

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**Faculdade de Ciências Empresariais**  
**Mestrado em Administração**

**A INFLUÊNCIA DA AUTONOMIA ORGANIZACIONAL NO  
DESEMPENHO E NO RESULTADO**

**Tochio Takahashi Nonaka**

**Belo Horizonte**  
**2015**



**Tochio Takahashi Nonaka**

**A INFLUÊNCIA DA AUTONOMIA ORGANIZACIONAL NO  
DESEMPENHO E NO RESULTADO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura –, na área de concentração Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional, na linha de pesquisa Estratégia e Comportamento Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

**Belo Horizonte**

2015

N812i Nonaka, Tochio Takahashi.  
A influência da autonomia organizacional no desempenho e no resultado. / Tochio Takahashi Nonaka. – Belo Horizonte, 2015.

119 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Reis Neto, Mário Teixeira.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento organizacional – Estudo de casos.  
2. Desempenho – Estudo de casos. 3. Administração. I. Reis Neto, Mário Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.011.8





**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE FINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada "A influência da autonomia organizacional no desempenho e no resultado" de autoria de Tochio Takahashi Nonaka, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

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

Prof. Dra. Marta Macedo Kerr Pinheiro – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

Prof. Dra. Cristiana Trindade Itassu – UNA  
(Examinador Externo)

Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 16 de dezembro de 2015.

Aos meus filhos Barbara e Pedro, pelo tempo que me afastei para me *dedicar a este trabalho*.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela inspiração, saúde e energia para o trabalho.

À Toshiba América do Sul Ltda., pela oportunidade.

Aos colegas do Departamento de Administração da TSAL BHZ, pelo apoio, em especial às senhoritas Flaviane e Aline.

Ao professor orientador, pela tranquilidade e conhecimento transmitido.

Aos amigos de outras empresas que, mesmo neste momento difícil em que vive a sociedade brasileira, abriram as portas de suas organizações para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

As organizações buscam continuamente formas de melhorar o desempenho de seus processos para maximizar resultados. Disponibilidade e diversidade caracterizam os estudos sobre fatores que levam as organizações ao melhor desempenho, constructo de definição complexa, multidisciplinar e multidimensional. Esta dissertação se propôs a estudar a aplicação da autonomia como fator capaz de influenciar o desempenho e o resultado, tendo como pressuposto básico a capacidade da autonomia de provocar outros comportamentos que levariam a um melhor desempenho nas organizações. Apesar da diversidade de constructos associados à autonomia, foram selecionados os quatro mais citados na literatura: a motivação, o comprometimento, o individualismo e a autoeficácia. Para entender de que forma se processa a autonomia nas organizações, foram elencadas como variáveis antecedentes da autonomia: a existência de um ambiente organizacional em que a autonomia e o controle convivem de forma harmônica e o estilo apoiador da autonomia do gestor. O modelo hipotético posiciona a autonomia e o desempenho como variáveis centrais, que se relacionam às demais variáveis de forma dependente ou independente. A pesquisa foi realizada através de estudo de campo, em corte temporal instantâneo e aplicada em empresas do segmento industrial e de serviços na região metropolitana de Belo Horizonte. Foram pesquisados profissionais de áreas diversas que ocupam ou não cargos de gestores, sem restrição ao nível de escolaridade. Com abordagem quantitativa e natureza descritiva, para coleta de dados foi adotado questionário impresso com 70 itens, divididos em 10 constructos. Foi utilizada a escala likert adaptada (1-10), em que quanto mais próximo de 10, mais os indivíduos concordavam com o item avaliado. O questionário foi aplicado presencialmente, preservando-se a identificação dos respondentes e das organizações. Os resultados confirmaram as hipóteses de que o ambiente da organização caracterizado pelo equilíbrio entre autonomia e controle e o estilo apoiador da autonomia do gestor são condições necessárias para que as pessoas vivenciem a autonomia. Tais conclusões sinalizam às organizações que adotar a autonomia como fator impulsionador do desempenho vai além das políticas internas e dos regulamentos, exigindo atenção às questões do ambiente interno da organização. Com relação às hipóteses relacionadas aos fatores afetados pela autonomia, não se confirmou a relação que a autonomia aumenta o individualismo, e com relação ao desempenho, não se confirmou a relação que o comprometimento melhora o desempenho. O primeiro caso foi explicado através do comportamento definido como autonomia reflexiva, em que o indivíduo, apesar de autônomo, busca refletir e considerar a opinião de terceiros em sua decisão. O segundo caso pode ser explicado pelo contexto da economia brasileira em que as empresas pesquisadas estão reduzindo sua atividade econômica e demitindo pessoas. Pondera-se que, nesse ambiente, a intenção das pessoas em permanecer na organização, comportamento característico do comprometimento, assume novos contornos, uma vez que não depende mais das pessoas sua permanência na organização. O modelo hipotético apresenta boa qualidade e validade dos resultados apresentados, demonstrando que a autonomia pode ser uma ferramenta importante para as organizações que, devidamente aplicada, pode afetar significativamente os processos internos das organizações e melhorar o desempenho.

**Palavras-chave:** Autonomia. Motivação. Comprometimento. Autoeficácia. Desempenho.

## ABSTRACT

Organizations have continuously pursuit best performance to improve their results. Several researches regarding performance improvement are available since performance is complex, multidisciplinary and multidimensional construct. This project proposed to investigate autonomy as a factor that can influence performance and results. Basic principle was related to idea that autonomy can promote other behavior that can affect positively organization performance. Despite several constructs associated to autonomy, this project selected the top four constructs listed by relevant researchers: motivation, commitment, individualism and self-efficacy. To better understand how autonomy can be processed inside organizations, it was selected two other constructs as autonomy antecedents: organization of balancing between autonomy and control and autonomy supportive stile of managers. In hypothetic model, autonomy and performance were positioned as main variables, with dependent or independent relationship with another eight variables. This research is field survey, longitudinal study and was performed in industries and services organizations located in Belo Horizonte metropolitan region. Respondents were professionals of several business areas with no restriction to their position and graduation level. With quantitative and descriptive approach, data was collect through paper questionnaire with 70 statements classified in 10 constructs. It was adopted likert scale (1-10) where score close to 10 means the respondent agreed to the statement. Data was collected by direct contact to respondents with no identification to person in charge and respective organizations. Survey results confirmed the hypothesis that environment of balancing between autonomy and control and autonomy supportive style of manager are essential to provide autonomy condition. Those conclusions indicated that promote autonomy inside organization not only refers to company policy or internal procedures, but necessary conditions regarding organization environment are required. Related to hypothesis related to constructs affected by autonomy, it was not confirmed that autonomy affect individualism, and related to performance, it was not confirmed that commitment affect performance. The first case was explained through behavior defined as reflexive autonomy, when the person, even under autonomy status, consider and effect about opinion of the third parties. About second case, the result was explained through current economy recession once companies are firing people. In this sense, it was considered that commitment, defined as intention to keep in the organization, is strongly affected by the condition of firing workers. The hypothetic model demonstrated good quality and validity of findings, showing that autonomy can be a key tool to organizations and if appropriately applied can affect significantly their internal processes and promote performance improve.

**Keywords:** Autonomy. Motivation. Commitment. Self-efficacy. Performance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formulação matemática de Hackman e Oldham (1976).....	29
Figura 2 – Modelo conceitual testado por Souza <i>et al.</i> (2012).....	41
Figura 3 – Ilustração do modelo hipotético .....	60
Figura 4 – Ilustração do modelo estrutural.....	95
Figura 5 – Ilustração do modelo estrutural (sem o constructo Individualismo).....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa sobre a relação entre autonomia e controle em empresas globais .....	18
Quadro 2 – Fatores que influenciam o balanceamento entre autonomia e controle.....	49
Quadro 3 – Relação das siglas por item .....	68
Quadro 4 – Hipóteses do modelo .....	94
Quadro 5 – Hipóteses do modelo (sem o constructo Individualismo) .....	96

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequências absolutas e relativas das variáveis de caracterização da amostra.....	72
Tabela 2 – Média e intervalo de 95% de confiança para os itens dos constructos.....	73
Tabela 3 – Comparação dos indicadores entre escolaridade .....	78
Tabela 4 – Comparação dos indicadores entre cargo de chefia.....	79
Tabela 5 – Comparação dos indicadores entre a área de trabalho.....	80
Tabela 6 – Análise fatorial exploratória para os constructos.....	82
Tabela 7 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos.....	85
Tabela 8 – Modelo de mensuração .....	89
Tabela 9 – Validação do modelo de mensuração .....	90
Tabela 10 – Modelo estrutural.....	94
Tabela 11 – Modelo estrutural (sem o constructo Individualismo).....	96

## LISTA DE TERMOS E SIGLAS

<b>1° Q – 1° Quartil</b>	O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.
<b>2° Q – 2° Quartil</b>	O segundo quartil, também conhecido como mediana, é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.
<b>3° Q – 3° Quartil</b>	O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.
<b>AC – Alfa de Cronbach</b>	Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do constructo latente que está sendo mensurado.
<b>AVE – Variância Média Extraída</b>	Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus indicadores.
<b>CC: Confiabilidade Composta</b>	É a medida do grau em que um conjunto de 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.
<b>CF – Cargas fatoriais</b>	Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes).
<b>Comunalidade</b>	Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.
<b>D.P. – Desvio Padrão</b>	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.
<b>Dim. – Dimensionalidade</b>	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.
<b>E.P. – Erro Padrão</b>	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.
<b>GoF</b>	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.
<b>I.C. 95% – Intervalo de 95% de confiança</b>	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.
<b>Peso</b>	É o coeficiente que irá ponderar a importância de cada pergunta na formação do indicador para representar o constructo.
<b>P-valor</b>	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

**R<sup>2</sup>**

significância em 5%, um p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

**Variância  
compartilhada**

Evidencia o quanto um constructo consegue explicar da variabilidade do outro.

**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.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Problema de pesquisa.....	17
1.2	Objetivo geral .....	19
1.3	Objetivos específicos .....	20
1.4	Justificativas.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	23
2.1	Autonomia .....	23
2.2	Autonomia e motivação .....	26
2.3	Autonomia e comprometimento .....	31
2.4	Autonomia e individualismo.....	35
2.5	Autonomia e autoeficácia .....	39
2.6	Autonomia e ambiente organizacional.....	42
2.6.1	<i>Autonomia e estilo apoiador da autonomia do gestor</i> .....	43
2.6.2	<i>Autonomia e controle</i> .....	46
2.7	Desempenho.....	50
2.7.1	<i>Desempenho e resultado</i> .....	57
3	METODOLOGIA .....	59
3.1	O modelo hipotético.....	59
3.2	Caracterização da pesquisa .....	61
3.3	População pesquisada .....	62
3.4	Instrumento de coleta dos dados .....	62
3.5	Tratamento dos dados .....	63
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	70
4.1	Dados faltantes e <i>outliers</i> .....	70
4.2	Normalidade e linearidade .....	71

4.3	Análise descritiva das variáveis .....	72
4.4	Comparação dos indicadores entre escolaridade, cargos e área de trabalho .....	77
4.5	Análise fatorial exploratória .....	81
4.6	Modelagem de equações estruturais (PLS).....	86
4.6.1	<i>Modelo de mensuração</i> .....	86
4.6.2	<i>Modelos estruturais</i> .....	90
4.6.3	<i>Simulação do modelo estrutural sem o constructo Individualismo</i> .....	95
5	CONCLUSÕES.....	98
5.1	Implicações acadêmicas e gerenciais.....	102
5.2	Limitações da pesquisa .....	104
5.3	Sugestões de futuras pesquisas .....	105
	REFERÊNCIAS .....	107
	APÊNDICE A – DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	115
	APÊNDICE B – PERGUNTAS RELACIONADAS AOS CONSTRUCTOS .....	116
	APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – MODELO.....	119

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos demonstram a relação positiva entre a autonomia e o desempenho dos indivíduos nas organizações, assumindo que os efeitos benéficos da aplicação da autonomia, particularmente sobre a motivação das pessoas, afetam positivamente o seu desempenho. Essa associação se fundamenta na ideia de que a autonomia é um fator motivador do indivíduo que afeta positivamente seu comportamento e suas atitudes, levando-o, assim, a executar seu trabalho de forma efetiva.

