0,34; 0,64]) do Equilíbrio, Autonomia e Controle sobre a Autonomia, sendo que quanto maior é o Equilíbrio, Autonomia e Controle, maior tende a ser a Autonomia;
  - não houve influência significativa (valor-p = 0,101) da Cultura sobre a Autonomia;
  - o Estilo Apoiador da Autonomia, Equilíbrio, Autonomia e Controle e Cultura foram capazes de explicar 30,2% da variabilidade da Autonomia;
- em relação à Motivação:
  - houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,43$  [0,30; 0,54]) da Autonomia sobre a Motivação, sendo que quanto maior é a Autonomia, maior tende a ser a Motivação;
  - a Autonomia foi capaz de explicar 18,0% da variabilidade da Motivação;
- em relação à Autoeficácia:
  - houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,33$  [0,22; 0,43]) da Autonomia sobre a Autoeficácia, sendo que quanto maior é a Autonomia, maior tende a ser a Autoeficácia;
  - a Autonomia foi capaz de explicar 10,7% da variabilidade da Autoeficácia;
- em relação ao Desempenho:
  - não houve influência significativa (valor-p = 0,687) da Cultura sobre o Desempenho;
  - não houve influência significativa (valor-p = 0,130) da Autonomia sobre o Desempenho;
  - não houve influência significativa (valor-p = 0,226) da Motivação sobre o Desempenho;
  - houve influência significativa (valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,43$  [0,27; 0,57]) da Autoeficácia sobre o Desempenho, sendo que quanto maior é a Autoeficácia, maior tende a ser o Desempenho;

- a Cultura, Autonomia, Motivação e Autoeficácia foram capazes de explicar 27,2% da variabilidade do Desempenho.

**Tabela 5** Modelo estrutural

Endógena	Exógena	$\beta$	EP ( $\beta$ )	IC 95%	Valor-p	R <sup>2</sup>
Autonomia	Estilo Apoiador da Autonomia	0,01	0,07	[-0,13; 0,16]	0,943	30,2%
	Equilíbrio, Autonomia e Controle	0,48	0,08	[0,34; 0,64]	0,000	
	Cultura	0,11	0,07	[-0,04; 0,25]	0,101	
Motivação	Autonomia	0,43	0,06	[0,3; 0,54]	0,000	18,0%
Autoeficácia	Autonomia	0,33	0,06	[0,22; 0,43]	0,000	10,7%
	Cultura	0,03	0,07	[-0,12; 0,19]	0,687	
Desempenho	Autonomia	0,10	0,07	[-0,04; 0,22]	0,130	27,2%
	Motivação	0,08	0,07	[-0,04; 0,23]	0,226	
	Autoeficácia	0,43	0,06	[0,27; 0,57]	0,000	

GoF = 35,8%.

Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

A Figura 4 ilustra os resultados apresentados na Tabela 5.

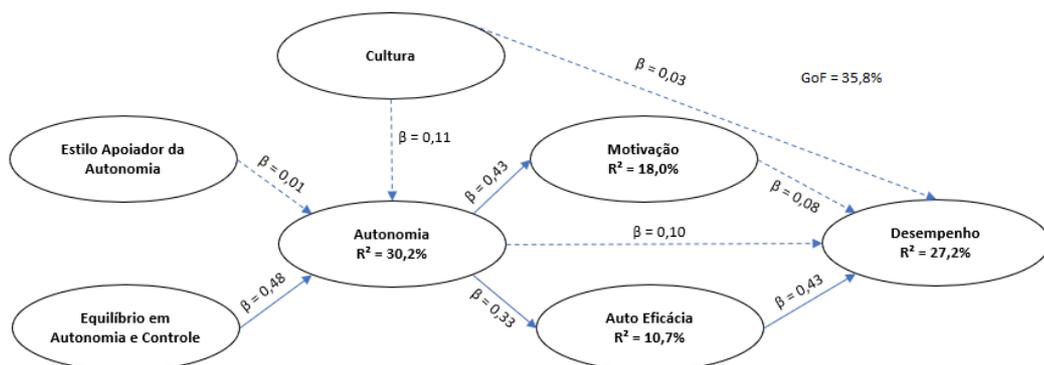


Figura 4. **Modelo estrutural**

Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

## 8.5 Análise multigrupo

Segundo Hair Jr. et al. (2009), uma análise multigrupo permitirá avaliar se o modelo teórico se apresenta ou não de forma estável entre os grupos. Para os testes formais de comparação dos pesos e coeficientes estruturais entre os grupos, foi utilizado o teste T com o desvio padrão agrupado dos pesos ou coeficientes dentro dos modelos testados (Keil et al., 2000).

### 8.5.1 Empresas do segmento de TI no Brasil

A Tabela 6 apresenta os resultados dos modelos de mensuração para os grupos de empresas do segmento de TI no Brasil. Logo, pode-se observar que houve diferença significativa (valor-p < 0,050) nos itens AE3 (“Sinto ser mais qualificado do que o necessário para o trabalho que executo.”), AE4 e EAC3, denotando que os indivíduos de empresas distintas têm uma percepção diferente nesses itens.

**Tabela 6** Análise do modelo de mensuração – empresas do segmento de TI

Constructo	Item	Empresa do Segmento de TI	
		Peso ( $\alpha$ )	CF <sup>1</sup>
Autonomia	AT1	0,26	0,65
	AT2	0,31	0,87
	AT3	0,34	0,90
	AT4	0,31	0,83
Motivação	MO1	0,29	0,74
	MO2	0,36	0,81
	MO3	0,27	0,84
	MO4	0,31	0,88
Desempenho	DE1	0,44	0,78
	DE2	0,29	0,66
	DE3	0,56	0,83
Autoeficácia	AE1	0,59	0,78
	<b>AE3</b>	0,40	0,68
	<b>AE4</b>	0,37	0,73
Equilíbrio, Autonomia e Controle	EAC1	0,25	0,77
	EAC2	0,52	0,83
	<b>EAC3</b>	0,35	0,80
	EAC4	0,20	0,47
Estilo Apoiador da Autonomia	EAA1	0,28	0,83
	EAA2	0,31	0,88
	EAA3	0,29	0,91
	EAA4	0,28	0,83
Cultura	Aversão à Incerteza	0,16	0,39
	Distância ao Poder	0,31	0,83
	Individualismo	0,24	0,87
	Indulgência	0,17	0,75
	Masculinidade	0,31	0,90
	Orientação a Longo Prazo	0,12	0,51

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Teste T modificado.

Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 7 são apresentados os resultados dos modelos estruturais para os grupos de empresas do segmento de TI no Brasil. A Figura 5 ilustram esses resultados. Dessa maneira,

pode-se verificar que não houve diferença significativa (valor-p > 0,050) dos coeficientes estimados entre os grupos.

**Tabela 7**

Análise multigrupo do modelo estrutural – empresas do segmento de TI

Endógena	Exógena	Empresa do Segmento de TI			
		$\beta$	EP ( $\beta$ )	Valor-p	R <sup>2</sup>
Autonomia	Estilo Apoiador da Autonomia	-0,07	0,10	0,488	37,6%
	Equilíbrio, Autonomia e Controle	0,60	0,11	0,000	
	Cultura	0,10	0,09	0,277	
Motivação	Autonomia	0,43	0,08	0,000	18,3%
Autoeficácia	Autonomia	0,31	0,08	0,000	9,8%
	Cultura	-0,01	0,09	0,918	27,5%
Desempenho	Autonomia	0,07	0,09	0,412	
	Motivação	0,06	0,09	0,514	
	Autoeficácia	0,47	0,08	0,000	

<sup>1</sup> Teste T modificado. GoF Empresa do Segmento de TI = 37,7%;

Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

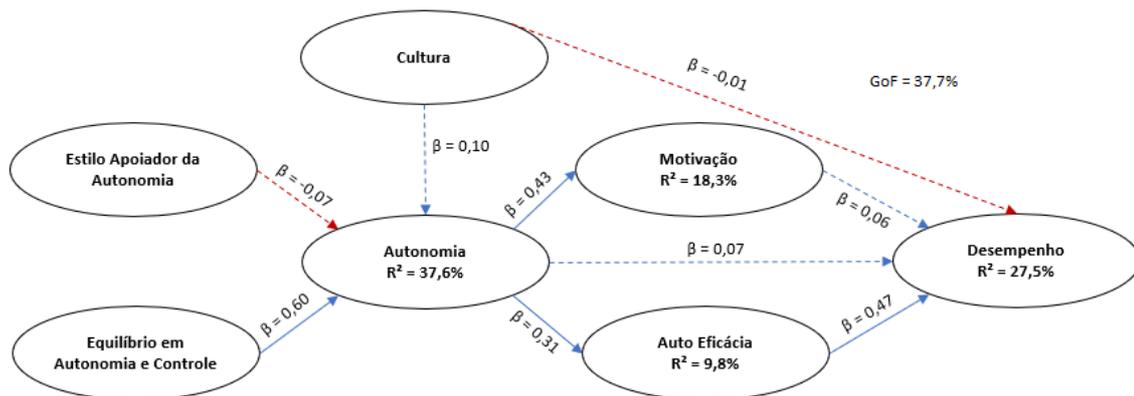


Figura 5. Modelo estrutural – Empresas do Segmento de TI

Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

### 8.5.2 Análise multigrupo

A Tabela 8 apresenta os resultados dos modelos de mensuração para os grupos: Brasil e outros Países. Logo, pode-se observar que houve diferença significativa (valor-p < 0,050) nos itens DE3 (“Reconheço que sou responsável pelos resultados de meu trabalho.”), AE3 (“Sinto seguro de que minhas habilidades e competências são iguais ou superiores às de meus colegas.”), AE4 (“Minha experiência e resultados aumentam minha confiança de que apresentarei excelente desempenho nesta organização.”) e EAC2 (“Tenho autonomia para

executar meu trabalho, dentro das diretrizes estabelecidas por minha chefia.”), denotando que os indivíduos de empresas distintas têm uma percepção diferente nestes itens.