Esta associação entre o efeito benéfico da autonomia sobre o desempenho dos indivíduos por meio do fenômeno da motivação foi registrada nos estudos sobre concepções do trabalho (*design of work*) elaborados por Hackman e Oldham (1976), ao estabelecerem a autonomia como uma das cinco dimensões centrais do trabalho que atuam como fator motivador do indivíduo.

Do ponto de vista prático, a importância deste estudo consiste na explicação de que a forma de conceber o trabalho, tornando-o enriquecido, interessante e significativo, é uma estratégia para motivar os empregados, aumentar sua satisfação no trabalho, aprimorar seu desempenho, sua produtividade e qualidade, reduzir aspectos negativos como o absenteísmo e *turnover*. Melhor entendimento acerca da associação entre autonomia, motivação e desempenho é propiciado através do desdobramento das relações autonomia/motivação e motivação/desempenho.

Um dos marcos teóricos relevantes sobre a associação entre autonomia e motivação foi estabelecido nos estudos de Schwartz (1992), ao conduzir pesquisa empírica para identificação de valores universais dos indivíduos e sua relação com o comportamento humano. Schwartz (1992) explica que valores são conceitos ou crenças, relacionam-se a

comportamentos, não são específicos para certas situações, têm hierarquia de importância para os indivíduos e expressam algum tipo de meta ou interesse motivacional. Estabelece como um dos dez tipos de valores básicos do ser humano a autodeterminação (*self-direction*), valor associado a necessidade de autonomia e independência dos indivíduos.

Complementando os estudos de Schwartz (1992), Tamayo e Paschoal (2003) explicam que valores não correspondem somente às necessidades dos indivíduos, mas representam alvos que a pessoa quer atingir na vida, portanto, têm fortes aspectos motivacionais, o que transforma as necessidades em metas e intenção de fazer.

A associação entre autonomia e motivação foi mais explicitamente estabelecida através dos estudos de Richard M. Ryan e Edward L. Deci em 1981, quando estabeleceram os pressupostos da teoria da autodeterminação (SDT – *self-determination theory*). Através da SDT, Deci e Ryan (2000) estabeleceram a existência de três necessidades psicológicas dos indivíduos: autonomia, competência pessoal e vínculo social que, uma vez atendidas, o indivíduo estaria propenso a estar mais intrinsecamente motivado e a internalizar metas e objetivos externos. Com base nos pressupostos da SDT, a necessidade de autonomia representa a necessidade universal das pessoas em ser o agente causal, de experimentar sua escolha pessoal e agir de acordo com seus valores e interesses dentro um elevado grau de reflexão (DECI; VANTEENKISTE, 2004).

Quanto à relação entre motivação e desempenho, de acordo com Tamayo e Paschoal (2003), verifica-se certa “associação espontânea” desses constructos entre leigos e pesquisadores, fundamentando-se na ideia de que a motivação provoca comportamentos guiados por metas, mobilizando o indivíduo para um esforço de atingir determinado objetivo. Certo é que, do ponto de vista das organizações, tem-se como uma das questões centrais quais são as condições ideais para se construir um ambiente que propicie a motivação dos seus empregados.

Neste cenário, surgem as diversas teorias que buscam explicar o fenômeno da motivação no trabalho, as quais foram classificadas por Grant e Shin (2011) em dois grupos distintos: teorias endógenas, cujo foco central se baseia na motivação como um fenômeno psicológico que se processa dentro da mente do indivíduo, e teorias exógenas, cujo foco central se baseia na motivação como efeito de contextos e influências externas que podem ser alteradas.

Independentemente desta discussão teórica, do ponto de vista do desempenho dos indivíduos, a motivação é um fator diferencial e ferramenta essencial para as organizações, pois, mesmo que um funcionário tenha todas as habilidades para o bom desempenho da tarefa, não há garantia de que o fará de forma produtiva (FRAGA, 2011). O extremo interesse na literatura sobre os estudos da relação entre motivação e produtividade individual e organizacional se explica pelo fato do desempenho ser uma das demandas centrais das organizações, bem como a qualidade, o cumprimento de regras e o atendimento de prazos (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

A busca de mais informações sobre o tema identifica que estudos teóricos e pesquisas empíricas mais recentes revelam que a associação entre autonomia e desempenho está também relacionada a mecanismos distintos da motivação, tais como satisfação no trabalho, aprendizagem organizacional, autoeficácia, justiça distributiva, identificação, comprometimento e baixa intenção de sair da organização ou *turnover* (CHILD, 2012; GALLETTA; PORTOGHESE; BATTISTELLI, 2011; GELLATLY; IRVING, 2001; HAAR; SPELL, 2009; JUNGERT, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SARAGIH, 2011; SPECTOR, 1986).

Provoca inquietação e suscita ainda maior interesse quando se verifica a existência de outros estudos que relacionam a aplicação da autonomia a fatores negativos para o desempenho dos indivíduos, tais como predominância de um comportamento individualista, perda de concentração do indivíduo pela dupla responsabilidade em executar a tarefa e decidir ao

mesmo tempo (distração cognitiva), sobrecarga de trabalho, menor desempenho devido à falta de habilidades do trabalhador ao assumir tal responsabilidade, criação de conflitos internos entre aplicar a autonomia ou controlar os processos (HUESTEGGE; KOCH, 2009; KOESTNER; LOSIER, 1991; LANGFRED, 2000; LANGFRED, 2008; LANGFRED; MOYE, 2004; RUBINSTEIN; MEYER; EVANS, 2001; SPECTOR, 1986; WIELENGA-MEIJER *et al.*, 2011).

Os trabalhos de Senge (1990) e Child (2012) já apontavam a existência de conflitos nas organizações relacionados à autonomia com foco na definição de processos quanto à descentralização do poder e delegação de autoridade. Senge (1990) admite que as questões de aplicação da autonomia representam um desafio às organizações, quer seja pelo conflito nas lideranças em abrir mão do controle e delegar autoridade aos subordinados, quer pela forma de operacionalizar o controle nas áreas. Converte com tais afirmações o posicionamento de Child (2012) sobre o difícil relacionamento entre autonomia e controle e da existência de uma tensão inerente entre liderança e autonomia.

A discussão entre conceder ou não autonomia aos indivíduos dentro das organizações não é uma questão nova, porém seu uso de forma estruturada e ampla é um fenômeno mais recente (LANGFRED; MOYE, 2004).

Considerando que as questões ambíguas levantadas sobre os efeitos da autonomia no desempenho e sua aplicação serem uma questão gerenciável dentro das organizações, isto é, poderem ser administradas por meio de políticas, regras, fluxos de processos e estruturas organizacionais, emerge-se a indagação sobre a forma de aplicação da autonomia de modo eficiente e com foco na melhoria dos resultados da organização.

## 1.1 Problema de pesquisa

A busca pelo melhor desempenho é uma das questões centrais das organizações como meio de assegurar seus resultados e sua sobrevivência no mercado. Desenvolvimento de novos produtos, novas formas de relacionamento com clientes, reduções drásticas de custos, alianças, aquisições, fusões e incorporações são exemplos de estratégias adotadas, entretanto, os esforços para a melhoria em eficiência, produtividade e desempenho são parte de uma agenda permanente nas organizações.

Do ponto de vista dos processos internos, a aplicação da autonomia como uma das ferramentas para melhorar o desempenho das pessoas por meio do mecanismo da motivação tem sido uma das estratégias geralmente aceitas pela literatura (LANGFRED; MOYE, 2004). Entretanto, há indicações de que a aplicação da autonomia se distancia das questões puramente motivacionais, na medida em que as organizações, na busca da eficiência, rapidez na solução de problemas e flexibilidade para enfrentar o ambiente de mudanças, lançam mão da autonomia como um instrumento para assegurar agilidade, corte de custos e rapidez nas respostas ao mercado (SENGE, 1990).

Um estudo publicado por *The Economist Intelligence Unit* (2009), baseado em pesquisa com 277 executivos de empresas de várias partes do mundo das áreas de negócios, educação e serviços públicos sobre as políticas adotadas em empresas entre 2004 e 2009, já retratava esta tendência entre autonomia e controle, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Pesquisa sobre a relação entre autonomia e controle em empresas globais

A organização tem reforçado o controle centralizado pela matriz, para ser mais eficiente, cortar custos e ser mais eficiente.	A organização tem concedido maior nível de autonomia de tomada de decisão para as áreas de operação.	A organização tem buscado o equilíbrio entre a autonomia e o controle.
68%	57%	42%

Fonte: Adaptado de The Economist Intelligence Unit, 2009, p. 4.

Nesse contexto, é necessário destacar a relevância dos estudos teóricos desenvolvidos por Langfred e Moye (2004) que associam efeitos positivos e negativos da autonomia sobre o desempenho em determinadas circunstâncias. Os autores estabelecem a associação entre autonomia e desempenho por meio de três diferentes mecanismos causais: o motivacional (efeito da autonomia sobre o desempenho por meio da motivação das pessoas), o informacional (efeito da autonomia sobre o desempenho em razão do tipo de informação e tomada de decisão) e o estrutural (efeito da autonomia sobre o desempenho em razão da característica da tarefa ou do contexto da organização). Langfred e Moye (2004) concluem sobre a falta de conhecimento dos fenômenos decorrentes dessa associação, bem como da oportunidade de se realizar pesquisas complementares sobre o tema.

Reconhecida a existência dessa problemática, a relevância e abrangência do tema para as organizações, recorre-se à literatura quanto à sua distinção em ser um problema prático ou de pesquisa. Booth, Colomb e Williams (2008) afirmam que distinguir um problema prático de um problema de pesquisa é um fator decisivo e caracterizam como problema prático aquele que se origina da realidade e cuja solução requer a mudança de algo, isto é, deve-se fazer alguma coisa, e, como problema de pesquisa, aquele que se origina “a partir de um conhecimento incompleto ou uma compreensão falha” (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2008, p. 66-67) e cuja solução requer aprender mais sobre o assunto ou entendê-lo melhor. Sobre a relação entre eles, afirmam que antes de resolver um problema prático, são necessárias a proposição e a solução de um problema de pesquisa.

Reconhecer a incerteza sobre as formas mais eficazes de aplicar a autonomia nas organizações como um problema concreto e de ordem prática, cujo conhecimento do processo e impacto nas organizações requer entender e aprender seus fenômenos associados, aponta para a sua caracterização como um problema de pesquisa.

Com base nessas ponderações e nas questões anteriormente levantadas, assumindo que a autonomia é um fator que desencadeia outros comportamentos dentro das organizações que podem afetar positiva ou negativamente o desempenho das pessoas e o resultado das organizações, propõe-se, através de pesquisa de campo, a busca de respostas para o seguinte problema de pesquisa:

- Qual é a influência da autonomia organizacional no desempenho dos indivíduos e nos resultados das organizações?

## **1.2 Objetivo geral**

Este projeto tem como objetivo geral investigar a influência da autonomia organizacional sobre o desempenho das pessoas e o resultado das organizações na perspectiva destes profissionais, desenvolvendo e validando um modelo teórico que explique tais influências e associações.

### **1.3 Objetivos específicos**

Para se atingir o objetivo geral desta pesquisa, propõe-se o desdobramento do mesmo em objetivos específicos estabelecidos a seguir:

- a) confirmar os efeitos positivos da autonomia sobre a motivação, o comprometimento e a percepção de autoeficácia dos indivíduos;
- b) identificar se há relação entre a autonomia com o comportamento individualista das pessoas;
- c) identificar se a percepção de autonomia dos indivíduos está relacionada ao estilo apoiador da autonomia do gestor e a um ambiente de trabalho em que não se verifica um conflito entre autonomia e controle, isto é, em que se predomina um equilíbrio entre esses constructos dentro da organização;
- d) identificar formas ou modelos eficientes de aplicar a autonomia nas organizações, de modo a produzir benefícios e vantagens, convergindo esforço, criatividade e energia das pessoas para as necessidades da empresa.

### **1.4 Justificativas**

O tema deste projeto emergiu inicialmente de estudos sobre o fenômeno da motivação nas organizações, seu efeito sobre o desempenho das pessoas e a identificação da forte associação entre a autonomia e a motivação dos indivíduos. Entretanto, as questões que nortearam os rumos desta pesquisa foram realmente levantadas ao se deparar com temas polêmicos na

literatura acerca da aplicação da autonomia nas organizações, retratando suas influências positiva e negativa no desempenho das pessoas.

Booth, Colomb e Williams (2008) explicam que a percepção da relevância de um tema e a importância da pesquisa requerem, além do entendimento do ponto principal do trabalho, saber como se chegou até ele e se a pesquisa e respectivas conclusões poderão, de alguma forma, ajudar as organizações a entenderem seus próprios problemas. Afirmam também que um bom projeto de pesquisa não deve ser conduzido por uma mera curiosidade e que o ponto de partida de uma boa pesquisa “não é que você não sabe ou entende, mas sente que deve conhecer ou entender” (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2008, p. 51).

Tendo em vista tais argumentações, considera-se que:

- a) o desempenho das pessoas é uma das demandas centrais das organizações e que a missão de seus administradores e gestores é usar eficazmente as ferramentas de gestão disponíveis para mobilizar e canalizar a energia das pessoas para as suas necessidades;
- b) a aplicação da autonomia de forma eficiente e equilibrada é uma das ferramentas de gestão que possibilita atingir tais resultados;
- c) as empresas têm aplicado a autonomia em seus processos não apenas como ferramenta motivacional, mas como meio de reduzir custos e dar agilidade nas respostas ao mercado pela rápida tomada de decisão;
- d) a autonomia nas organizações é associada a fatores positivos ao desempenho dos indivíduos, tais como a motivação e o comprometimento, mas que não pode ser vista como uma panaceia aos problemas da organização;
- e) a aplicação da autonomia nas organizações pode estar associada também a fatores negativos ao desempenho, tais como o individualismo e a criação de conflito na organização em razão do dilema da autonomia e do controle;
- f) a aplicação da autonomia como fator impulsionador do desempenho das pessoas deve considerar certas circunstâncias em que é esperado seu resultado positivo;
- g) o tema, apesar da relevância para as organizações e a atualidade, ainda é pouco explorado nas literaturas nacional e internacional.

Do ponto de vista gerencial, entender a forma como esses constructos se relacionam dá subsídios aos gestores quando da tomada de decisão sobre a concepção do trabalho e desenho de processos internos em que a autonomia organizacional for um dos fatores a serem considerados.

Do ponto de vista acadêmico, a realização desta pesquisa representa a busca de respostas a essas inquietações teóricas e um avanço na construção de um modelo teórico que explique as associações entre a autonomia organizacional e o desempenho, dando sua contribuição à comunidade acadêmica, por aprofundar-se no conhecimento empírico deste mecanismo em que se verificam poucos estudos e literatura no Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Autonomia

O conceito de autonomia, palavra que vem do grego e significa “autogoverno ou governar-se a si próprio”, tem sido construída em diferentes contextos da sociedade ao longo da história.

Na literatura acadêmica, a autonomia aparece vinculada à ideia da ampliação da participação social, descentralização e desconcentração de poder (MARTINS, 2002, p. 224). A etimologia da palavra autonomia é “o poder de dar a si a própria lei”, mas que tal poder não é absoluto ou ilimitado. Por ser uma condição, a autonomia se manifesta no mundo e na consciência das pessoas, e sua construção envolve dois aspectos: o poder de estabelecer a própria lei (liberdade de conceber, fantasiar, imaginar e decidir) e o poder ou a capacidade de fazer. Por não ser absoluta, mas limitada a condicionamentos, a autonomia não pode ser entendida como sinônimo de autossuficiência (ZATTI, 2007).

Moura (1999), em estudos sobre o conceito de autonomia nos processos educacionais, afirma que a concepção de autonomia como independência, isolamento e ausência total de dependência dos outros não representa o seu verdadeiro significado. Argumenta que o ser humano não é um ser isolado, que a inter-relação com outras pessoas é importante para que o indivíduo assuma o controle de sua aprendizagem e conclui que ser autônomo não significa ser dependente ou independente, mas ser interdependente (GARRISON, 1992).

Sob a perspectiva das organizações, o significado da palavra autonomia assume outros contornos. Hackman e Oldham (1976), por exemplo, assumem a autonomia como o grau de

liberdade, independência e discricção que é dado ao indivíduo no planejamento e na execução do trabalho. Do ponto de vista da teoria da autodeterminação (SDT) proposta por Deci e Ryan (2000), a autonomia é caracterizada por uma necessidade básica dos indivíduos em ser o agente causal, experimentar a escolha, agir de acordo com seus interesses, valores e alto grau de reflexão. Ainda segundo a SDT, o indivíduo, ao vivenciar a autonomia, mesmo que a ação seja influenciada por terceiros, tem a percepção de sua iniciativa e do valor dessas influências (DECI; VANSTEENKISTE, 2004; RYAN; DECI, 2006).

Alguns autores abordam a autonomia como uma ação da organização, expressa sob a denominação de empoderamento (*empowerment*), delegação de poder ou descentralização, sendo este mais um tema de debate entre os pesquisadores.

Hampton (1990), por exemplo, define a delegação como o processo pelo qual os gestores atribuem tarefas aos seus subordinados e explica que a delegação deve ter como diretrizes a abrangência, a clareza e a suficiência. A abrangência relaciona-se à definição de quais as tarefas pelas quais os subordinados são responsáveis, a clareza representa a comunicação clara da autoridade que o subordinado possui para agir sem reportar ao seu superior e a suficiência como o provimento aos subordinados de autoridade suficiente para executar as tarefas para as quais foram delegadas. Conclui-se que a transferência de autoridade do gestor para o subordinado com a finalidade da execução das tarefas não inclui a transferência da responsabilidade, pois o gestor não pode se eximir desta, mesmo por questões legais.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) também abordam a questão da autonomia pela concessão de poder e a define como o processo pelo qual os gerentes dão suporte aos outros na aquisição e uso do poder para tomar decisões que podem afetar aos outros e a si mesmo. Concluem que a decisão de concessão de poder deve ser analisada sob a perspectiva da mudança da organização no que tange às recompensas, da legitimação da autoridade e possível ameaça que isso representa para a média gerência.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a questão da autonomia é tratada como o processo de descentralização do processo decisório das organizações para os escalões mais baixos com objetivo de torná-las mais flexíveis e de prontidão para respostas.

DuBrin (2003) trata a questão do empoderamento das pessoas como uma estratégia das empresas para aumentar a produtividade, a qualidade e a satisfação dos empregados. Explica que a distribuição e o compartilhamento do poder fazem os subordinados experimentarem um sentido de maior autoeficácia e de propriedade do trabalho, tomando iniciativa para resolver problemas e se esforçarem para alcançar os objetivos. Entretanto, pondera que se os empregados que forem empoderados não forem competentes ou não estiverem interessados em assumir as novas responsabilidades, o processo de delegação não será bem-sucedido.

Do ponto de vista dos indivíduos, há estudos que abordam a questão da autonomia como uma condição ou estado percebido pelas pessoas. McShane e Glinow (2013) adotam a expressão “sensação de autonomia” e afirmam que a autonomia é um conceito psicológico representado por quatro dimensões: a autodeterminação, como uma sensação de liberdade e independência e poder de decisão sobre suas atividades; o significado, como uma percepção de que seu trabalho é importante; a competência, como a confiança de que têm capacidade para realizar seu trabalho e assumir novos desafios; e o impacto do papel do indivíduo na empresa, como a percepção de que são importantes para a empresa e suas ações influenciam seu sucesso.

Afirmam que a ausência de alguma dessas quatro dimensões enfraquece a sensação de autonomia do indivíduo, mas que tal sensação é fortemente afetada por questões externas ao mesmo, tais como a forma de organizar o trabalho, levantando-se, assim, o conceito de ambiente apoiador à autonomia. Caracterizam este tipo de ambiente tanto pela organização do trabalho com menor controle hierárquico, tarefas significantes e *feedback* de desempenho, quanto aos fatores contextuais, tais como a maior acessibilidade às informações e aos

recursos, cultura empresarial voltada para aprendizagem com maior tolerância a erros, lideranças que confiam nos subordinados e que são capazes de assumir riscos.

Pesquisas empíricas sobre os efeitos de um ambiente apoiador da autonomia o caracterizam como aquele em que a informação é disponibilizada e não manipulada, em que há oportunidades de escolha pelos indivíduos, com menor nível de controle sobre as pessoas e processos que incentivam a pesquisa e exploração (GILBERT; SUTHERLAND, 2013; LIU; ZHANG; XIONG, 2010).

Por ser a autonomia um estado percebido pelos indivíduos, torna-se relevante para as organizações considerar e entender as condições e os fatores externos que produzem, reforçam ou reduzem esta percepção.

## **2.2 Autonomia e motivação**

A motivação organizacional tem sido objeto de estudos por muitos pesquisadores ao longo do tempo e teorias têm sido elaboradas na tentativa de buscar sua definição e explicar seu fenômeno.

No campo da Psicologia, estudos de Todorov e Moreira (2005) sobre conceitos de motivação na literatura confirmam as diferentes abordagens e a existência de contradições. Sob este ponto de vista, afirmam que a variedade de conceitos aponta exatamente para a falta de conhecimento sobre o tema. Concluem que tão importante quanto definir e buscar significados é entender os processos de interação que se relacionam com a motivação tais como a relação entre o comportamento dos indivíduos e as mudanças no ambiente.

Do ponto de vista das organizações, além dos estudos sobre definições da motivação e das teorias que buscam explicar de que maneira ela se processa no indivíduo, a necessidade de entender o fenômeno de modo a identificar formas de aumentar a motivação das pessoas é o fator que realmente impulsiona as pesquisas sobre o tema (FRAGA, 2011).

Trabalhos de Abraham Maslow publicados em 1943 e ampliados em 1954 relacionam a motivação à existência de um propósito (finalidade ou objetivo) 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. Os desejos de satisfazer tais necessidades são dinâmicos e permanentes, variando-se os objetivos.

Ao buscar a identificação e a classificação dos tipos de desejos do indivíduo, Maslow introduziu o conceito da hierarquia das necessidades básicas, núcleo central de sua teoria, assim estabelecidas (SAMPAIO, 2009):

- a) fisiológica: necessidades básicas do corpo;
- b) segurança: necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais;
- c) social: necessidade de afeição, aceitação e amizade;
- d) estima: necessidade de respeito próprio, realização, autonomia, reconhecimento, status e atenção;
- e) autorrealização: necessidade de crescimento e desenvolvimento.

Teorias contemporâneas, porém, buscam explicar o fenômeno da motivação por meio de sua relação com outros constructos de forma a explicar como se processa dentro dos indivíduos.