**Tabela 8**

Análise multigrupo do modelo de mensuração

Constructo	Item	Brasil		Outros países		Valor-p <sup>2</sup>
		Peso ( $\alpha$ )	CF <sup>1</sup>	Peso ( $\alpha$ )	CF <sup>1</sup>	
Autonomia	AT1	0,26	0,67	0,31	0,65	0,443
	AT2	0,31	0,85	0,27	0,78	0,367
	AT3	0,32	0,90	0,35	0,83	0,526
	AT4	0,32	0,83	0,36	0,81	0,483
Motivação	MO1	0,29	0,77	0,27	0,75	0,766
	MO2	0,31	0,87	0,30	0,68	0,949
	MO3	0,24	0,89	0,36	0,87	0,052
	MO4	0,32	0,93	0,32	0,87	0,979
Desempenho	DE1	0,37	0,65	0,52	0,84	0,235
	DE2	0,38	0,67	0,36	0,76	0,869
	DE3	0,62	0,81	0,37	0,79	<b>0,048</b>
Autoeficácia	AE1	0,61	0,79	0,48	0,75	0,266
	AE3	0,07	0,37	0,46	0,81	<b>0,014</b>
	AE4	0,61	0,81	0,37	0,72	<b>0,045</b>
Equilíbrio, Autonomia e Controle	EAC1	0,24	0,69	0,11	0,52	0,390
	EAC2	0,48	0,73	0,79	0,92	<b>0,022</b>
	EAC3	0,45	0,77	0,31	0,66	0,275
	EAC4	0,28	0,49	0,05	0,24	0,165
Estilo Apoiador da Autonomia	EAA1	0,22	0,83	0,34	0,85	0,408
	EAA2	0,32	0,91	0,31	0,86	0,895
	EAA3	0,29	0,93	0,28	0,89	0,920
	EAA4	0,30	0,87	0,25	0,80	0,758
Cultura	Aversão à Incerteza	0,18	0,31	0,37	0,61	0,291
	Distância ao Poder	0,30	0,77	0,20	0,53	0,417
	Individualismo	0,24	0,83	0,21	0,68	0,729
	Indulgência	0,22	0,78	0,24	0,68	0,826
	Masculinidade	0,32	0,89	0,33	0,83	0,917
	Orientação a Longo Prazo	0,14	0,39	0,18	0,52	0,797

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Teste T modificado.

Nota. Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 9 são apresentados os resultados dos modelos estruturais para os grupos de empresas do segmento de consultoria de TI no Brasil e para outras empresas fora do Brasil, e as Figuras 6 a 7 ilustram esses resultados. Dessa maneira, pode-se verificar que não houve diferença significativa (valor-p > 0,050) dos coeficientes estimados entre os grupos.

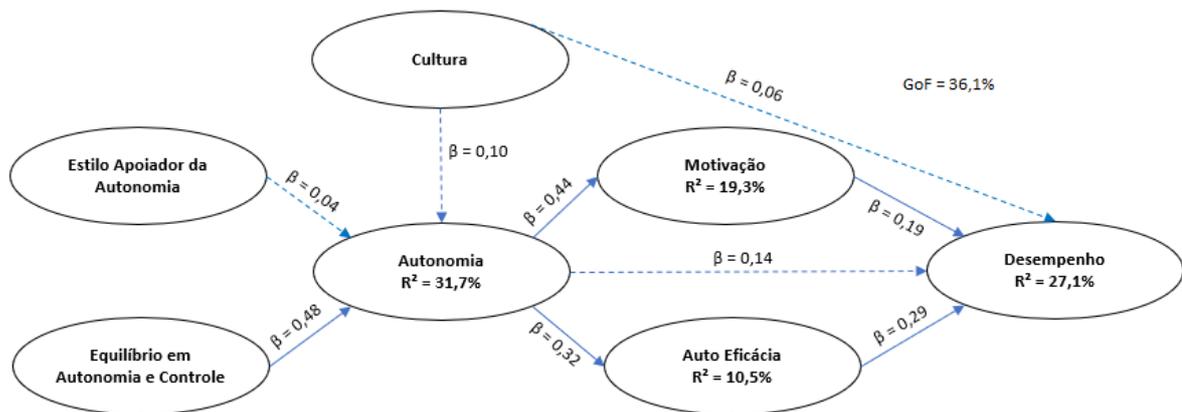
**Tabela 9**  
Análise multigrupo do modelo estrutural

Endógena	Exógena	Brasil				Espanha, Argentina e Chile				Valor-p <sup>1</sup>
		B	EP ( $\beta$ )	Valor-p	R <sup>2</sup>	$\beta$	EP ( $\beta$ )	Valor-p	R <sup>2</sup>	
Autonomia	Estilo Apoiador da Autonomia	0,04	0,09	0,651	31,7%	-0,22	0,11	0,056	34,1%	0,072
	Equilíbrio, Autonomia e Controle	0,48	0,10	0,000		0,66	0,11	0,000		0,234
	Cultura	0,10	0,08	0,230		0,09	0,10	0,376		0,908
Motivação	Autonomia	0,44	0,08	0,000	19,3%	0,37	0,09	0,000	13,9%	0,586
Autoeficácia	Autonomia	0,32	0,08	0,000	10,5%	0,47	0,09	0,000	21,9%	0,241
Desempenho	Cultura	0,06	0,09	0,537	27,1%	0,13	0,09	0,160	37,2%	0,554
	Autonomia	0,14	0,09	0,107		0,12	0,10	0,227		0,858
	Motivação	0,19	0,09	0,045		-0,03	0,09	0,758		0,103
	Autoeficácia	0,29	0,09	0,002		0,49	0,10	0,000		0,138

<sup>1</sup> Teste T modificado. GoF Brasil = 36,1%; GoF outros países = 38,6%.

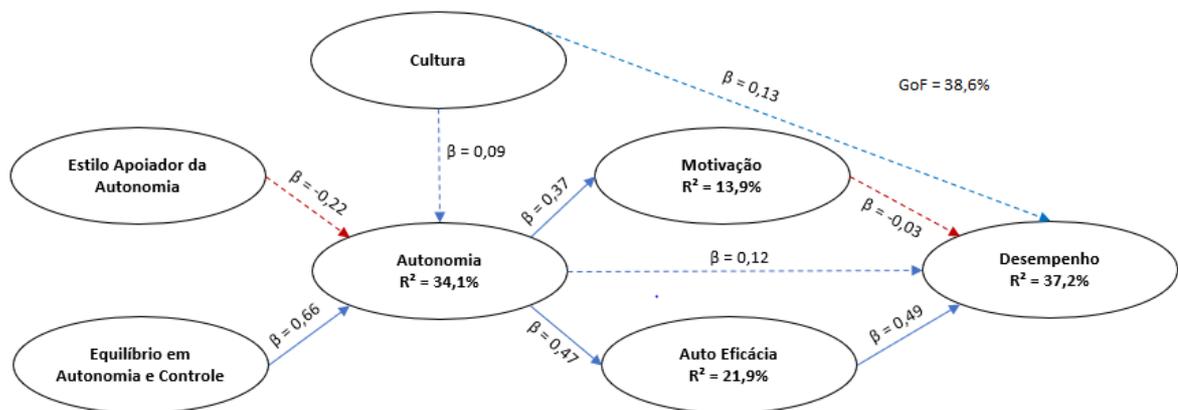
Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

**Figura 6. Modelo estrutural – Brasil**



Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

**Figura 7. Modelo estrutural – Espanha, Argentina e Chile**



Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

## 8.6 Análise fatorial exploratória - Constructo Cultura

A análise fatorial exploratória teve como objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item (pergunta) que não estivesse contribuindo com a formação dos constructos de segunda ordem, uma vez que, de acordo com Hair Jr. et al. (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois, ao não contribuírem de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representarem o conceito de interesse.

A Tabela 10 apresenta a análise fatorial exploratória para Cultura. Os itens CUL15, CUL20, CUL23 e CUL17 foram invertidos para que ficassem na mesma direção dos demais itens e passassem a ser identificados com “\_i”. Logo, pode-se destacar que:

- no constructo Aversão à Incerteza, o item CUL21 foi retirado das análises, uma vez que apresentou carga fatorial menor que 0,50; o item CUL24 apresentou carga fatorial igual a 0,41, entretanto sua manutenção não impediu a validação do constructo;
- no constructo Distância ao Poder, o item CUL23\_i foi retirado das análises, uma vez que apresentou carga fatorial menor que 0,50; o item CUL20\_i apresentou carga fatorial igual a 0,41, entretanto sua manutenção não impediu a validação do constructo;
- no constructo Individualismo, o item CUL9 foi retirado das análises, uma vez que apresentou carga fatorial menor que 0,50;
- no constructo Indulgência, apesar de no modelo inicial todos os itens terem apresentado cargas fatoriais maiores ou iguais a 0,50, a manutenção simultânea de todos os itens impediria a validação do constructo; dessa forma, optou-se por retirar o item CUL17\_i e manter o item CUL16;
- no constructo Masculinidade todos os itens apresentaram cargas fatoriais satisfatórias;
- no constructo Orientação a Longo Prazo todos os itens apresentaram cargas fatoriais satisfatórias.

**Tabela 10**  
Análise fatorial exploratória para Cultura

Constructo	Item	Modelo inicial			Modelo final		
		CF <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	CF <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso
Aversão à Incerteza	CUL18	0,77	0,59	0,56	0,78	0,61	0,58
	CUL15_i	0,75	0,57	0,55	0,75	0,57	0,56
	CUL24	0,40	0,16	0,29	0,41	0,17	0,31
	CUL21	0,22	0,05	0,16	-	-	-
Distância ao Poder	CUL2	0,79	0,63	0,58	0,79	0,63	0,59
	CUL7	0,72	0,53	0,53	0,73	0,53	0,54
	CUL20_i	0,35	0,12	0,26	0,42	0,18	0,32
	CUL23_i	0,31	0,10	0,23	-	-	-
Individualismo	CUL4	0,82	0,68	0,45	0,83	0,68	0,47
	CUL6	0,76	0,58	0,42	0,75	0,57	0,43
	CUL1	0,64	0,41	0,35	0,71	0,50	0,41
	CUL9	0,38	0,15	0,21	-	-	-
Indulgência	CUL12	0,75	0,56	0,46	0,83	0,69	0,55
	CUL11	0,73	0,54	0,45	0,81	0,66	0,54
	CUL16	0,51	0,26	0,32	0,40	0,16	0,26
	CUL17_i	0,50	0,25	0,31	-	-	-
Masculinidade	CUL3	0,86	0,74	0,37	0,86	0,74	0,37
	CUL10	0,81	0,66	0,35	0,81	0,66	0,35
	CUL5	0,74	0,55	0,31	0,74	0,55	0,31
	CUL8	0,63	0,40	0,27	0,63	0,40	0,27
Orientação a Longo Prazo	CUL14	0,75	0,56	0,43	0,75	0,56	0,43
	CUL13	0,66	0,43	0,38	0,66	0,43	0,38
	CUL22	0,64	0,40	0,37	0,64	0,40	0,37
	CUL19	0,57	0,33	0,33	0,57	0,33	0,33

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Comunalidade.

Nota. Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa (2018).

A Tabela 11 apresenta os resultados para validade e qualidade dos constructos. Logo, pode-se destacar que:

- todos os constructos apresentaram validação convergente ( $AVE > 0,40$ );
- todos os constructos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) ou Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60; logo, todos os constructos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade;
- em todos os constructos, o ajuste da análise fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.
- todos os constructos foram unidimensionais segundo o critério de retas paralelas;
- pode-se observar que a qualidade e a validade dos constructos foram asseguradas, uma vez que todos apresentaram validação convergente ( $AVE > 0,40$ ), confiabilidade adequada ( $AC > 0,60$  ou  $CC > 0,60$ ) e unidimensionalidade,

além de a aplicação da análise fatorial ter sido adequada segundo a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olki ( $KMO > 0,50$ ).

**Tabela 11**  
Validação dos constructos da Cultura

Constructo	Itens	AVE <sup>1</sup>	AC <sup>2</sup>	CC <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>	Dim. <sup>5</sup>
Aversão à Incerteza	3	0,45	0,36	0,63	0,53	1
Distância ao Poder	3	0,45	0,34	0,62	0,51	1
Individualismo	3	0,58	0,61	0,73	0,62	1
Indulgência	3	0,50	0,48	0,67	0,53	1
Masculinidade	4	0,59	0,75	0,78	0,73	1
Orientação a Longo Prazo	4	0,43	0,51	0,68	0,67	1

<sup>1</sup> Variância Extraída; <sup>2</sup> Alfa de Cronbach; <sup>3</sup> Confiabilidade Composta; <sup>4</sup> Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin; <sup>5</sup> Dimensionalidade.

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa (2018).

Os escores das variáveis latentes foram computados utilizando-se a análise fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação Promax (Mingoti, 2007). A Tabela 5 apresenta uma análise descritiva dos indicadores de primeira ordem da Cultura. Logo, pode-se observar que:

- todos os indicadores médios foram significativamente positivos, uma vez que os intervalos de confiança são estritamente maiores que 0;
- houve diferença significativa do indicador de Aversão à Incerteza em relação aos demais, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, sendo que o indicador de Aversão à Incerteza foi significativamente menor que os demais.

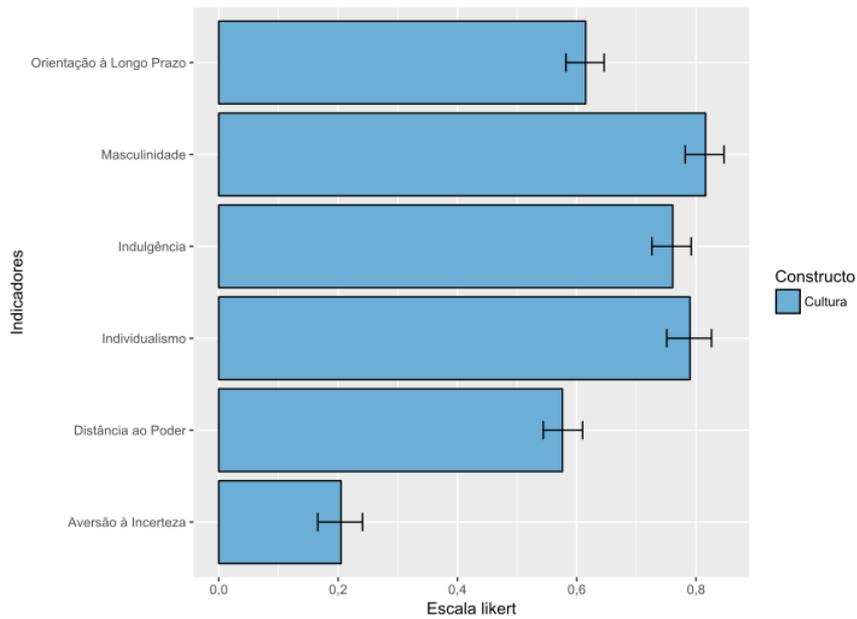
**Tabela 12**  
Análise descritiva dos indicadores de primeira ordem da Cultura

Indicador	Média	DP	IC <sup>1</sup> -95%
Aversão à Incerteza	0,21	0,30	[0,17; 0,24]
Distância ao Poder	0,58	0,26	[0,54; 0,61]
Individualismo	0,79	0,29	[0,75; 0,83]
Indulgência	0,76	0,25	[0,72; 0,79]
Masculinidade	0,82	0,26	[0,78; 0,85]
Orientação a Longo Prazo	0,62	0,26	[0,58; 0,65]

<sup>1</sup> Desvio Padrão; <sup>2</sup> Intervalo de Confiança Bootstrap.

*Nota* Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa (2018).

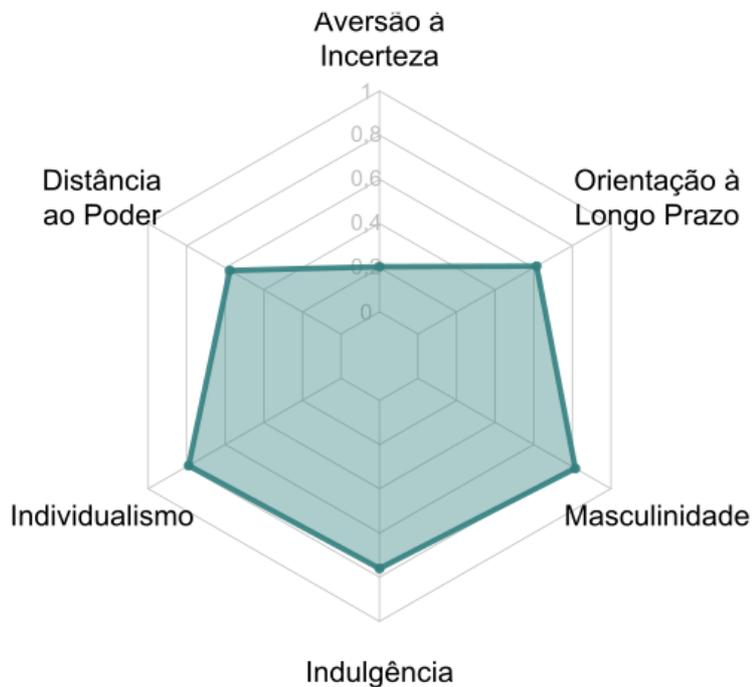
O Gráfico 2 ilustra os resultados apresentados na Tabela 12.



**Gráfico 2. Gráfico de barras com intervalos de confiança para os indicadores de primeira ordem da Cultura**

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 3 apresenta outra ilustração para os resultados da Tabela 12.



**Gráfico 3. Gráfico de radar para os indicadores de primeira ordem da Cultura**

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2018).

## 8.7 Indicadores do modelo estrutural

A Tabela 13 apresenta uma análise descritiva dos indicadores criados através do modelo estrutural. Dessa forma, pode-se observar que todos os indicadores médios foram estritamente positivos. Ainda, não houve diferença significativa entre os indicadores, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem.

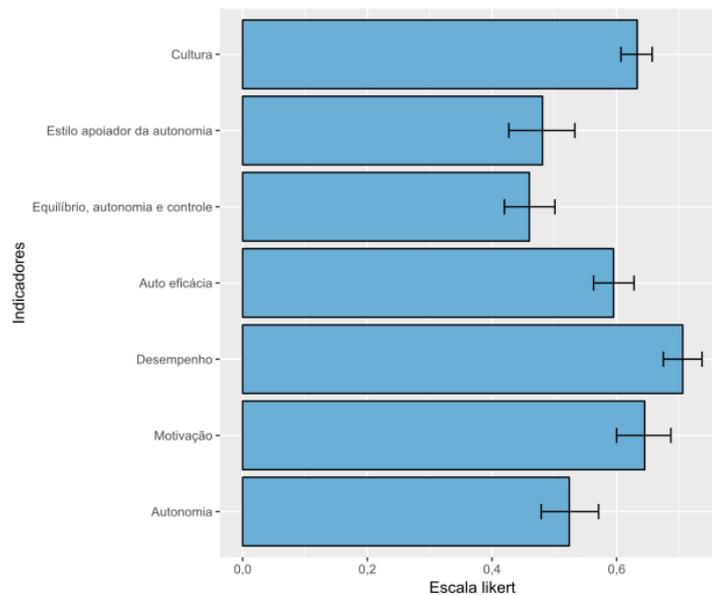
**Tabela 13** Indicadores do modelo estrutural

Indicadores	Média	DP	IC 95% <sup>1</sup>
Autonomia	0,52	0,35	[0,48; 0,57]
Motivação	0,65	0,33	[0,60; 0,69]
Desempenho	0,71	0,23	[0,68; 0,74]
Autoeficácia	0,60	0,25	[0,56; 0,63]
Equilíbrio, Autonomia e Controle	0,46	0,32	[0,42; 0,50]
Estilo Apoiador da Autonomia	0,48	0,42	[0,42; 0,53]
Cultura	0,63	0,19	[0,61; 0,66]

<sup>1</sup> Intervalo de Confiança Bootstrap.

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

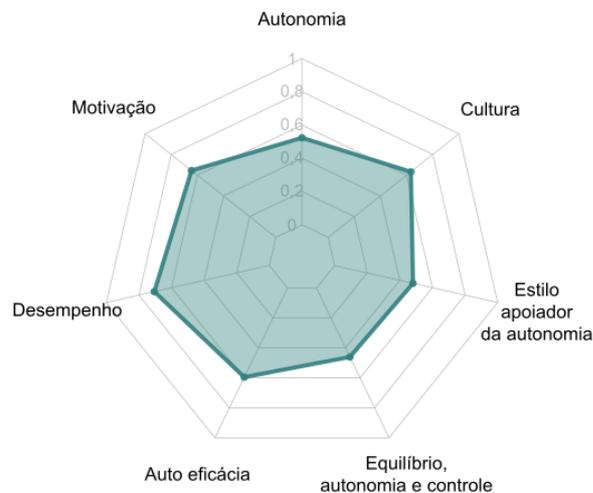
O Gráfico 4 ilustra os resultados apresentados na Tabela 13.



**Gráfico 4. Gráfico de barras com intervalos de confiança para os indicadores do modelo estrutural**

*Nota* Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 5 apresenta uma outra ilustração para os resultados da Tabela 13.



**Gráfico 5. Gráfico de radar para os indicadores do modelo estrutural**

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2018).

A Tabela 14 apresenta a comparação dos indicadores do modelo em relação à variável País. Logo, pode-se observar que:

- houve diferença significativa (valor-p = 0,014) no indicador de Autonomia em relação ao país, sendo que os indivíduos do Brasil apresentaram indicador médio significativamente menor;
- houve diferença significativa (valor-p = 0,000) no indicador de Equilíbrio, Autonomia e Controle em relação ao país, sendo que os indivíduos do Brasil apresentaram indicador médio significativamente menor;
- houve diferença significativa (valor-p = 0,000) no indicador de Estilo Apoiador da Autonomia em relação ao país, sendo que os indivíduos do Brasil apresentaram indicador médio significativamente menor;
- houve diferença significativa (valor-p = 0,000) no indicador de Cultura em relação ao país, sendo que os indivíduos do Brasil apresentaram indicador médio significativamente menor.