Neste contexto, é relevante citar os estudos de Grant e Shin (2011) sobre as premissas e controvérsias das cinco teorias centrais sobre a motivação. Nessas teorias centrais, temas como a percepção das pessoas acerca da equidade entre recompensa e esforço, utilidade e importância da tarefa e recompensa a ser alcançada, fixação de metas desafiadoras e a forma

de estruturação do trabalho são relacionados como fatores que influenciam positiva ou negativamente a motivação dos indivíduos.

Uma das questões fundamentais sobre a motivação refere-se à discussão sobre sua origem estar relacionada a aspectos internos ou externos do indivíduo, isto é, se a motivação é um fenômeno psicológico que se processa dentro da mente dos indivíduos ou se origina de contextos externos que podem ser alterados. Nesse sentido, Grant e Shin (2011) propõem a classificação dessas teorias centrais em dois grupos distintos: endógenas e exógenas.

Caracterizam como teorias endógenas aquelas cujo foco central se baseia na motivação como um fenômeno psicológico que se processa dentro da mente do indivíduo, destacando-se a teoria da expectativa (*expectation theory*) de Victor Vroom e a teoria da equidade (*equity theory*) de J. Stacy Adams.

Como exógenas, consideram as teorias cujo foco central se baseia na motivação como efeito de contextos e influências externas que podem ser alteradas, destacando-se a teoria da fixação de objetivos (*goal setting theory*) de Edwin A. Locke e Gary Latham publicada em 1990 e a teoria do enriquecimento do trabalho (*job design theory*) de Richard Hackman e Greg Oldham, publicada em 1976 e 1980.

Grant e Shin (2011) também estabelecem uma terceira categoria que denomina como híbrida, a qual contempla aspectos das teorias endógenas e exógenas, citando-se como referência a teoria da autodeterminação (SDT) de Edward Deci e Richard Ryan.

A associação entre autonomia e motivação não é condição recente, tendo sido retratada em diversos estudos ao longo do tempo. Schwartz (1992), ao conduzir estudos sobre os valores universais dos indivíduos e sua relação com o comportamento humano, estabeleceu o autodirecionamento (*self-direction*) como um dos dez valores básicos do ser humano, relacionando-se a esse valor a necessidade de autonomia e independência. Com base nesta

teoria, a descrição do valor é tão importante quanto o tipo de meta ou aspecto motivacional que ele expressa, sendo o autodirecionamento um valor relacionado às metas de independência de pensamento e ação, escolha, criação e exploração.

A associação entre os constructos autonomia e motivação foi também registrada nos estudos de Hackman e Oldham em 1976 e de Richard M. Ryan e Edward L. Deci em 1981. Hackman e Oldham (1976), ao definirem o modelo de características do trabalho (*the job characteristics model*) estabeleceram que, na concepção do trabalho, os gestores devem observar cinco dimensões centrais: a variedade das habilidades requeridas, a identidade e a significância da tarefa, a autonomia e o *feedback*. Explicam que essas dimensões incentivam três estados psicológicos (vivenciar a significância do trabalho, a responsabilidade e o reconhecimento pelos resultados) que, por sua vez, afetam o desempenho e o resultado no campo pessoal e do trabalho.

Como observado por Sisodia e Das (2013), a formulação matemática de Hackman e Oldham, representada na Figura 1, reconhece que essas cinco variáveis não têm a mesma significância na motivação dos indivíduos, e que a autonomia e o *feedback* são as que têm maior peso dentre as cinco identificadas.

$$\text{Score da Motivação Potencial (MPS)} = \left( \frac{\text{Variedade de habilidades requeridas} + \text{Identidade com a tarefa} + \text{Significância da tarefa}}{3} \right) \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Figura 1 – Formulação matemática de Hackman e Oldham (1976)

Fonte: HACKMAN; OLDDHAM, 1976, p. 258.

A associação entre autonomia e motivação é também abordada nos estudos teóricos de Tamayo e Paschoal (2003) sobre a relação entre motivação no trabalho, valores e metas dos trabalhadores. Concluíram que a autonomia é uma das formas de motivar e valorizar o trabalhador e que, além de oferecer uma perspectiva desafiadora, possibilita sua satisfação no trabalho.

Deci e Ryan (2000), ao estabelecerem os pressupostos da teoria da autodeterminação (SDT), definiram a autonomia como uma das três necessidades psicológicas básicas dos indivíduos, juntamente com a competência pessoal e o vínculo social. Segundo a SDT, uma vez atendidas essas necessidades, o indivíduo estaria propenso a estar mais intrinsecamente motivado e a internalizar metas e objetivos externos (DECI; VANSTEENKISTE, 2004). Segundo Deci e Ryan (2000), o conceito de necessidades psicológicas básicas auxilia na definição de fatores ambientais que podem apoiar ou prejudicar a motivação, o desempenho e o bem-estar.

Grant e Shin (2011) abordam a autonomia nos termos da SDT como a necessidade de escolha e discricção e explicam que as bases da SDT têm 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.

As referências teóricas aqui estabelecidas apontam para a existência de uma associação positiva entre a autonomia e a motivação dos indivíduos; a última afetando positivamente o desempenho. Com base em tais considerações, é possível assumir que um indivíduo com maior nível de autonomia dentro de uma organização se sente mais motivado e reconhecido, contribuindo para a realização de suas metas e objetivos externos e afetando positivamente seu desempenho.

Para fins desta pesquisa, a origem da motivação dos indivíduos e a sustentação do modelo teórico foram relacionadas à concessão da autonomia, ou seja, a um contexto externo que pode ser alterado, sendo tal condição refletida na construção do instrumento de coleta de dados.

### 2.3 Autonomia e comprometimento

O termo comprometimento, na linguagem cotidiana, assume vários significados, alguns associados a ações que impedem o alcance de algum objetivo, outros relacionados à exposição a riscos ou ao sentido de engajamento ou envolvimento. Na pesquisa organizacional, o termo comprometimento se aproxima do sentido de engajamento e envolvimento, significando adesão e forte envolvimento com o ambiente de trabalho (BASTOS, 1994).

Pesquisas sobre o comprometimento no âmbito das organizações apontam para o significado de vínculo e relacionamento positivo da pessoa com sua organização e de sua abordagem como nível de identificação psicológica que o indivíduo tem com sua organização (JUNGERT, 2012; FONSECA; BASTOS, 2003). De acordo com Meyer e Allen (1991), este vínculo psicológico tem como implicação fundamental a sua intenção em permanecer na organização.

Fonseca e Bastos (2003) e Jaros (2007) afirmam que domina na literatura o modelo de Meyer e Allen (1991) que estabelece as bases do comprometimento organizacional sob três perspectivas:

- a) comprometimento afetivo: identificação do indivíduo desenvolvida por meio da ligação emocional com sua organização, fazendo-o permanecer na mesma por sua vontade;
- b) comprometimento instrumental ou calculativo: permanência do indivíduo na organização em razão dos custos econômicos e sociais pela decisão de deixar a organização;
- c) comprometimento normativo: sentimento de obrigação do indivíduo em permanecer na organização fundamentada em um sentimento de reciprocidade, por exemplo.

Em seus estudos, Meyer e Allen (1991) estabelecem a associação entre o comprometimento e o *turnover* dos empregados, porém demonstram certa cautela em afirmar sobre a relação positiva entre o comprometimento e outros comportamentos dos indivíduos dentro da organização, além de sua intenção de permanecer nela. Ressalvam que a eficácia de uma organização depende de outros fatores além da estabilidade da mão de obra, tais como o cumprimento das responsabilidades e o desempenho superior dos indivíduos.

Reconhecendo a existência de estudos que confirmam a relação entre comprometimento e o desempenho, de forma individual ou coletiva, Meyer e Allen (1991) assumem que essa relação positiva pode depender do tipo de comprometimento do indivíduo. Como exemplo, afirmam ser mais provável que um indivíduo comprometido afetivamente com uma organização apresente melhor desempenho e contribua de forma superior para a organização, se comparado a um indivíduo comprometido sob a forma instrumental ou normativa.

Estudos de Medeiros e Albuquerque (2005) sobre a relação entre o comprometimento organizacional, características das organizações e desempenho em empresas hoteleiras de capitais brasileiras concluíram que as organizações que adotam um sistema de gestão de pessoas com foco no comprometimento conseguem melhores resultados nesse quesito, o que, por sua vez, leva a um melhor desempenho. Reconhecem a existência de estudos que questionam a relação entre comprometimento e desempenho (Mowday, 1998; Baruch, 1998), mas suas pesquisas permitem assumir que comprometimento organizacional é uma variável importante para as organizações, por ligar os sistemas de recursos humanos aos resultados da organização.

Outros estudos demonstram a associação entre os contratos autonomia e desempenho, fundamentando-se no princípio de que a autonomia responde pelo efeito da ativação do estado de comprometimento do indivíduo. Spector (1986), por exemplo, conduziu pesquisas

empíricas para confirmar os efeitos da autonomia e participação na tomada de decisões sobre 19 variáveis relacionadas aos comportamentos dos empregados, dentre elas comprometimento organizacional, envolvimento e satisfação no trabalho. Concluiu que a aplicação da autonomia tem influência positiva nessas variáveis e que quanto maior o nível de autonomia do indivíduo, maior sua satisfação, comprometimento, envolvimento, motivação e desempenho.

Apesar da conclusão da relação positiva entre esses constructos, os estudos de Spector (1986) ressaltam quanto à heterogeneidade de resultados associados à aplicação da autonomia, uma vez que a aplicação de autonomia em algumas circunstâncias pode significar sobrecarga de trabalho, produzindo, assim, efeitos negativos ao desempenho, em especial se o indivíduo não tiver as habilidades necessárias para assumir tal responsabilidade, tema que será tratado dentro do conceito de autoeficácia.

Pesquisas de Froese e Xiao (2012) sobre como as empresas estrangeiras na China poderiam reduzir seu *turnover* examinaram a relação entre os valores dos indivíduos, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional em trabalhadores. Concluíram que o comprometimento organizacional é fortemente afetado pela autonomia e a satisfação com a avaliação do desempenho, mais do que propriamente a satisfação com a sua remuneração. Nesse sentido, Froese e Xiao (2012) alertam que as empresas estrangeiras que operam na China devem considerar as questões dos valores individuais nas suas práticas gerenciais, incluindo a aplicação da autonomia e das avaliações de desempenho.

Pesquisas de campo de Galletta, Portoghese e Battistelli (2011) em trabalhadores da saúde na Itália sobre a relação dos constructos motivação intrínseca, autonomia, *turnover* e comprometimento afetivo confirmaram que a autonomia está positivamente relacionada à motivação intrínseca e ao comprometimento afetivo. Explicam que, de forma indireta, a autonomia reduz a intenção de *turnover* dos empregados e que sua pesquisa revela o papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre autonomia e *turnover*. Concluem

sobre a importância para as organizações em dar oportunidade aos indivíduos para assumirem responsabilidades e liberdade de desenvolver suas próprias atividades, ações que podem encorajar o senso de identificação e engajamento ao ambiente de trabalho, reduzindo, assim, seu desejo de sair das organizações.

Sisodia e Das (2013) conduziram pesquisas com trabalhadores indianos sobre os efeitos da autonomia no comprometimento organizacional e sua relação com diferentes níveis hierárquicos. Concluíram que o nível hierárquico dos indivíduos modera a relação entre a autonomia e o comprometimento organizacional. A relação entre o comprometimento organizacional e a autonomia afeta significativamente os indivíduos de maior nível hierárquico, isto é, dar autonomia a indivíduos de menor nível hierárquico não afeta seu comprometimento organizacional.