**Tabela 14**

Comparação dos indicadores do modelo em relação a variável País

Indicadores	País	Média	E.P	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-P <sup>1</sup>
Autonomia	Brasil	0,47	0,03	0,31	0,51	0,75	0,014
	Outros	0,60	0,03	0,42	0,67	0,83	
Motivação	Brasil	0,62	0,03	0,52	0,67	0,88	0,261
	Outros	0,68	0,03	0,51	0,75	0,92	
Desempenho	Brasil	0,72	0,02	0,59	0,71	0,89	0,319
	Outros	0,68	0,03	0,55	0,67	0,90	
Autoeficácia	Brasil	0,60	0,02	0,47	0,60	0,77	0,667
	Outros	0,59	0,03	0,40	0,62	0,78	
Equilíbrio, Autonomia e Controle	Brasil	0,39	0,03	0,19	0,44	0,67	0,000
	Outros	0,56	0,03	0,35	0,56	0,76	
Estilo Apoiador da Autonomia	Brasil	0,37	0,04	0,17	0,48	0,68	0,000
	Outros	0,62	0,03	0,37	0,67	0,92	
Cultura	Brasil	0,58	0,02	0,50	0,63	0,71	0,000
	Outros	0,70	0,01	0,64	0,70	0,79	

<sup>1</sup> Teste de Mann-Whitney.

Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

## 9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados da pesquisa serão analisados em 03 blocos, na seguinte ordem: hipóteses confirmadas para o Brasil e exterior (Espanha, Argentina e Chile); hipóteses não confirmadas para ambos e as hipóteses negativas para o exterior (Espanha, Argentina e Chile), conforme resumo apresentado na tabela 15, abaixo:

**Tabela 15**

Hipóteses do modelo estrutural

	Hipóteses	Brasil	Exterior
H1	O Estilo Apoiador da gestão influencia na autonomia do indivíduo	Não Confirmado	Influencia de forma Negativa
H2	A existência de um ambiente organizacional com equilíbrio entre Autonomia e Controle influencia positivamente a percepção de Autonomia dos indivíduos	Confirmado	Confirmado
H3	A Autonomia influencia positivamente a Motivação do indivíduo	Confirmado	Confirmado
H4	A Autonomia influencia positivamente a Autoeficácia do indivíduo	Confirmado	Confirmado
H5	A Motivação influencia positivamente o Desempenho do indivíduo	Não confirmado	Influencia de forma Negativa
H6	A Autoeficácia influencia positivamente o Desempenho do indivíduo	Confirmado	Confirmado
H7	A Autonomia influencia positivamente o Desempenho do indivíduo	Não Confirmado	Não Confirmado
H8	A Cultura influencia a percepção de Autonomia do indivíduo	Não Confirmado	Não Confirmado
H9	A Cultura influencia o Desempenho do indivíduo	Não Confirmado	Não Confirmado

Nota Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa (2018)

Analisando o quadro acima foi possível identificar que as hipóteses H2, H3, H4 e H6, foram confirmadas, tanto para o Brasil quanto para o exterior (Espanha, Argentina e Chile), o

que demonstra que existem influências nestas relações. Essas confirmações condizem com os achados dos autores da tabela 16, abaixo:

**Tabela 16 – Tabela de hipóteses confirmadas**

Hipótese	Citação	Autor
H2	<p>- Dentre os aspectos que contribuem para a capacidade de aprender da equipe destaca-se a combinação balanceada entre autonomia e controle dentro das organizações.</p> <p>- Verifica-se a possibilidade da coexistência de altos níveis de autonomia simultaneamente a elevados níveis de controle, sendo essencial que exista um balanceamento correto entre estes constructos para o desempenho da organização e do indivíduo.</p>	<p>- Child (2012)</p> <p>- Gilbert e Sutherland (2013)</p>
H3	<p>-A autonomia, junto com o caráter desafiador e interessante do trabalho, é um elemento fundamental também para que o trabalhador encontre prazer na realização das suas atividades, satisfazendo assim a sua motivação hedonista.</p> <p>-O tipo de motivação intrínseca tem sido associada diretamente aos constructos competência, autodeterminação e autonomia</p>	<p>-Tamayo e Paschoal (2003)</p> <p>-Guimarães (2004)</p>
H4	<p>A medida que o autoaprimoramento aumenta, a autoeficácia também aumenta e esse aumento será maior para funcionários dotados de autonomia.</p> <p>Na medida em que a autonomia é alta, os resultados do trabalho serão vistos pelos funcionários como dependentes substancialmente em seus próprios esforços, essa condição tem efeitos positivos sobre seu julgamento de autoeficácia, porque eles percebem-se como mais capazes e mais engenhosos.</p>	<p>-Schwartz (2006)</p> <p>-Wang dan Netemeyer (2002)</p>

H6	<p>-Pessoas que possuem fortes crenças na autoeficácia estão convencidas de que possuem as competências necessárias para alcançar os seus objetivos ou que são capazes de adquiri-las e melhorar seu desempenho.</p> <p>- As crenças de autoeficácia no contexto da ação profissional atuam como um mecanismo importante diante das demandas do ambiente, sendo capazes de impulsionar o desempenho profissional.</p>	<p>- Medeiros, Loureiro, Linhares e Marturano (2000); Fontaine (2005)</p> <p>-Martínez e Salanova (2006)</p>
----	---	--

Antes de se avançar para as próximas análises, faz-se necessário uma discussão em relação ao segmento selecionado para estes estudos. A pesquisa em questão não considerou idade, gênero e escolaridade dos profissionais. Entretanto, é importante citar que o perfil dos profissionais de TI pesquisados, estão na faixa etária dos 25 aos 45 anos, em sua maioria, são do sexo masculino, com nível superior de escolaridade e autônomos, ou seja, contratados pelo regime de PJ (pessoa jurídica) no Brasil e por contrato determinado fora do Brasil. Estes tipos de contratação têm relevância significativa na relação do profissional de TI com as empresas, visto que, profissionais PJs ou com contratos temporários tem pouco ou nenhum vínculo empregatício e afetivo com a empresa onde trabalham. Em função disso, o desempenho dos indivíduos sofre pouca influência em relação aos fatores externos. A autonomia, os resultados, a autoeficácia e a ausência de controle são comumente identificados com os perfis de empreendedores e é também parte integrante do conceito de um contratado independente, indivíduo que trabalha para uma empresa, mas não é considerado um empregado (Planmatics, 2000).

De acordo com as considerações acima, pondera-se à não confirmação da hipótese H7, que também pode ser justificada por certas correntes teóricas tal como defendida por Negri e Lazzarato (2001), nas quais, para os profissionais mais jovens a atualização acontece de forma permanente e depois da inserção no mercado de trabalho acontece também de forma autodidata. Ou seja, por meio de fóruns de discussões via internet, trocas de experiências profissionais ou participando de processos de certificações específicas e oferecidas por grandes empresas internacionais que detém o controle e supremacia dos mercados de sistemas informacionais. Essas formas de cooperação entre os profissionais, por vezes, interpretados, como sinalização

de possibilidades de autonomia e solidariedade e/ou de emancipação e subversiva, parece-nos ter outro sentido: o de condição para sobreviver no mercado de trabalho.

Em relação às hipóteses H8 e H9, faz-se necessário um resgate dos achados de Hofstede (2001) quanto à dimensão individualismo X coletivismo, em que segundo este autor, os países onde as pessoas são mais individualistas são EUA, Austrália, Grã-Bretanha, Canadá, Holanda, Nova Zelândia e Itália. O Brasil encontra-se em 26o lugar e pessoas de países de língua espanhola são mais colaborativas.

Considerando que a pesquisa foi realizada em países de cultura coletivista, os estudos de Iyengar e Lepper (1999); Markus & Kitayama (2003) defendem que implícita na crítica intercultural tem sido a ideia de que a autonomia e a escolha são isomórficas com a independência, e que, quando a interdependência for estressada, a autonomia e a escolha não são importantes. Por este raciocínio, Oishi e Diener (2001), dizem que a autonomia e a escolha devem ser relevantes para o bem-estar em culturas que enfatizam o individualismo e a independência, mas menos relevantes para o bem-estar em culturas que enfatizam o coletivismo ou a interdependência. Deste modo, é plausível a não confirmação das hipóteses referentes à influência da Cultura na Autonomia e no Desempenho dos indivíduos.

Em relação à hipótese H1, temos dois cenários distintos, a não confirmação das relações para empresas no Brasil e a influência negativa para empresas do exterior. Uma das justificativas em relação a estes cenários é a falta de credibilidade dos gestores em relação aos profissionais de TI, conforme demonstra a pesquisa anual de satisfação profissional de 2003 realizada pelo periódico norteamericano Computerworld que avaliou as opiniões dos profissionais de TI relativa à sua carreira (Hoffman, 2004). De acordo com os comentários de Hoffman (2004) sobre os resultados, esta pesquisa de uma forma geral indicou que não há um entusiasmo em relação às perspectivas de carreira. A pesquisa constata insatisfação com recompensas e na participação das decisões. Revelou também uma insatisfação crescente dos profissionais de TI em relação às empresas em que trabalham e em relação às oportunidades de evolução na carreira, concedidas pelos gestores e a queda de motivação.

Quanto à relação negativa destes constructos, para empresas do exterior, pode ser refletida na pesquisa recente da empresa americana de consultoria de gestão, Hay Group, na qual demonstra que os estilos de liderança dos gestores europeus e latino americanos são do tipo coercitivos e desmotivadores. Segundo esta pesquisa, à medida que a crise da Zona do Euro continua e a incerteza econômica prevalece, os líderes europeus utilizam o estilo coercivo da liderança, enquanto no Brasil, 63% dos líderes criam um clima desmotivador, contra 12% que criam climas que motivam os colaboradores. Neste caso, o perfil de liderança do gestor pode

influenciar de forma negativa a autonomia dos funcionários, sendo eles profissionais de TI, com características já mencionadas acima.

Numa análise mais detalhada em relação aos questionários respondidos, de alguns profissionais hispânicos, foi possível identificar que 20% dos respondentes discordam ou discordam em partes que seus gestores proporcionam *feedback*, mais de 17% dos respondentes disseram que sentem-se mais qualificados do que o necessário para as atividades que executam e 31% dos respondentes disseram que muitas vezes as pessoas ou circunstâncias as impedem de fazer o que realmente eles querem fazer, outro ponto relevante encontrado na pesquisa é que 51% dos respondentes disseram que nunca, muito raramente ou raramente os funcionários contradizem seus chefes. Através destas análises é possível identificar, baixa interação com seus gestores, baixa satisfação no trabalho e baixo reconhecimento por parte da organização. Estes resultados justificam a relação negativa entre os constructos e vão ao encontro dos achados de Deci et al., (1989) e Ryan et al., (2010), quando dizem que a satisfação das necessidades básicas prevê diretamente confiança na corporação, percepção da qualidade do *feedback* do gerente, crença de que são oportunidades para contribuir com sua perspectiva, reconhecimento das oportunidades, sentimentos de segurança, satisfação com remuneração e benefícios, satisfação geral no trabalho e paixão ao realizar o trabalho (Spehar, Forest, & Stenseng, 2016; Vallerand, 2015).