Outras pesquisas têm confirmado a relação entre o comprometimento e o desempenho em diferentes tipos de organizações com o envolvimento de outros constructos, tendo como premissa o vínculo psicológico entre o indivíduo e sua organização que contribui para o alcance dos objetivos e um melhor desempenho. Nesse sentido, vale registrar o resultado das pesquisas de Reis Neto *et al.* (2012), na área de vendas de empresa de varejo de pequeno porte, confirmam a relação positiva entre comprometimento e desempenho, porém ressaltam a dificuldade de se estudar e analisar tal relação. Afirmam que tais dificuldades se sustentam pela própria complexidade do tema e pelo dinamismo das relações de trabalho que, por sua vez, geram inúmeros fenômenos e dificultam o estudo do constructo comprometimento.

Fonseca e Bastos (2003) confirmaram a relação entre comprometimento, criatividade e desempenho em empresas do setor financeiro, verificando-se uma maior percepção de desempenho nas organizações em que se encontram altos níveis de comprometimento e em que a criatividade é estimulada.

Apesar de algumas ressalvas, a literatura referenciada aponta para a relação positiva entre comprometimento e desempenho. Tal associação pode ser resumida através do resultado das pesquisas de Galletta, Portoghese, e Battistelli (2011) que dar oportunidade aos indivíduos para assumirem responsabilidades e liberdade para desenvolver suas próprias atividades podem encorajar o senso de identificação e o engajamento ao ambiente de trabalho, que são aspectos associados ao comprometimento.

#### **2.4 Autonomia e individualismo**

Dentro dos objetivos deste trabalho, o constructo individualismo corresponde aos comportamentos relacionados à baixa interação interpessoal, independência, isolamento, liberdade, resistência a influências externas e ação de forma independente (Devine *et al.*, 2006; Koestner e Losier, 1996; Langfred, 2000; Ryan e Deci, 2006).

Estudos sobre a relação entre os constructos autonomia e individualismo são caracterizados pela polêmica e por posições divergentes entre os autores em razão da aproximação do significado da palavra autonomia com o individualismo.

Nesse contexto, Chirkov *et al.* (2003) confirmam que, dentro dos pressupostos da STD, a autonomia é o constructo que mais tem sido discutido e controverso entre os pesquisadores. Explicam que um indivíduo é autônomo quando seu comportamento é voluntariamente estabelecido, a ação a ser executada está de acordo com seus valores e o sentido oposto da

autonomia não é a dependência, mas a heteronomia, condição representada pela existência de forças ou pressões distintas aos seus valores que o compelem a seguir em tal direção.

Verificam-se também posições divergentes nas abordagens sobre a aplicação da autonomia individual e em grupo. Langfred (2000), por exemplo, conclui que a autonomia individual pode levar a conflitos com a autonomia do grupo, afetando diretamente o senso de união e indiretamente seu desempenho, em razão da redução da interação entre as pessoas e a ação independente dos indivíduos sobre o planejamento e a execução de suas tarefas. Por outro lado, pesquisas de Van Mierlo *et al.* (2006) concluem que a aplicação da autonomia em grupo afeta positivamente a autonomia individual, tendo como fatores mediadores o suporte social de seus supervisores e colegas de trabalho e a percepção de autoeficácia do indivíduo.

Uma das polêmicas mais relevantes sobre o tema foi levantada ao serem estabelecidos os pressupostos da teoria da autodeterminação (SDT), em que a autonomia é definida como uma das necessidades básicas e universais dos indivíduos. Segundo a SDT, quando as pessoas percebem seu comportamento como ausente de autonomia, efeitos negativos sobre o bem-estar e o desempenho podem ocorrer (CHIRKOV, 2009).

Questionamentos e críticas de psicólogos, pesquisadores da área de Biologia e Comportamento, associando a autonomia a fenômenos tais como o desejo, a escolha e a liberdade levaram Chirkov *et al.* (2003) a discutir e comentar a importância da autonomia dentro dos pressupostos da SDT. Em seus estudos, defendem que a autonomia nos termos da SDT se associa a benefícios no desempenho e alcance de metas, persistência, experiência afetiva, qualidade nos relacionamentos e bem-estar, e que a autonomia não significa ausência de influências externas e nem é sinônimo de independência, mas o consentimento incondicional de tais influências e incentivos externos.

Ainda dentro da discussão teórica sobre autonomia e individualismo, são relevantes os estudos de Koestner e Losier (1991). Fundamentados na abordagem dos teóricos da

personalidade humana, citando como referência as teorias do pesquisador H. Murray, definem autonomia como a orientação para agir de forma independente dos demais e, baseado nos fundamentos da SDT, definem a autonomia como a experimentação do senso da livre escolha e estabelecem o significado da autonomia em dois conceitos: autonomia reativa e reflexiva.

Koestener e Losier (1996) caracterizam a autonomia reativa como o comportamento de resistência à influência e persuasão de terceiros e desafio à autoridade, e a autonomia reflexiva como um comportamento de reflexão sobre as influências externas, consideração aos sentimentos e interesses de terceiros e decisão ponderada sobre as escolhas a fazer. Em suas pesquisas empíricas, verificaram também outros comportamentos que caracterizam estas duas abordagens da autonomia: reativa (indiferença aos sentimentos alheios, não preferência por trabalhos que estimulam a cooperação e trabalho em equipe, baixa persistência para atingir metas, distanciamento da negociação e concordância, antagônico, sociável, curioso, imaginativo) e reflexiva (relacionamento agradável, integração com seus pares e superiores e maior adaptação ao ambiente). Entretanto, admitem que os resultados da pesquisa não caracterizam de forma clara e distinta os dois tipos de autonomia na base teórica, concluem que na vida diária os tipos de autonomia são inter-relacionados, se integram nas experiências sociais e afetivas do cotidiano e que esta diferenciação deve ser, ainda, objeto de estudos e definições futuras.

Outras pesquisas empíricas, explorando aspectos da relação entre autonomia e individualismo, têm sido verificadas na literatura, incluindo a abordagem de aspectos culturais.

Devine, Camfield e Gough (2006), por exemplo, ao conduzirem pesquisas em Bangladesh sobre a possibilidade da convivência entre a autonomia e a dependência das pessoas, entendendo-se como dependência uma posição oposta ao individualismo, concluíram sobre a possibilidade de sua coexistência, traduzindo-se na relação possível entre autonomia das pessoas e trabalho em equipe. Explicam que esses resultados se tornam mais relevantes se

considerar o modelo de sociedade de Bangladesh, caracterizado pela extrema pobreza em que são muito fortes as questões de subordinação, dependência e hierarquia, e concluem que autonomia não é determinada apenas pela capacidade intelectual ou autoconfiança dos indivíduos, mas também por contextos e relacionamentos em que estão inseridos.

Um estudo multicultural conduzido por Chirkov *et al.* (2003) sobre a diferenciação entre o conceito de autonomia, individualismo e independência, sob a perspectiva de quatro culturas distintas, concluiu que a distinção entre autonomia e individualismo é bem assimilada e entendida nas quatro culturas em que foram pesquisadas, sendo o constructo autonomia associado ao bem-estar em todas elas. Explicam que pode haver diferenças entre as formas como as pessoas valorizam ou praticam a autonomia, mas não se confirma o pensamento de alguns teóricos de que a autonomia é um comportamento individualista e atributo associado ao bem-estar somente nas culturas ocidentais.

Estudos de Chirkov (2009) sobre os efeitos benéficos da autonomia sobre a motivação no ambiente educacional, referenciando estudos empíricos sobre o tema em diversos países, apontam que a autonomia não é um constructo social, relacionado a individualismo, independência, autoconfiança, comportamentos reconhecidos como típicos da cultura ocidental.

Iyengar e Lepper (1999), por sua vez, ao conduzirem estudos sobre a relação entre a autonomia para tomada de decisão e a motivação intrínseca com grupos de crianças de origem anglo-americana e asiática, apresentaram resultados divergentes. Concluíram que a autonomia afetava a motivação intrínseca das crianças anglo-americanas mais fortemente se comparado com as asiáticas. Estas últimas demonstraram maior motivação intrínseca quando a autonomia da decisão era transferida para pessoas com maior nível de autoridade ou pares.

Tendo vista as polêmicas levantadas sobre a aproximação do significado de autonomia e individualismo, distanciando-se dos pressupostos da SDT e produzindo efeitos negativos

sobre o desempenho em trabalhos de equipe, torna-se relevante a indagação sobre em que condições a aplicação da autonomia tem efeitos positivos ou negativos sobre o desempenho e resultados da organização.

Para fins de confirmação da existência de uma possível associação negativa entre os constructos autonomia e individualismo, esta pesquisa fundamentou os aspectos do constructo individualismo apoiado nos comportamentos que caracterizam o conceito de autonomia reativa estabelecido por Koestner e Losier (1996), refletindo, assim, tal condição nos itens do instrumento de coleta de dados.

## **2.5 Autonomia e autoeficácia**

O princípio que estabelece a associação entre os constructos autonomia e autoeficácia pode ser explicado através dos trabalhos de Langfred e Moye (2004), ao estabelecerem que os indivíduos se sentem motivados quando têm autonomia, se acreditarem que têm as habilidades necessárias para executar determinado trabalho. Se um indivíduo não acreditar que pode ter um bom desempenho ao receber autonomia para tal, ele não está seguro quanto aos benefícios percebidos.

Por ser um dos constructos fundamentais que compõe o modelo teórico proposto, é necessário resgatar conceitos fundamentais do constructo autoeficácia, recorrendo aos pressupostos da teoria social cognitiva de Albert Bandurra.

Bandurra (2008) estabelece que a maneira como as pessoas interpretam os resultados de seu próprio comportamento altera seu ambiente e fatores pessoais, o que, por sua vez, altera o seu

comportamento futuro. Explica que o funcionamento humano é influenciado por vários fatores, tais como sucessos e fracassos anteriores, conhecimento e habilidades. Assim, no núcleo de sua teoria social, estabelece que a crença da autoeficácia é um dos pensamentos que destacadamente afetam o funcionamento humano, sendo definida como uma percepção ou julgamento das pessoas em suas próprias capacidades para organizar, executar uma tarefa e alcançar o desempenho em alguma atividade. Por se tratar de uma crença de competência pessoal, a autoeficácia se associa a motivação, bem-estar e realizações pessoais.

Exceto pela ausência de habilidades e conhecimentos necessários, a capacidade de realização das pessoas está mais relacionada ao que elas acreditam ser do que verdadeiramente ao que elas são, o que explica porque o comportamento e o desempenho de pessoas com mesmo nível de habilidade e conhecimento podem diferir amplamente. Bandurra (2008) conclui que as crenças de autoeficácia são tão importantes para o desempenho das pessoas como os próprios conhecimentos e habilidades por ela adquiridos.

No âmbito das organizações, estudos baseados nos pressupostos das teorias de Bandurra têm demonstrado que a autoeficácia se relaciona a 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, satisfação no trabalho e nível de estresse em indivíduos da área de vendas do setor bancário na Indonésia, suas pesquisas confirmaram a relação positiva entre autonomia, desempenho e satisfação no trabalho e a fraca relação com o estresse no trabalho, tendo como fator mediador a autoeficácia do indivíduo.

Sousa, Coelho e Guillamon-Saorin (2012), reconhecendo a importância da autoeficácia dos indivíduos para seu desempenho e resultados da organização, conduziram pesquisas para identificação de seus antecedentes entre empregados do setor bancário de Portugal. Em suas pesquisas, estabeleceram como valores a serem pesquisados: abertura para mudanças, novidades e desafios, relacionados aos valores de estimulação e autodirecionamento; tradicionalismo, relacionado aos valores de conformidade, segurança e tradição; e o autodesenvolvimento, relacionado aos valores de ter poder e atingir resultados, formulando suas hipóteses com base no modelo da Figura 2.