Os achados desta pesquisa da Hay Group, também justificam os cenários de não confirmação da H5, bem como, a relação negativa apresentada. Além disso, estudos de Schambach (1999), demonstraram que profissionais de TI com mais idade apresentam uma tendência de queda da motivação para manter suas competências atualizadas. Esta tendência pode estar relacionada com o pessimismo em relação a receber recompensas organizacionais, sejam elas hierárquicas, funcionais, sociais ou financeiras. Schambach se baseia em um documento do Departamento de Comércio dos EUA de 1997 para afirmar que a tecnologia em mudança altera continuamente as competências requeridas para o sucesso no trabalho na era contemporânea, especialmente nas áreas orientadas pela tecnologia. A manutenção da competitividade das organizações em ambiente desta natureza requer tanto a consciência da necessidade de atualização quanto o desejo do profissional em colocar em prática as soluções que as novas tecnologias oferecem.

Considerando que o modelo estrutural desta pesquisa apresentou um GoF = 35,8%, foram elaborados estudos alternativos visando obter melhores indicadores. O melhor modelo alternativo obtido, aqui denominado Modelo Estrutural 2, encontra-se disponível no Apêndice F, porém seus números não justificaram alterar a concepção original deste trabalho.

## **10 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa, teve como objetivo geral identificar a influência da autonomia, da motivação, da autoeficácia e da cultura no desempenho do indivíduo. Por se tratar de uma pesquisa exploratória e comparativa, foi possível identificar algumas diferenças de percepções dos funcionários de empresas do segmento de TI dentro e fora do Brasil.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribuiu com a validação do modelo proposto, no qual as relações entre os constructos foram analisadas, identificando influências pouco ou muito relevantes entre elas, para o segmento do TI. Outra contribuição foi a realização desta pesquisa no cenário internacional, permitindo análises entre culturas distintas.

Do ponto de vista gerencial, os resultados desta pesquisa permitem que os gestores de RH, das empresas do segmento de TI identifiquem as necessidades e percepções dos funcionários da organização e avaliem como podem apoiar o desenvolvimento profissional e aumentar o desempenho dos mesmos. Bem como, conseguem identificar que funcionários alocados em países com culturas diferentes requerem tratamentos distintos e específicos para suas demandas locais. Como exemplo, pode-se destacar as relações negativas dos constructos Estilo apoiador da autonomia e autonomia e motivação e desempenho para os países hispânicos.

Diante dos achados desta pesquisa é possível afirmar que, para empresas do segmento de TI, de origem hispânica e brasileira, nas quais o tipo de contratação é por contrato determinado ou PJ, o estilo apoiador da gestão não influencia ou influencia de forma negativa a percepção de autonomia dos indivíduos de uma organização. A motivação não influencia ou influencia de forma negativa o desempenho dos indivíduos. A autonomia e a cultura não influenciam o desempenho do indivíduo, do mesmo modo, que a cultura não influencia sua percepção de autonomia.

### **10.1 Limitações da pesquisa**

O momento econômico mundial influenciou diretamente na disponibilidade dos respondentes e apoio dos gestores. Em função da redução do quadro de funcionários das empresas, os gestores não conseguiram uma adesão maior dos subordinados devido à grande quantidade de tarefas diárias acumuladas.

Outra questão limitante para esta pesquisa, foi que, por questões de governança, o RH de algumas organizações, não autorizou o envio do questionário para os funcionários para não haver associação à pesquisa de clima organizacional.

## **10.2 Sugestão para futuras pesquisas**

Considerando que esta pesquisa foi aplicada no segmento de TI, seria de grande contribuição para o meio acadêmico e gerencial se a mesma fosse aplicada em outros segmentos, como o da saúde, educação, alimentício, automotivo, dentre outros, bem como, a aplicação da pesquisa em empresas com tipos de contratação diferentes, CLT e PJ, com o intuito de avaliar diferenças existentes entre estes.

Outra sugestão para próximas pesquisas é a aplicação deste modelo, em diversos países incluindo o construto produtividade, considerando escolaridade, gênero e idade dos respondentes. Bem como, desenvolver um modelo considerando todas as dimensões da cultura de forma independentes. Após essas análises individuais seria possível realizar uma análise comparativa entre segmentos e países.

## REFERÊNCIAS

- Abele, A., & Spurk, D. (2008). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*.
- Afful-Broni, A. (2004). *Theory and practice of educational leadership in Ghana*. Accra: Yamens Press Ltda.
- Agarwal, A. (2008). Employee motivation. Recuperado de <http://ezinearticles.com>
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Aycan, Z., & Yavuz, S. (2008). 'PMS in Turkey'. In A. Varma, P. Budhwar, & A. DeNisi. (Eds.). *Global performance management* (pp. 168-179). London: Routledge.
- Azzi, R. G., & Polydoro, S. A. J. (2006). *Autoeficácia em diferentes contextos*. Campinas: Alínea.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bandura, A., Azzi, R. G., & Polydoro, S. (2008). *Teoria social cognitiva*. Porto Alegre: Artmed.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.
- Bauman, Z. (2012). *Ensaio sobre o conceito de cultura*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-184.
- Bendassolli, P. F., & Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In L. O. Borges, & L. Mourão (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 53-84). Porto Alegre: Artmed.
- Biron, M., & Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*, 63(2), 163-91.
- Blanchard, S., & Witts, D. (2009). Best practices in employee motivation.

- Boldman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organisation: artistry, choice and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Press.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2010). Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, 12(37), 425-446.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Rodrigues, E. F. V. (2010). Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa do porte médio do ramo moveleiro. *Revista Produção On-line*, Florianópolis, 10(3), 551-576.
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2001). *Human resource management in developing countries*. London: Routledge.
- Burgos, A. (2012). Propiedades psicométricas de la escala de bienestar psicológico y su estructura factorial en universitarios chilenos. *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*, 11(2), 1-196.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Ed.). *Handbook of industrial and organization psychology* (pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Cassel, C., Hackl, P., & Westlund, A. H. (1999). Robustness of partial least squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics*, 435-446.
- Cesnik, F. S., & Beltrame, P. A. (2005). *Globalização da cultura*. Barueri: Manole.
- Chang Jr., J., & Albuquerque, L. G. (2002). Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 3(2), 13-38.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97-110.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Willness, C. (2005). Cultura context and psychological needs in Canada and Brazil. Testing a self-determination approach to the internalization of cultural practices, identity, and well-being. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(4), 423-443.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Administração e organização: uma introdução à teoria e à prática*. Porto Alegre: Bookman.

- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cory, C. (2006). Equity theory and employee motivation. Recuperado de <http://www.buzzle.com>
- Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization development & change* (9th ed.). [S.l.]: South-Western College Pub.
- Cuyper, N., & Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 441-459.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2004). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional* (3a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.). *Nebraska symposium on motivation, 1990: perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: a cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2006). Self-determination theory: an approach to human motivation and personality.
- Dewettinck, K., & Van Dijk, H., (2009). Linking employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: exploring the mediating role of fairness. *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series*, 2009-23. Vlerick Leuven Gent Management School.
- Dieleman, M., Toonen, J., Touré, H., & Martineau, T. (2006). The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. *Human Resources for Health*, 4(2).

- Eagleton, T. (2000). *The idea of culture*. London: Blackwell.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall.
- Falk, A., & Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. *The American Economic Review*, 96(5), 1611-1630.
- Fairbanks, M., & Lindsay, S. (2000). *Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas de crescimento em países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Fairweather, J. (2005). Beyond the rhetoric: trends in the relative value of teaching and research in faculty salaries. *The Journal of Higher Education*, 76(4), 401-422.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Fioretti, E. C., & Florissi, S. (2015). Políticas culturais e desenvolvimento socioeconômico: alternativas de produtores e articuladores culturais em Boa Vista, no estado de Roraima. Recuperado em 17 jul. 2018 de [http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Politicass\\_Culturais/II\\_Seminario\\_Internacional/FCRB\\_Elena\\_Fioretti\\_e\\_outros\\_Politicass\\_culturais\\_e\\_desenvolvimento\\_socioeconomico.pdf](http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Politicass_Culturais/II_Seminario_Internacional/FCRB_Elena_Fioretti_e_outros_Politicass_culturais_e_desenvolvimento_socioeconomico.pdf)
- Fontaine, A. M. (2005). *Motivação em contexto escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Fowler, S. (2014). What Maslow's Hierarchy won't tell you about motivation. *Harvard Business Review*.
- Freire, P. (2011). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa* (43a ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: the importance of selfdetermination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843-1852.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubá, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646.
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran, & N. Anderson (Eds.). *Handbook of industrial, work, & organizational psychology* (pp. 97-121). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gartner Group. Recuperado em 18 jul. 2018 de <https://www.gartner.com/en>

- Gefen, D., & Straub, D. W. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: tutorial and annotated example. *Communications of the AIS*, 16, 91-109.
- Gellatly, R., I., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14(3).
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gilbert, G., & Sutherland M. (2013). The paradox of managing and control: an exploratory study. *South Africa Journal of Business Management*, 44(1), 1-14.
- Grant, A., & Berry, J. (2011). The necessity of other is the mother of inventor: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54, 73-96.
- Grant, A., & Shin, J. (2012). Work motivation: directing, energizing, and maintaining effort (and research). *The oxford handbook of human motivation*.
- Guimarães, S. E. R. (2004). O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da teoria da autodeterminação. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 143-150.
- Guntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: a differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39, 74-87.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974, May). The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Technical report n. 4*, Department of Administrative Sciences of Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. London: Addison-Wesley.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haizlip, T. (2008). Employee motivation – 10 tips to boost job performance.

- Hakimi, N., van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: the leader's perspective. *British Journal of Management*, 21, 701-716.
- Halvorson, G. H. (2011, Sept.). How to give employees a sense of autonomy (when you are really calling the shots). *Forbes*.
- Hashemian, M., & Soureshjani, K. H. (2011). The interrelationship of autonomy, motivation, and academic performance of Persian L2 learners in distance education contexts. *Theory and Practice in Language Studies*, 1(4), 319-326.
- Hay Group. (2016) de [https:// www.haygroup.com/br](https://www.haygroup.com/br)
- Hegarty, N. (2010). The application of the academic motivation scale to graduate school students. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(2), 48-55.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing. *Advances in International Marketing*, 277-319.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2012). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
- Hoffman, Thomas. (2004) Job Satisfaction Survey: What's Wrong Here?. Computerworld. 24 de novembro de 2003, pesquisado em <http://www.computerworld.com/careertopics/careers/story/0,10801,87397,00.html> em 02 de novembro de 2004.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage. (Cross-cultural research and methodology series, 5).
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, Sage Publications, 14(4), 483-503.
- Hofstede, Geert H. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE, 2001.
- Hofstede, G., Hofstede, J., & Minkov, M. (2010). *Culture and organizations: software of the mind* (3rd. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert H. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, v.2, n.1, 2011.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). *Values survey module 2013 manual*. Manual, VSM. Recuperado em 18 jul. 2018 de <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>

- Hollander, M., & Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric statistical methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Hoyle, R. H., & Duvall, J. L. (2004). Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. In D. Kaplan (Ed.). *The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jaina, J., & Tyson, S. (2004). Psychological similarity in work-based relationships and the development of self-efficacy beliefs. *Human Relations*, New York, 57(3), 22.
- Jaeger, A., M., Rabindra, N., Kanungo, R. N. (1990). *Management in developing countries*. London and New York: Routledge.
- Johann, S. L. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Jungert, T. (2012). The meaning of support from co-workers and managers in teams when working. *Forum för organisations – och gruppforskning*, 72, 1-17.
- Keil, M., Tan, B. C., Wei, K.-K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS Quarterly*, 24(2), 299-325.
- Kötter, M. (2003). Negotiation of meaning and codeswitching in online tandems. *Language Learning & Technology*, 7(2), 145-172.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Langfred, C. W., & Moyer, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945.
- Laraia, R. B. (2009). *Cultura: um conceito antropológico* (24a ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Lazzarato, M. & Negri, A. (2001). *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Li, S. K., & Jones, G. (2010). A study of the effect of functional subcultures on the performance of Hong Kong construction companies. *Springer Science Business Media*.
- Lin, Y., Chen, A. S., & Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541-552.

- Loew, L., & O'Leonard, K. (2012). Leadership development factbook 2012: benchmarks and trends in U.S. leadership development. *Bersin by Deloitte*.
- Lubbers, R., Loughlin, C., & Zweig, D. (2005). Young workers' job self-efficacy and affect: Pathways to health and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 199-214.
- Lüscher, S., & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221-240.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (1999). Rethinking the value of choice: a cultural perspective on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 349-366.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), 144-153.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (2003). Models of agency: sociocultural diversity in the construction of action. In V. Murphy-Berman, & J. J. Berman (Eds.). *Nebraska symposium on motivation: cross-cultural differences in perspectives on the self* (pp. 18-74). Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press.
- Martínez, I. M., & Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, 45.
- Masgoret, A. M., & Gardner, R. C. (2003). Attitudes, motivation, and second language learning: a meta-analysis of studies conducted by Gardner and associates. *Language Learning*, 53, 167-210.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 390-396.
- Masood, U. H., Rabia, K., & Kashif, N. (2013). The effects of personal characteristics on organizational commitment. Through job satisfaction: an empirical study of Pakistan's financial sector. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16, 942-951.
- McDonald, R., Waring, J., Harrison, S. (2006). Rules, safety and the narrativisation of identity: a hospital operating theatre case study. *Sociol Health Illn.*, 28(2), 178-202.
- Medeiros, P. C., Loureiro, S. R., Linhares, M. B., Marturano, E. (2000). A autoeficácia e os aspectos comportamentais de crianças com dificuldades de aprendizagem. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 13(3), 327-336.
- Mingoti, S. A. (2007). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Minkov, M. (2009). Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations. *Cross-cultural Research*, Sage Publications, 43(2), 152-179.

- Monecke, A., & Leisch, F. (2012). PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, 48(3), 1-32.
- Moraes, E. C. A. (2015). *Homem, cultura e sociedade cultura: um conceito antropológico*. Brasília, DF: Conteúdo Jurídico.
- Moreau, E., & Mageau, G. (2011). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: not only supervisors count, colleagues too! *Springer Science+Business Media*.
- Morrison, B. (2008). The role of the self-access centre in the tertiary language learning process. *System*, 36, 123-140.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Muogbo, U. S. (2013). The influence of motivation on employees' performance: a study of some selected firms in Anambra State. *An International Journal of Arts and Humanities Bahir Dar, Ethiopia*, 2(3), 134-151.
- Newstron, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behaviour, human behaviour at work*. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, T. T. (2015). *A influência da autonomia organizacional no desempenho e no resultado* (Dissertação de mestrado). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Noordegraaf, M., Meurs, P. & Montijn-Stoopendaal, A. (2005). Pushed organizational pulls. Changing responsibilities, roles and relations of Dutch health care executives. *Public Management Review*, 7, 25-43.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oishi, S., & Diener, E. (2001). Goals, culture, and subjective well-being. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 27, 1674-1682.
- Otis, N., & Pelletier, L. (2005). Latent motivational change in an academic setting: a 3-year longitudinal study. *Journal of Educational Psychology*, 97,170-183.
- Pajares, F., & Olaz, F. (2008). Teoria social cognitiva e autoeficácia: uma visão geral. In A. Bandura, R. G. Azzi, & S. Polydoro (Org.). *Teoria social cognitiva: conceitos básicos*. (pp. 97-114). Porto Alegre: Artmed.
- Planmatics, Inc. (2000). "Independent Contractors: Prevalence and Implications for Unemployment Insurance Programs." <http://wdr.doleta.gov/owsdrr/00-5/00-5.pdf>.

- Preneestini, A., & Lega, F. (2013). Do senior management cultures affect performance? Evidence from Italian public healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management, 58*(5), 336-51.
- Radebaugh, L. H., & Gray, S. J. (2002). *International accounting and multinational enterprises* (4a ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Richer, S., Blanchard, C., & Vallerand, R. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*, 2089-2113.
- Rigby, S., & Ryan, R. (2018). Self-Determination Theory in human resource development: new directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources - SAGE Journal, 20*, 133-147.
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and Perspectives in Management*.
- Ryan, R. M., Bernstein, J. H., & Brown, K. W., 2010. Weekends, work, and well-being: psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology, 29*, 95-122.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Essential organisational behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Rodrigues, M. V. (2010). *Cultura organizacional em ambiente de mudança*. Rio de Janeiro: FGV Management.
- Rudy, D., Sheldon, K. M., Awong, T., & Hoon, T. H. (2007). Autonomy, culture, and well-being: the benefits of inclusive autonomy. *Journal of Research in Personality, 41*(2007), 983-1007.
- Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies, 4*(3), 203-215.
- Schambach, Thomas. (1999). *Updating Activities of Older Professionals*. Illinois State University.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3a ed). São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schiehll, E., & Morissette, R. (2000). Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *RAC, 4*(3), 7-24.

- Schwartz, S. H. (2006). Basic human values: theory, measurement, and applications. *Revue Francaise de Sociologie*, 47, 929-968.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: mediation analyses. *International Association for Applied Psychology*, 57, 152-171.
- Serretta, H., Bendixen, M., & Sutherland, M. (2009). Core corporate governance dilemmas facing boards: a South African perspective. *South African Journal of Economic and Management Science*, 12(2), 194-210.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 22, 357-393.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium rhodel of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Spehar, I., Forest, J., & Stenseng, F. (2016). Passion for work, job satisfaction, and the mediating role of belongingness. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 8, 17-26.
- Stare, A. (2011). The impact of the organizational structure and project organizational culture on project performance in Slovenian enterprises. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 16(2), 1-22.
- Tadeucci, M. S. R. (2009). *Motivação e liderança*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Taggart, F., Stewart-Brown, S., & Parkinson, J. (2016). *Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS). User guide – Version 2*. Edinburgh: NHS Health Scotland.
- Taylor, M. (2010). Does locus of control predict young adult conflict strategies with superiors? An examination of control orientation and the organisational communication conflict instrument. *North American Journal of Psychology*, 12(3), 445-458.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *RAC*, 7(4), 33-54.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 1., 739-742.
- Tonnera, A. (2013). O comportamento nas organizações. Recuperado em 18 jul. 2018 de <https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-comportamento-humano-nas-organizacoes/68417/>

- Tyagi, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *Journal of Marketing*, 49, 76-86.
- Tyler, E. R., & Blader, S. L. (2005). Can business effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1143-1158.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationship among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100-118.
- Tummers, L. G. (2012). *Policy alienation: a framework for analyzing the experiences of public professionals with new policies*. Rotterdam: Erasmus University.
- Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion: a dualistic model*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Varma, A., Budhwar, P. S., & DeNisi, A. (2008). *Performance management systems: a global perspective*. London: Routledge.
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Vazquez, A. C., Oltramari, A. P., Tonon, L., & Garay, A. B. S. (2010). Desempenho e carreira: um panorama da produção acadêmica no período de 2000 a 2008 na administração brasileira. *Anais do Encontro da ANPAD*, 34., Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Wang, G., & Netemeyer, R. (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.
- Zatti, V. (2007). *Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Zein, O. (2012). Cultural complexities in multinational projects. *PMI Global Congress Proceedings*, Marseille, France.
- Zhou, P., Bundorf, K., Ghang, I. L., Huang, I. X., & Xue, D. (2011). Organizational culture and its relationship with hospital performance in public hospitals in Ghina. *Health Services Research*, 46(6), 2139-2160.

## APÊNDICE A – Definição das variáveis

Variável	Conceito
Autonomia	Grau de liberdade, independência e discrição concedidas a um indivíduo na execução de seu trabalho, tais como a definição da programação e procedimentos a serem executados (Hackman & Oldham, 1976). Autonomia refere-se à liberdade de se comportar de acordo com o sentido de si próprio (Deci & Ryan, 2000).
Motivação	Segundo Maslow, a motivação está associada a um propósito que incomoda o indivíduo até que seja atingido. A necessidade de se atingir tal propósito mobiliza a pessoa e, uma vez satisfeita, possibilita o aparecimento de uma nova necessidade. Sua dualidade é refletida nas teorias classificadas como endógenas, a motivação como um processo psicológico; e exógenas, a motivação associada aos fatores ambientais (Grant & Shin, 2012).
Autoeficácia	A autoeficácia é tida como a crença que o indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar com sucesso determinada atividade. Dessa forma, sua crença pode afetar suas escolhas e o desempenho profissional (Bandura et al., 2008).
Cultura	Cultura é um componente vital para definir a capacidade de uma nação prosperar, porque ela formata aquilo que os indivíduos pensam acerca de riscos, recompensas, oportunidades e, conseqüentemente, sobre o progresso (Fairbanks & Lindsay, 2000). Cultura são hábitos, valores, princípios morais e modos de agir, denominados normas, por meio das quais as pessoas identificam a si próprias e aos demais (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2011). Não existe um método universal de gestão, mas este deve ser baseado e adaptado à cultura local (Hofstede, 1991).
Equilíbrio Autonomia e Controle	Condição balanceada entre a autonomia dos subordinados e o controle gerencial que deve ser buscada para manter o alinhamento às metas e objetivos da empresa, incrementar o engajamento, motivação dos empregados e o desempenho da organização (Gilbert & Sutherland, 2013). O controle comportamental é a medida em que os gerentes monitoram, dirigem, avaliam e recompensam as atividades dos funcionários dentro das organizações e que ele desempenha um papel importante na otimização do local de trabalho (Dewettinck & Buyens, 2009).
Estilo Apoiador da Autonomia	O estilo apoiador da gestão tem sido positivamente associado à satisfação e motivação no trabalho (Moreau & Mageau, 2011). O suporte à autonomia descreve um estilo interpessoal no qual um gerente leva em conta a perspectiva do subordinado, apresenta justificativas para as tomadas de decisões e os comportamentos solicitados e oferece oportunidades de escolha e autoiniciação (Baard, Deci, & Ryan, 2004).
Desempenho	O desempenho é um conjunto de ações, comportamento e resultados, que podem ser mensurados, que o empregado assume e que o vincula à organização e contribui para o alcance de suas metas (Viswevaram & Ones, 2000). Pode ser classificado como desempenho na tarefa, ações relacionadas a aspectos técnicos da organização; e desempenho contextual, contribuição para promover o bom clima na organização. (Motowidlo et al., 1997). O desempenho é um construto comportamental que integra, em sua ação, outras dimensões as quais denomina como psicossociais: a individual (habilidade e competência), interpessoais e contextuais (Bendassolli, 2012).