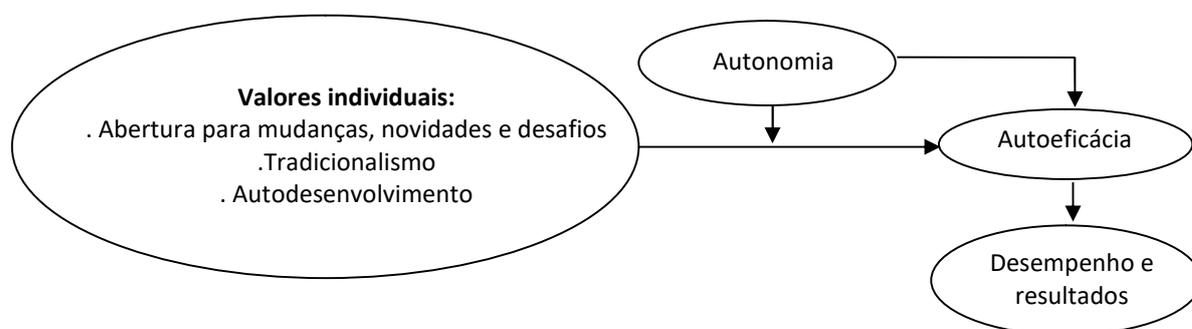


Figura 2 – Modelo conceitual testado por Souza *et al.* (2012)

Fonte: SOUSA; COELHO; GUILLAMON-SAORIN, 2012, p. 160.

As pesquisas de Sousa, Coelho e Guillamon-Saorin (2012) confirmaram, além dos efeitos diretos e positivos da autonomia sobre a autoeficácia dos indivíduos, que o tradicionalismo afeta negativamente a autoeficácia e que a abertura para mudanças, novidades e desafios e o autodesenvolvimento a afetam positivamente. Também foi confirmado que a autonomia, além de moderar essa relação, reduz os efeitos negativos do tradicionalismo, por motivar os empregados a experimentar diferentes abordagens e aprender com os resultados, favorecendo, assim, seu aprendizado organizacional.

Com base na literatura pesquisada, é possível concluir que a estratégia da empresa em dar liberdade aos indivíduos para resolver problemas em situações de trabalho contribui para o aumento da confiança em sua plena capacidade de executar bem seu trabalho, fator que os leva a um desempenho superior em suas atividades.

## **2.6 Autonomia e ambiente organizacional**

Na literatura pesquisada sobre a questão da autonomia, verifica-se predominância de abordagens que tratam do significado e da definição da autonomia e fatores que a caracterizam dentro das organizações. Entretanto, do ponto de vista das organizações, é relevante entender o referido constructo sob uma perspectiva mais prática, isto é, dos fatores e das condições ambientais que promovem de forma concreta o ambiente de autonomia entre seus indivíduos.

McShane e Glinow (2013), por exemplo, abordam a autonomia nas organizações sob dois pontos de vista. Primeiramente, registram a existência de uma sensação e um sentimento de autonomia do indivíduo e os relaciona a um conceito psicológico representado por quatro dimensões: autodeterminação, significado, competência e impacto do papel do indivíduo na empresa. Sob o ponto de vista dos contextos externos, caracterizam a existência do que denominam ambiente apoiador à autonomia, caracterizado pela acessibilidade a informações e recursos, menor controle hierárquico, maior liberdade, independência e arbítrio na programação dos trabalhos e determinação dos procedimentos, atuação em tarefas significantes e *feedback* de desempenho.

Para fins deste trabalho, cujos objetivos se voltam para identificação de modelos e práticas eficientes da concessão de autonomia, foram elencados dois aspectos externos da organização que se relacionam à promoção da autonomia dentro das organizações:

- a) o estilo apoiador da autonomia do gestor;
- b) o equilíbrio entre autonomia e controle na organização.

### *2.6.1 Autonomia e estilo apoiador da autonomia do gestor*

Segundo alguns autores, a aplicação da autonomia nas organizações envolve de forma direta os seus gestores ou lideranças. Para Senge (1990), por exemplo, lidar com a relação entre autonomia e controle representa um grande desafio para as gerências, por estarem acostumadas ao direcionamento e controle das atividades sob a forma *top-down* e pelo fato de a liderança estar relacionada a status, poder e privilégios. Tais condições fazem com que tais indivíduos “defendam suas posições” e criem restrições às oportunidades para os níveis hierárquicos inferiores.

Child (2012) converge com tais afirmações, ao estabelecer que os problemas da convivência entre a autonomia e o controle estão fortemente relacionados à dificuldade das gerências em lidar com a transferência de poder e delegação de autoridade para os subordinados, em parte pelo temor de se tornarem desnecessários na organização.

Uma pesquisa sobre o papel dos gerentes no processo de concessão de autonomia com vistas a incrementar a motivação foi objeto dos estudos de Jungert (2012) em organizações da Suíça e Canadá. Buscando confirmar a relação entre motivação, autonomia e competência, concluiu que os indivíduos demonstram maior a motivação para o trabalho quando apoiados pelos

gerentes e colegas de trabalho nas questões de autonomia e competência no trabalho. Seus estudos demonstraram que motivação dos indivíduos é afetada positivamente e com maior intensidade quando apoiados pelos colegas de trabalho em relação à autonomia, se comparado ao apoio dos gerentes. Por sua vez, a sua autoeficácia (capacidade de assumir e atingir metas) é afetada positivamente de forma mais intensa que aquela apoiada pelos gerentes.

Segundo Jungert (2012), a origem desta distinção esse deve ao fato da percepção que os indivíduos têm sobre os gerentes estar mais relacionada a conhecimento e expertise e menos à questão de autonomia. Sobre o efeito do apoio dos colegas de trabalho, estão mais relacionados ao aconselhamento e menos ao controle de comportamento, que são aspectos típicos de um ambiente de apoio à autonomia. Desse estudo, faz-se necessária uma reflexão sobre a possibilidade de aprimoramento da postura dos gerentes em relação ao estilo apoiador da autonomia como fator de motivação.

Hardré e Reeve (2009) realizaram estudos experimentais sobre o efeito sobre os trabalhadores submetidos a gerentes com estilos mais ou menos apoiadores da autonomia. Nessa pesquisa, 25 gerentes foram submetidos a treinamento específico sobre como evitar sentimento de controle, formas de comunicação, como se sentir no lugar do outro e ser mais consciente sobre recursos motivacionais das pessoas. Os resultados da pesquisa confirmaram os aspectos da maleabilidade do estilo gerencial e verificaram que os colaboradores cujos gerentes foram submetidos a este treinamento demonstraram estar mais motivados e comprometidos.

Pesquisas de Reeve (2006) sobre o estilo dos professores e o comportamento de estudantes indicaram a influência positiva do estilo apoiador da autonomia do professor sobre o engajamento, o comportamento autônomo e a proatividade dos estudantes. Apoiado em suas pesquisas, afirma que o estilo apoiador da autonomia que se relaciona à forma de comunicação do professor pode ser desenvolvido pelos indivíduos e conclui que o apoio à

autonomia e à estrutura disponível cultivam nos estudantes a vontade de agir, sendo assim um fator essencial para a criação de uma relação de qualidade entre o professor e seus estudantes.

Nesta mesma linha de estudos, Gagné e Deci (2005) relataram resultados positivos obtidos após treinamento direcionado a gerentes em uma grande corporação nos Estados Unidos, no que tange a serem mais apoiadores da autonomia em relação aos seus subordinados. O treinamento abordou temas relacionados a maximização de oportunidades para as iniciativas dos subordinados em fazerem escolhas e resolver problemas, *feedback* sem conotação de controle, reconhecimento e aceitação do ponto de vista dos subordinados, tendo com resultados seu alto grau de satisfação com seu trabalho, alto nível de confiança na gestão da companhia e atitudes positivas em relação ao trabalho.

Deci, Connel e Ryan (1989), ao testarem os postulados da teoria da autodeterminação (SDT) em organizações, concluíram que os subordinados apoiados por seus gerentes nas questões de autonomia e competência demonstraram mais percepção, afeto e satisfação se comparados aos subordinados submetidos aos gerentes de estilo controlador, mas essa relação é afetada pelo ambiente e tipo de problema enfrentado pela organização. Convergindo com outras pesquisas já citadas, confirmam ser possível mudar a orientação de um gerente para um estilo apoiador de autonomia e competência através de treinamento e desenvolvimento.

Por outro lado, os resultados das pesquisas de Wilkinson (2009) sobre a relação entre componentes da liderança com o desempenho dos trabalhadores da área de vendas se distanciam dos resultados das pesquisas anteriormente referidas. Ao testar a relação entre atividades de liderança tais como planejamento, suporte, treinamento, supervisão, em especial monitoramento e controle, com o desempenho dos profissionais de vendas, concluiu que os profissionais submetidos a essas atividades de liderança apresentavam melhor desempenho.

Wilkinson (2009) pondera que os líderes influenciam subordinados através de direcionamento, apoio, avaliação e controle e que as deficiências do líder podem levar os subordinados a um desempenho abaixo do potencial esperado. Conclui, portanto, que, do ponto de vista das organizações, essas devem considerar as necessidades de treinamento dos gestores da área de vendas quanto às tarefas essenciais de liderança.

As questões aqui levantadas sugerem que para entender ou avaliar o nível de autonomia dos indivíduos, é necessária a identificação do perfil do seu gestor no sentido deste ser ou não apoiador das questões de autonomia.

### *2.6.2 Autonomia e controle*

No contexto deste trabalho, a relação entre autonomia e controle se refere aos efeitos do elevado grau de formalização dos processos nas organizações, imposição de regras rígidas ou flexibilidade, limites de autoridade e liberdade para tomada de decisão dentro das organizações, bem como questões sobre centralização ou descentralização de decisões.

Uma das questões fundamentais associada aos constructos autonomia e controle é bem explicada por Child (2012), ao afirmar que, dentre os aspectos que contribuem para a capacidade de aprender da organização, destaca-se a sua combinação balanceada entre autonomia e controle. Explica que uma das principais razões que determinam a diferença de desempenho entre as organizações está na sua capacidade de adaptação a mudanças, o que define como aprendizado organizacional, e que o resultado do aprendizado organizacional é a

incorporação de novas competências, habilitando a organização a aplicar novos conhecimentos e aperfeiçoar o desempenho de suas atividades. Se o controle gerencial, porém, for feito sob a forma de orientação, direção e apoio, os indivíduos geradores de conhecimento se sentirão mais motivados, o que permite e estimula um fluxo livre da informação.

Com relação ao alto grau de formalização dentro das organizações, estudos apontam que tal condição afeta negativamente comportamentos relacionados a iniciativa, criatividade, capacidade de aprender e se mobilizar para enfrentar novos desafios, itens que estão relacionados ao comportamento motivacional dos indivíduos. Para Langfred e Moye (2004), o dilema entre autonomia e controle nas organizações está relacionado a cultura, história e grau de burocracia interna da organização. Esses autores afirmam que o alto nível de formalização limita a ação do indivíduo quanto à discricção na execução das tarefas e que, quanto maior a formalização, maior será a limitação e, do ponto de vista do trabalho, representa um problema para a aplicação da autonomia, uma vez que sua prática pode representar a violação de regras, sujeita a sanções e punições.

Convergem os estudos de Fry e Slocum (1984), ao estabelecerem que a formalização tem como efeitos negativos sobre a autonomia e o desempenho dos indivíduos a redução da habilidade das pessoas em lidar com mudanças, incertezas e complexidade e da impossibilidade das pessoas explorarem novos caminhos na execução das tarefas.

Hage e Aiken (1969) afirmam que as organizações com gerenciamento baseado em rotinas de trabalho tendem a ser mais formalizadas e caracterizadas pela centralização das decisões. Definem como alto grau de formalização da organização a existência de variedade de normas e regulamentos escritos, tais como manuais de políticas, descrição de cargos e procedimentos de avaliação, para os quais é exigido o cumprimento. Suas pesquisas apontam que o elevado nível de formalização se relaciona negativamente com o moral e a eficiência das pessoas,

sendo também incompatível com programas de inovação. Concluem que as organizações com nível significativo de formalização, em razão da pouca necessidade de pessoas com maior especialidade ou treinamento, tendem a ter um *staff* com menor qualificação técnica.