### APÊNDICE B – Quadro de relação entre os constructos

<b>Relação entre os constructos</b>	<b>Autores</b>
Autonomia e Motivação	Guimarães (2004); Tamayo & Paschoal (2003); Fowler (2014); Grant & Shin (2012); Deci & Ryan, 2009.
Autonomia e Autoeficácia	Wang & Netemeyer (2002); Jungert (2012); Newstrom (1993).
Autonomia e Desempenho	Gellatly & Irving (2001), Langfred & Moye (2004); Wang & Netemeyer (2002).
Autonomia e Cultura	Margalit (1994); Kymlicka (1995); McDonald et al. (2006); Aycan & Yavuz (2008); Garet (1983); Rudy et al. (2007); Lin, Chen & Song (2012).
Motivação e Desempenho	Hashemian & Soureshjani (2011); Hegarty (2010); Bendassolli (2012); Herzberg (1966); Fairweather (2005); Haizlip (2008).
Autoeficácia e Desempenho	Bandura et al. (2008); Saragih (2011); Martinez & Salanova (2006).
Cultura e Desempenho	Zhou et al. (2011); Prenestini & Lega (2013); Varma et al. (2008); Stare (2011); Li & Jones (2010); Lin (2011).

### APÊNDICE C – Perguntas e autores relacionados aos constructos

	<b>Autonomia</b>	<b>Autor/ano</b>
1	Sou autorizado a decidir sobre como realizar meu trabalho.	Hackman & Oldham (1976).
2	Tenho controle sobre a programação de meu trabalho.	Hackman & Oldham (1976).
3	Tenho controle sobre a sequência de atividades de meu trabalho.	Hackman & Oldham (1976).
4	Meu trabalho me permite decidir quando executar determinadas atividades a ele relacionadas.	Hackman & Oldham (1976).
	<b>Motivação</b>	<b>Autor/ano</b>
5	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida.	Grant & Shin (2012).
6	Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.	Grant & Shin (2012).
7	Gosto muito do trabalho que executo.	Grant & Shin (2012).
8	Sinto bem-estar ao executar meu trabalho.	Grant & Shin (2012).
	<b>Desempenho</b>	
9	Cumpro as tarefas dentro do que foi estabelecido.	Motowidlo et al. (1997).
10	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia.	Motowidlo et al. (1997).
11	Reconheço que sou responsável pelos resultados de meu trabalho.	Motowidlo et al. (1997).
12	De 1 a 7, qual nota você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?	Motowidlo et al. (1997).
	<b>Autoeficácia</b>	<b>Autor/ano</b>
13	Não sinto que tenho dificuldades em me ajustar ao trabalho que executo.	Bandura et al. (2008).
14	Sinto ser mais qualificado do que o necessário para o trabalho que executo.	Bandura et al. (2008).
15	Sinto seguro de que minhas habilidades e competências são iguais ou superiores às de meus colegas.	Bandura et al. (2008).
16	Minha experiência e resultados aumentam minha confiança de que apresentarei excelente desempenho nesta organização.	Bandura et al. (2008).
17	Meu chefe supervisiona e monitora o meu desempenho de modo a assegurar que o trabalho está alinhado aos objetivos e metas da empresa.	Gilbert & Sutherland (2013).
18	Tenho autonomia para executar meu trabalho, dentro das diretrizes estabelecidas por minha chefia.	Gilbert & Sutherland (2013).
19	Meu chefe proporciona <i>feedback</i> regular do resultado do meu trabalho.	Gilbert & Sutherland (2013).
20	Na empresa que trabalho há normas e procedimentos em que sou obrigado a cumprir.	Gilbert & Sutherland (2013).
	<b>Estilo Apoiador da Autonomia</b>	<b>Autor/ano</b>
21	Meu chefe dá oportunidade para as pessoas se manifestarem.	Elaborado pela autora baseando-se em Moreau & Mageau (2011) e Baard, Deci, & Ryan (2004).
22	Em se tratando de aprendizagem, meu chefe estimula os subordinados a experimentar e trocar experiências em vez de passivamente ver e ouvir.	Elaborado pela autora baseando-se em Moreau & Mageau, (2011) e Baard, Deci, & Ryan, (2004).
23	Meu chefe encoraja o esforço e persistência das pessoas.	Elaborado pela autora baseando-se em Moreau & Mageau, (2011) e Baard, Deci, & Ryan, (2004).
24	Meu chefe oferece dicas para progredir quando os subordinados demonstram estar com dificuldades para evoluir.	Elaborado pela autora baseando-se em Moreau & Mageau, (2011) e Baard, Deci, & Ryan (2004).

	<b>Cultura</b>	<b>Autor/ano</b>
25	Ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica.	Hofstede & Minkov (2013).
26	Ter um chefe (superior direto) que você respeita.	Hofstede & Minkov (2013).
27	Ter reconhecimento pelo bom trabalho.	Hofstede & Minkov (2013).
28	Ter estabilidade no emprego.	Hofstede & Minkov (2013).
29	Trabalhar com pessoas agradáveis.	Hofstede & Minkov (2013).
30	Trabalhar em algo que ache interessante.	Hofstede & Minkov (2013).
31	Ser consultado(a) pelo chefe em decisões que envolvem o seu trabalho.	Hofstede & Minkov (2013).
32	Viver num lugar agradável.	Hofstede & Minkov (2013).
33	Ter um emprego que a família e amigos respeitam.	Hofstede & Minkov (2013).
34	Ter a oportunidade de ser promovido.	Hofstede & Minkov (2013).
35	Ter tempo livre para se divertir.	Hofstede & Minkov (2013).
36	Ter moderação: se controlar para evitar excessos.	Hofstede & Minkov (2013).
37	Ser generoso com as outras pessoas.	Hofstede & Minkov (2013).
38	Simplicidade: não gastar mais que o necessário.	Hofstede & Minkov (2013).
39	Com que frequência você se sente nervoso ou tenso?	Hofstede & Minkov (2013).
40	Você é feliz?	Hofstede & Minkov (2013).
41	As pessoas ou circunstâncias impedem que você faça o que você realmente deseja fazer?	Hofstede & Minkov (2013).
42	Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?	Hofstede & Minkov (2013).
43	O quanto você se orgulha da sua nacionalidade?	Hofstede & Minkov (2013).
44	No seu ponto de vista, com que frequência os subordinados sentem medo de contradizer o chefe?	Hofstede & Minkov (2013).
45	Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho.	Hofstede & Minkov (2013).
46	Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados.	Hofstede & Minkov (2013).
47	Uma estrutura organizacional em que os subordinados têm dois chefes deve ser evitada a qualquer custo.	Hofstede & Minkov (2013).
48	As regras de uma organização nunca devem ser quebradas, mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra é em benefício da organização.	Hofstede & Minkov (2013).

## APÊNDICE D – Instrumento de coleta de dados – Modelo

O presente questionário tem a finalidade estritamente acadêmica e suas respostas são significativas para a pesquisa. Esta é uma pesquisa dos alunos na Universidade FUMEC de Belo Horizonte e deverá ter uma duração aproximada de 5 a 10 minutos.

Não é necessário que você se identifique e você poderá parar de responder a qualquer momento, se você quiser.

Discordo plenamente →	1	2	3	4	5	6	7	← Concordo plenamente
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

Questões		1	2	3	4	5	6	7
1	Sou autorizado a decidir sobre como realizar meu trabalho.							
2	Tenho controle sobre a programação de meu trabalho.							
3	Tenho controle sobre a sequência de atividades de meu trabalho.							
4	Meu trabalho me permite decidir quando executar determinadas atividades a ele relacionadas.							
5	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida.							
6	Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.							
7	Gosto muito do trabalho que executo.							
8	Sinto bem-estar ao executar meu trabalho.							
9	Cumpro as tarefas dentro do que foi estabelecido.							
10	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia.							
11	Reconheço que sou responsável pelos resultados de meu trabalho.							
12	De 1 a 7, qual a nota você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?							
13	Não sinto que tenho dificuldades em me ajustar ao trabalho que executo.							
14	Sinto ser mais qualificado do que o necessário para o trabalho que executo.							
15	Sinto seguro de que minhas habilidades e competências são iguais ou superiores às de meus colegas.							
16	Minha experiência e resultados aumentam minha confiança de que apresentarei excelente desempenho nesta organização.							
17	Meu chefe supervisiona e monitora o meu desempenho de modo a assegurar que o trabalho está alinhado aos objetivos e metas da empresa.							
18	Tenho autonomia para executar meu trabalho, dentro das diretrizes estabelecidas por minha chefia							
19	Meu chefe proporciona <i>feedback</i> regular do resultado do meu trabalho.							
20	Na empresa que trabalho há normas e procedimentos em que sou obrigado a cumprir.							
21	Meu chefe dá oportunidade para as pessoas se manifestarem.							
22	Em se tratando de aprendizagem, meu chefe estimula os subordinados a experimentar e trocar experiências em vez de passivamente ver e ouvir.							
23	Meu chefe encoraja o esforço e persistência das pessoas.							
24	Meu chefe oferece dicas para progredir quando os subordinados demonstram estar com dificuldades para evoluir.							
25	É importante ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica.							