As pesquisas de Kerr e Jermier (1978) indicam a existência de variáveis organizacionais que agem como um substituto da liderança, isto é, que tomam o lugar do comportamento do líder na direção e instrumentalização das pessoas. Afirmam que a formalização organizacional, sob a forma de diretrizes, procedimentos escritos e regras rígidas, fazem este papel ao negar ao líder a execução de seu papel de influenciar positivamente e dar *feedback* aos seus subordinados. Concluem que tal condição deve ser considerada pela organização na busca da maximização dos resultados das pessoas e da organização.

O dilema nas organizações, envolvendo a opção pela centralização para busca da eficiência operacional ou a opção pela maior autonomia aos trabalhadores, é verificada também em pesquisas nas empresas. Segundo dados do *The Economist Intelligence Unit* (2009), baseado em pesquisa com 277 executivos de empresas americanas das áreas de Negócios, Educação e Serviços Públicos, 68% dos respondentes confirmaram que a necessidade de operação mais eficiente, redução de custos ou gerenciamento de riscos levam a empresa a optar por centralização e controle e, por outro lado, 57% dos respondentes admitem que suas organizações têm concedido maior autonomia para tomada de decisão para as áreas de operação.

Apesar dessa controvérsia, 42% dos mesmos respondentes confirmam que suas organizações buscam o equilíbrio entre autonomia e controle. Reconhecendo tal necessidade, o estudo define quatro princípios básicos a serem observados na implementação de processos de concessão de autonomia, de modo a atingir o balanceamento entre a autonomia e o controle dentro da organização e obter vantagens de ambos. São estabelecidos como princípios básicos o uso da tecnologia da informação como ferramenta de apoio, a intensa comunicação com os

principais envolvidos no processo (*stakeholders*) sobre o andamento e resultados dos processos, o treinamento e a assistência aos envolvidos sobre as políticas e regras de transferência de poder e novas delegações assumidas e a não centralização optando-se pela padronização dos elementos fundamentais do processo.

Dentre os estudos verificados com grande representatividade sobre o dilema de conceder autonomia aos empregados ou exercer o controle pelos níveis gerenciais, destacam-se as pesquisas de Gilbert e Sutherland (2013) em empresas na África do Sul. Por meio de entrevistas com gestores de 16 empresas sul-africanas e especialistas em Recursos Humanos, foram identificados alguns fatores relevantes que influenciam a combinação autonomia e controle e os resultados no desempenho das pessoas. Suas pesquisas apontaram para a existência de três grupos de fatores que influenciam o balanceamento entre autonomia e controle que foram classificados em fatores relacionados à organização, aos gestores da organização e aos indivíduos, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores que influenciam o balanceamento entre autonomia e controle

<b>Organizacional</b>	<b>Relacionado aos gerentes</b>	<b>Relacionado aos indivíduos</b>
Cultura da organização	Personalidade	Personalidade
Diferença entre as organizações	Maturidade	Maturidade
Tipo de negócio	Confiança	Confiança
Ambiente de negócios	Capacidade de aprender	Capacidade de aprender
Tolerância ao risco	Estilo de liderança	Nível hierárquico
Porte da organização		Outras diferenças
Estrutura da organização		
Tecnologia		
Maturidade da organização		
Gerenciamento do desempenho		

Fonte: Adaptado de Gilbert e Sutherland, 2013, p. 9.

Gilbert e Sutherland (2013) afirmam que, apesar dos gerentes das organizações, quando questionados, responderem de modo conflitante sobre dar autonomia aos subordinados ou manter o exercício do controle, verifica-se a possibilidade da coexistência de altos níveis de autonomia simultaneamente a elevados níveis de autocontrole e que o balanceamento correto

desse constructo é fator essencial para o desempenho da organização e dos indivíduos. Se o forte controle for uma boa opção de curto prazo, pode não ser tolerado pelos subordinados por longo tempo; em contrapartida, a autonomia absoluta certamente provocaria extrema desorganização, o que leva à opção por um modelo de controle indireto que permita tal coexistência.

As questões aqui levantadas permitem assumir que a aplicação efetiva da autonomia na organização, bem como a percepção dos indivíduos quanto à sua autonomia estão relacionados à existência de uma condição balanceada entre os constructos autonomia e controle dentro da organização. Um ambiente em que esses constructos se posicionam sob a forma de conflito produzirá uma tensão organizacional, representando, assim, um obstáculo para o desempenho dos indivíduos e os resultados da organização.

## **2.7 Desempenho**

A literatura que trata de conceitos e definições do desempenho nas organizações é extensa, apresenta diferentes abordagens e pontos de vista. Para fins deste trabalho, os temas serão agrupados nas questões que tratam da sua definição, das dimensões do desempenho, seus fatores determinantes e sistemas de mensuração.

Sobre as características do constructo desempenho, verifica-se a convergência dos autores acerca de seus aspectos multidisciplinares e multidimensionais, o que dificultaria sua definição. Schiehll e Morissette (2000), por exemplo, afirmam que o fato do desempenho nas

organizações ser comumente associado a expressões como sucesso, eficácia, melhorias e produtividade, explica as dificuldades dos pesquisadores na sua definição e caracterização.

Vazquez *et al.* (2013), que pesquisaram a produção acadêmica brasileira de 2000 a 2010 que abordaram os temas carreira e desempenho, chegaram a dados bem similares. Afirmam que dentre os 411 artigos sobre o tema desempenho, somente 20 artigos continham definição objetiva do termo, na maioria das vezes relacionado a uma definição operacional do estudo, tais como eficiência, consecução de resultados e alcance de objetivos. Também confirmam que os estudos que buscam definições teóricas abordam elementos relacionados competência, comportamento, efetividade, eficiência e eficácia, porém, em sua maioria, prevalece a visão do desempenho como eficácia da organização das pessoas.

A caracterização do desempenho no trabalho como um tipo de comportamento dos indivíduos é também verificada na literatura pesquisada (BENDASSOLLI, 2012; CAMPBELL, 1990; MOTOWIDLO; BORMAN; SCHMIT, 1997; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; VISWESVARAN; ONES, 2000).

Bendassolli (2012), por exemplo, define o desempenho como um constructo comportamental muito relevante, por integrar em sua ação outras dimensões as quais denomina como psicossociais: a individual (habilidade e competência), interpessoais e contextuais.

De forma objetiva, Campbell (1990) define o desempenho como um comportamento ou ações do indivíduo que podem ser mensuradas e que levam ao alcance dos objetivos da organização.

Para Motowidlo, Borman; Schmit (1997), o desempenho é um tipo de comportamento diferenciado dos comportamentos comuns dos indivíduos, por ser possível sua avaliação de forma positiva ou negativa para a organização. Afirmam que o desempenho é um comportamento episódico, isto é, que ocorre em situações e momentos pontuais e específicos ao longo do período de trabalho.

Para Viswevaram e Ones (2000), o desempenho é um conjunto de ação, comportamento e resultado que pode ser mensurado, que o empregado assume, vincula-o à organização e contribui para o alcance de suas metas. Ponderam que, independentemente dos significados e das definições abstratas, a questão essencial é sobre o que constitui o desempenho nas organizações. Classificam os modelos de desempenho em três dimensões com base em três tipos de comportamento: desempenho na execução da tarefa, cidadania e contraprodutividade. O comportamento de desempenho na execução da tarefa é caracterizado pelo cumprimento dos deveres e das responsabilidades pertinentes à mesma e de aspectos administrativos relacionados. O comportamento de cidadania é voltado para a melhoria do ambiente da organização, através de colaboração, respeito e participação, e o comportamento de contraprodutividade se referem às ações que prejudicam o desempenho da organização, tais como problemas disciplinares e desonestidade.

Sobre as três dimensões citadas, Bendassoli (2012) afirma serem os comportamentos, ações e atividades que se espera que as pessoas façam em seus cargos ou ocupações.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), do ponto de vista do gestor, um bom desempenho significa apresentar os dois primeiros comportamentos e evitar o terceiro, pois um trabalhador que executa bem a tarefa mas que é agressivo com seus colegas, não será considerado um bom funcionário. O mesmo ocorreria se o trabalhador fosse agradável às pessoas é um péssimo executor de tarefas.

Dentre os trabalhos pesquisados que abordam com abrangência os comportamentos e ações associadas ao desempenho, destacam-se os estudos de Bendassoli (2012) ao comparar os seis modelos teóricos mais citados na literatura sobre o tema. Sua pesquisa, baseada em revisão de literatura, identifica que tais comportamentos e ações esperadas apresentam relevantes variações em cada autor pesquisado, mas converge para alguns pontos específicos tais como:



- a) conhecimento, habilidades e proficiência na execução de tarefas;
- b) iniciativa, pró-atividade, criatividade e espírito de cooperação;
- c) capacidade de comunicação;
- d) capacidade de aprendizagem, adaptação e lidar com a incerteza e imprevisibilidade;
- e) motivação, esforço e persistência;
- f) disciplina e cumprimento de regras;

Dada a importância do desempenho para as organizações, os estudos sobre os fatores determinantes, antecedentes e preditores do desempenho têm relevante significado no que se refere a conhecê-los e entendê-los. Fonseca e Bastos (2003), por exemplo, comentam que as pesquisas iniciais associavam predominantemente a inteligência como preditor do desempenho, evoluindo posteriormente para o reconhecimento de relevância de outros fatores tais como criatividade, liderança, integridade, dedicação e cooperação.

Nos estudos Bendassolli (2012) sobre modelos teóricos do desempenho, verifica-se a associação do desempenho às questões da educação do indivíduo, sua habilidade cognitiva, variáveis da personalidade e experiência prévia. O modelo sobre desempenho de Campbell (1990), por exemplo, foca três aspectos relacionados aos indivíduos como fatores determinantes para o desempenho: conhecimento declarativo (entender regras e conhecer a si próprio), conhecimento e habilidades procedimentais (saber fazer e agir) e motivação (escolha por realizar a tarefa e a intensidade de sua dedicação).

Estudos de Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) sobre implementação de sistemas de avaliação de desempenho classificam os fatores que influenciam o desempenho em três grupos:

- a) características da organização: cultura e clima organizacional, políticas e práticas de recursos pessoais, tais como benefícios, treinamento e desenvolvimento;
- b) ambiente de tarefas: recursos disponíveis, interação com as pessoas, características do trabalho e qualidade do gerenciamento;
- c) características do trabalhador: suas habilidades, conhecimento, atitudes, experiência, aspectos pessoais e personalidade.

Segundo Motowidlo, Borman e Schmit (1997), o entendimento dos fatores antecedentes do desempenho nas organizações requer seu desdobramento em duas categorias: desempenho na tarefa e desempenho contextual. Caracterizam o desempenho nas tarefas as ações relacionadas a aspectos técnicos da organização, tais como execução efetiva de processos de produção e cumprimento de requisitos técnicos. O desempenho contextual, por sua vez, se refere à contribuição para promover o bom clima na organização, tais como cooperação com colegas, cumprimento das regras, alinhamento aos objetivos da organização, demonstração de entusiasmo, persistência e voluntarismo, atividades que não são formalmente parte de seu escopo de trabalho. Motowidlo, Borman e Schmit (1997) concluem que as habilidades cognitivas são melhores preditores do desempenho da tarefa, ao passo que as variáveis relacionadas à personalidade dos indivíduos tais como a extroversão, a capacidade de negociação e consciência são melhores preditores do desempenho contextual.