26	É importante ter um chefe (superior direto) que você respeita.								
27	É importante ter reconhecimento pelo bom trabalho.								
28	É importante ter estabilidade no emprego.								
29	É importante trabalhar com pessoas agradáveis.								
30	É importante trabalhar em algo que ache interessante.								
31	É importante ter consultado(a) pelo chefe em decisões que envolvem o seu trabalho.								
32	É importante viver num lugar agradável.								
33	É importante ter um emprego que a família e amigos respeitam.								
34	É importante ter a oportunidade de ser promovido.								
35	É importante ter tempo livre para se divertir.								
36	É importante ter moderação: se controlar para evitar excessos.								
37	É importante ser generoso com as outras pessoas.								
38	É importante ter simplicidade: não gastar mais que o necessário.								
39	Com que frequência você se sente nervoso ou tenso?								
40	Você é feliz?								
41	As pessoas ou circunstâncias impedem que você faça o que você realmente deseja fazer?								
42	Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?								
43	O quanto você se orgulha da sua nacionalidade?								
44	No seu ponto de vista, com que frequência os subordinados sentem medo de contradizer o chefe?								
45	Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho.								
46	Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados.								
47	Uma estrutura organizacional em que os subordinados tem dois chefes deve ser evitada a qualquer custo.								
48	As regras de uma organização nunca devem ser quebradas, mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra é em benefício da organização.								

Discordo plenamente →	1	2	3	4	5	6	7	← Concordo plenamente
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

## APÊNDICE E – Instrumento de recogida de datos – Modelo

El presente cuestionario tiene una finalidad estrictamente académica y sus respuestas son significativas para la investigación. Esta es una investigación de los alumnos en la Universidad Fumec de Brasil y deberá tener una duración aproximada de 05 a 10 minutos.

No es necesario que usted se identifique y podrá parar de responder en cualquier momento si así lo desea.

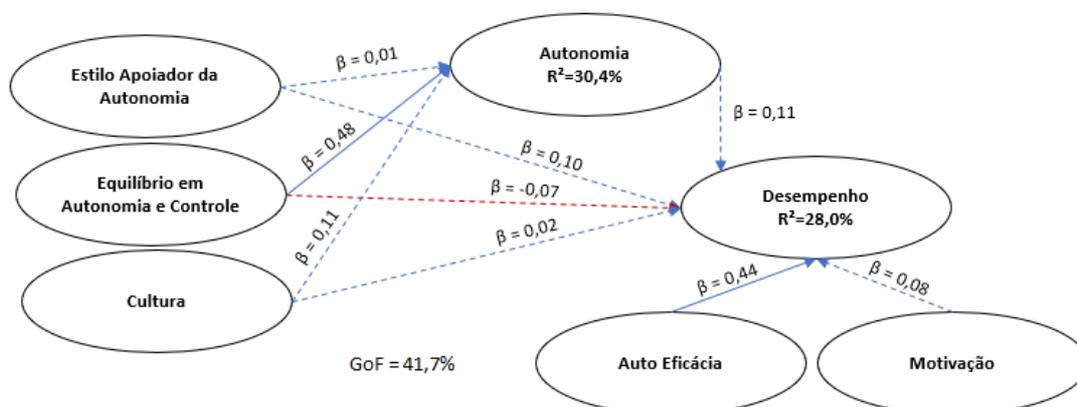
En total desacuerdo / Poco importante →	1	2	3	4	5	6	7	← En total acuerdo / Muy importante
--	---	---	---	---	---	---	---	--

Cuestiones		1	2	3	4	5	6	7
1	Estoy autorizado a decidir cómo realizar mi trabajo.							
2	Tengo control sobre la programación de mi trabajo.							
3	Tengo control sobre la secuencia de actividades de mi trabajo.							
4	Mi trabajo me permite decidir cuándo ejecutar actividades relacionadas al mismo.							
5	Yo me esfuerzo en mi trabajo, porque con él me realizo como persona.							
6	Tengo mucha disposición para esforzarme en el trabajo.							
7	Me gusta mucho el trabajo que ejecuto.							
8	Siento bienestar al realizar mi trabajo.							
9	Cumplo con las tareas dentro de lo establecido.							
10	Tomo la iniciativa para solventar problemas no definidos, o no previstos, por la jefatura.							
11	Reconozco que soy responsable por los resultados de mi trabajo.							
12	De 1 a 7, ¿Cuál es la nota que considera que su jefe le atribuiría por los resultados que usted presenta en el trabajo?							
13	No siento que tenga dificultades en ajustarme al trabajo que ejecuto.							
14	Siento estar más cualificado de lo necesario para el trabajo que ejecuto.							
15	Me siento seguro de que mis habilidades y competencias son iguales o superiores a las de mis compañeros.							
16	Mi experiencia y resultados aumenta mi confianza en que presentaré un excelente rendimiento en esta organización.							
17	Mi jefe supervisa y monitoriza mi rendimiento con el fin de asegurar que el trabajo está alineado con los objetivos y metas de la empresa.							
18	Tengo autonomía para ejecutar mi trabajo, dentro de las directrices establecidas por mi jefatura.							
19	Mi jefe proporciona un <i>feedback</i> regular del resultado de mi trabajo.							
20	En la empresa que trabajo hay normas y procedimientos que estoy obligado a cumplir.							
21	Mi jefe da la oportunidad de que las personas se manifiesten.							
22	Al tratarse de un aprendizaje, mi jefe estimula a sus subordinados para que experimenten e intercambien experiencias en vez de oír y ver de forma pasiva.							
23	Mi jefe promueve el esfuerzo y la persistencia de las personas.							
24	Mi jefe ofrece consejos para progresar cuando sus subordinados demuestran estar con dificultades para desarrollarse.							
25	Es importante tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar.							
26	Es importante tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta.							

27	Es importante ter reconocido por su desempeño.								
28	Es importante tener estabilidad laboral.								
29	Es importante tener gente agradable en el trabajo.								
30	Es importante hacer un trabajo interesante.								
31	Es importante ser consultado por mi jefe en decisiones referentes al trabajo.								
32	Es importante vivir en una buena zona.								
33	Es importante tener un trabajo respetado por familiares y amigos.								
34	Es importante tener la oportunidad de ser promovido.								
35	Es importante tener tiempo libre para divertirse.								
36	Es importante ser moderado: cumplirse algún capricho.								
37	Es importante ayudar a un amigo.								
38	Es importante ser ahorrativo (no gastar más de necesario),								
39	Se siente nervioso o tenso?								
40	Es usted una persona siempre feliz.								
41	Algunas personas o circunstancias lo previenen de hacer lo que realmente quiere hacer.								
42	En general puede describir como bueno su estado de salud en los últimos días.								
43	Tener orgulloso de ser ciudadano de su país.								
44	En su propia experiencia, los subalternos contradicen a su jefe.								
45	Uno puede ser un buen administrador sin tener la respuesta perfecta para a cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo,								
46	Esfuerzos persistentes son la manera más segura de alcanzar los objetivos,								
47	La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma,								
48	El reglamento de una compañía u organización no debe ser roto de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses de la misma.								

En total desacuerdo →	1	2	3	4	5	6	7	← En total acuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

## APÊNDICE F - Modelo Estrutural 2

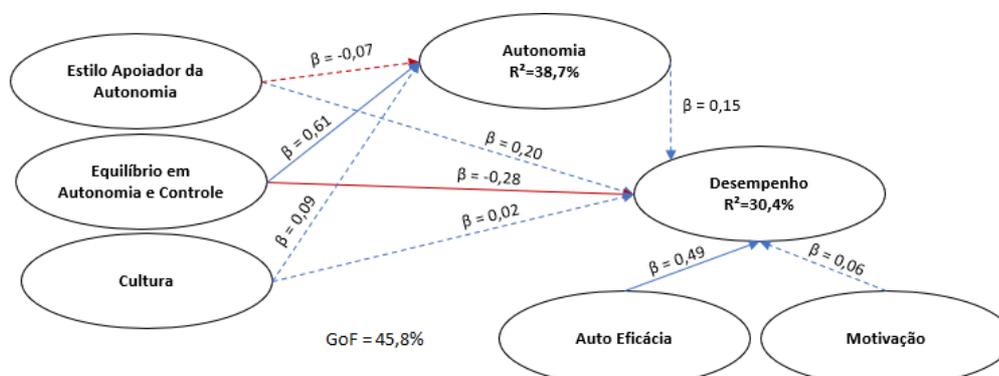


Nota. Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

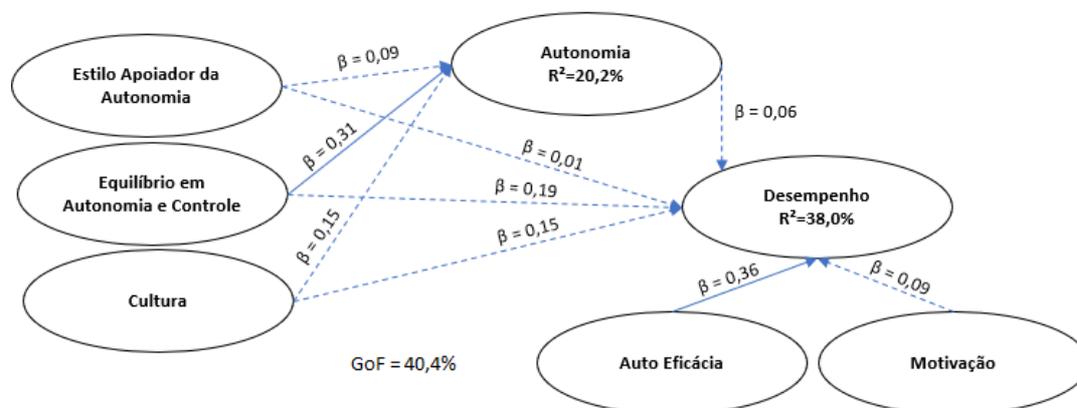
A partir deste novo modelo, foi possível identificar um aumento de 16% no GoF, entretanto as hipóteses já confirmadas H3 (A autonomia influencia positivamente a motivação do indivíduo) e H4 (A autonomia influencia positivamente a autoeficácia do indivíduo), foram excluídas. Manteve-se a confirmação das hipóteses de que o Equilíbrio entre Autonomia e Controle influencia positivamente a Autonomia, bem como, a Autoeficácia influencia o Desempenho. Quanto às novas hipóteses incluídas foi possível verificar que, o Estilo Apoiador da Autonomia é pouco relevante em relação ao Desempenho, enquanto que, o Equilíbrio entre autonomia e Controle se mostrou negativo em relação ao Desempenho.

### Modelo Estrutural 2 para a Empresa do Segmento de TI no Brasil e outras empresas:

Figura 8 - Modelo estrutural 2 – Empresa do Segmento de TI no Brasil



**Figura 9 - Modelo estrutural 2 – Outras Empresas**



*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2018).

Nesta análise foi possível identificar um aumento de 21% no GoF para as Empresas do Segmento de TI e as relações negativas entre o Estilo apoiador da Autonomia e a Autonomia e o Equilíbrio entre Autonomia e Controle para o Desempenho. Em se tratando da análise para as Outras empresas houve um aumento de 11% no GoF e manteve-se a confirmação das hipóteses de que o Equilíbrio entre Autonomia e Controle influencia positivamente a Autonomia, bem como, a Autoeficácia influencia o Desempenho.