As questões que tratam da avaliação e mensuração do desempenho são mais complexas em razão do aspecto multidisciplinar e multidimensional desse constructo. Schiehll e Morissette (2000) afirmam que a escolha da forma de mensuração do desempenho varia com a área de pesquisa e metodologia adotada. Exemplificam que na área financeira, por exemplo, adotam-se usualmente os indicadores de lucro, faturamento e vendas como medidor do desempenho. Por outro lado, em setores produtivos, adotam-se indicadores de custo por unidade, níveis de estoque, índices da qualidade e custo da hora de trabalho.

As pesquisas de Bendassolli (2012) convergem com essa afirmação, apontando que o desempenho não pode ser mensurado por meio de uma única medida, por se tratar de uma ação que interage com realidades diversas, tais como as outras pessoas, recursos físicos, o próprio indivíduo, a tarefa e a organização como um todo.

Fonseca e Bastos (2003) explicam que, em razão das mudanças nas organizações, os sistemas de mensuração do desempenho evoluíram da abordagem financeira para os indicadores criados pelas próprias equipes, chegando a um modelo mais abrangente estabelecido por Kaplan e Norton quando criaram em 2000 o *Balanced ScoreCard* (BSC). A metodologia de avaliação proposta pelo BSC integra a missão e a visão aos objetivos da empresa, unindo os indicadores financeiros com outros indicadores operacionais associados a perspectivas distintas da organização: os clientes, os processos internos e a capacidade da organização em aprender e melhorar.

Ao compararem outros autores com o modelo de avaliação proposto pelo BSC, Schiehl e Morissette (2000) concluem, de forma abrangente, que a avaliação do desempenho organizacional, por não ser um conceito, mas um constructo, depende de três dimensões principais: os processos internos, a resposta da organização ao ambiente e a reação do ambiente associada à contribuição da organização.

Considerando os aspectos multidisciplinares e multidimensionais do constructo, para fins desta pesquisa, sua mensuração será feita sobre a ótica do desempenho contextual estabelecido por Motowidlo, Borman e Schmit (1997), refletindo assim nas escalas de medição aplicável.

### 2.7.1 *Desempenho e resultado*

Na literatura pesquisada, há convergência entre autores de que os termos desempenho e resultado têm conceitos distintos, mas se relacionam e complementam.

Bendassolli (2012), por exemplo, define o desempenho como um tipo de comportamento e destaca que é necessário distinguir o seu significado de resultado e eficiência. Estabelece que o resultado é um estado das pessoas ou das coisas modificadas pelo desempenho, ou seja, uma consequência do desempenho, e, quanto à eficiência, define como uma medição do desempenho, estabelecendo, assim, a necessidade de critérios pelos quais o resultado deve ser avaliado.

Bendassolli e Malvezzi (2013) argumentam sobre a complexidade da conceituação do desempenho e que é comum haver um entendimento de que desempenho, resultado e eficiência sejam sinônimos.

Os estudos de Motowidlo, Borman e Schmit (1997) e Campbell (1990) sobre o desempenho dos indivíduos estabeleceram que:

- a) 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;
- b) 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;
- c) o desempenho alcançado é o resultado dos comportamentos e das atitudes dos indivíduos.

Embora tenham significados distintos, assume-se como pressuposto que o resultado da organização, seja o alcance das metas seja busca de melhores resultados, passa pelo bom desempenho de seus indivíduos, isto é, entender os fatores que levam ao desempenho é uma questão fundamental para os resultados. Tal afirmação é sustentada pelos achados das pesquisas de Vazquez *et al.* (2013) que apontam que a maioria das pesquisas brasileiras sobre o tema, produzidas no período entre 2000 e 2010 têm como foco os aspectos voltados para efetividade do desempenho como resultado nas organizações.

Para fins deste trabalho, o desempenho dos indivíduos foi avaliado, apoiando-se nos estudos de Motowidlo, Borman e Schmit (1997) e Campbell (1990), sendo mensurado com base na visão dos respondentes acerca de seu próprio desempenho, de acordo com sua percepção e medido através de escalas de outros questionários já validados e testados em estudos prévios sobre o tema de investigação (Apêndice A).

### **3 METODOLOGIA**

Nesta etapa, são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam este trabalho, apresentando-se o modelo hipotético considerado, a caracterização da pesquisa, os aspectos da população pesquisada, o detalhamento do instrumento de coleta de dados, bem como o relacionamento de cada constructo estudado com os itens do questionário. São expostos também os números finais das amostras coletadas, os procedimentos estatísticos adotados e os critérios de avaliação.

#### **3.1 O modelo hipotético**

Tendo em vista as questões levantadas no referencial teórico para verificação dos objetivos propostos nesta pesquisa, formulam-se as seguintes hipóteses acerca da influência da autonomia organizacional no desempenho e nos resultados:

- H1: A existência de um ambiente organizacional com equilíbrio entre a autonomia e controle afeta de forma positiva a percepção de autonomia aos indivíduos.
- H2: O estilo apoiador da autonomia do gestor afeta de forma positiva a percepção de autonomia dos indivíduos.
- H3: A aplicação da autonomia nas organizações afeta positivamente a motivação dos empregados.
- H4: A aplicação da autonomia nas organizações afeta positivamente e reforça o comprometimento dos indivíduos com a organização.

- H5: A aplicação da autonomia nas organizações se associa de forma positiva a um comportamento individualista das pessoas.
- H6: A aplicação da autonomia nas organizações se associa de forma positiva à percepção de autoeficácia dos indivíduos.
- H7: A motivação afeta positivamente o desempenho dos indivíduos e os resultados da organização.
- H8: O comprometimento afeta positivamente o desempenho dos indivíduos e os resultados da organização.
- H9: O individualismo afeta negativamente o desempenho dos indivíduos e os resultados da organização.
- H10: A autoeficácia afeta positivamente o desempenho dos indivíduos e os resultados da organização.

A Figura 3 registra a representação do modelo hipotético proposto nesta pesquisa, possibilitando visualizar a associação entre os constructos estudados e as respectivas hipóteses constituídas.

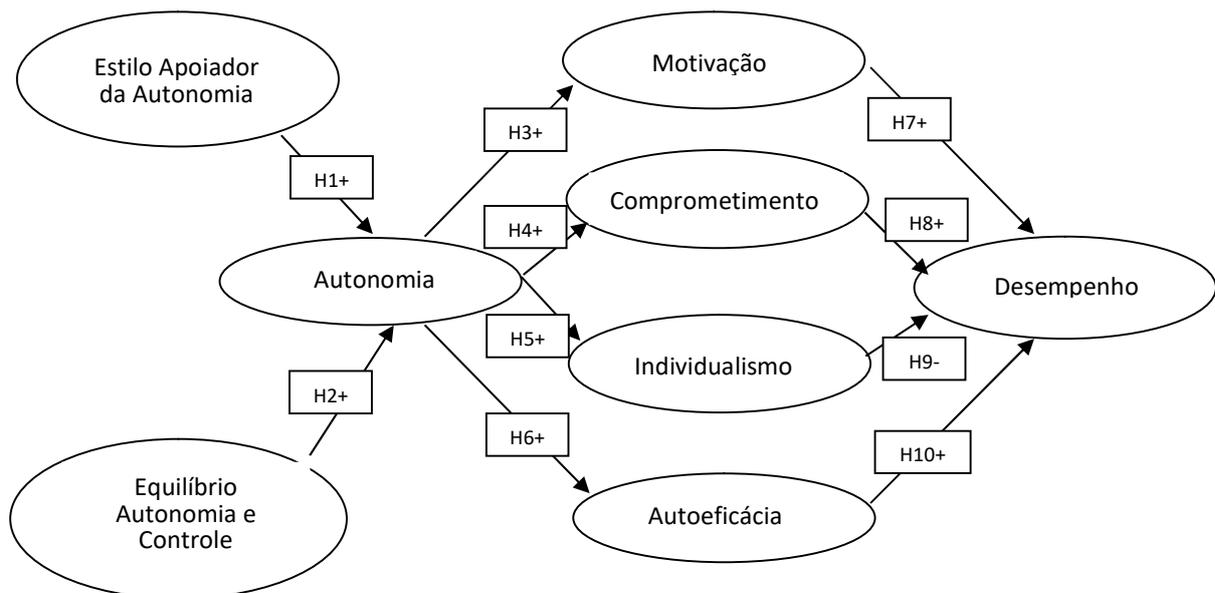


Figura 3 – Ilustração do modelo hipotético  
Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.2 Caracterização da pesquisa**

Do ponto de vista do paradigma de pesquisa, este trabalho foi embasado no princípio positivista, por se fundamentar na busca de fatos ou causas de fenômenos sociais, investigar problemas aplicando raciocínio lógico, precisão, objetividade e rigor em vez de palpites, experiência, intuição e, com menor relevância, o estado subjetivo dos indivíduos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Coerente com o paradigma de pesquisa proposto, esta pesquisa trabalhou com dados específicos e precisos, representados por métricas quantitativas, com vistas a medir determinado fenômeno por meio de coleta e análise de dados numéricos, obtidos por aplicação de questionários estruturados e aplicação de testes estatísticos, tendo, portanto, uma abordagem quantitativa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Seguindo a conceituação estabelecida por Gil (2002), por buscar identificar a relação entre variáveis, bem como determinar a natureza desta relação, esta pesquisa se caracteriza como de natureza descritiva. Entretanto, por ser o objetivo central desta pesquisa a identificação de fatores que influenciam determinados constructos, buscando o entendimento de certo fenômeno e entender o porquê das coisas, este trabalho se caracteriza também por ser de natureza explicativa.

### 3.3 População pesquisada

Esta pesquisa foi realizada através de um estudo de campo, num corte temporal instantâneo (*survey* transversal) em empresas do segmento industrial e de serviços situadas na região metropolitana de Belo Horizonte, incluindo os municípios de Betim, Contagem e Itaúna. Tendo em vista os objetivos propostos, foram pesquisados profissionais das áreas de produção, administrativa, comercial, financeira e engenharia que ocupem ou não cargos de gestores de equipes e sem restrição ao nível de escolaridade dos respondentes.

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 *et al.* 2005).

### 3.4 Instrumento de coleta dos dados

Para coleta dos dados, foi utilizado questionário estruturado, em modelo impresso, com quatro informações para caracterização do respondente e 70 itens sobre o objeto de estudo, os quais foram divididos nos 10 constructos relacionados a seguir, referenciados dentro das considerações estatísticas como variáveis do modelo ou simplesmente variáveis:

- **Autonomia** (AT);
- **Motivação** (MO);
- **Desempenho** (DE);

- **Comprometimento Afetivo (CA);**
- **Comprometimento de Continuidade (CC);**
- **Comprometimento Normativo (CN);**
- **Individualismo (ID);**
- **Autoeficácia (AE);**
- **Equilíbrio Autonomia e Controle (CAC);**
- **Estilo Apoiador da Autonomia do Gestor (EG).**

Para avaliação dos itens, foi utilizada a escala likert adaptada com graduação 1-10, sendo que quanto mais próximo de 10, mais os indivíduos concordavam com o item avaliado; enquanto que, quanto mais próximo de 1, mais os indivíduos discordavam do item avaliado.

O questionário foi aplicado presencialmente pelo pesquisador e pessoa treinada e designada para tal atividade, tendo sido elaborado através da compilação de outros questionários já validados e testados em pesquisa ou baseados em estudos citados no referencial teórico (Apêndices A, B e C).

### **3.5 Tratamento dos dados**

O conjunto dos dados coletados foram inicialmente avaliados quanto à qualidade das respostas, no que se refere à ausência de respostas ou respostas inválidas, sendo excluídos os indivíduos que apresentaram mais de 10% de dados perdidos. Entre os respondentes válidos, eventuais dados perdidos foram tratados com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (HAIR *et al.*, 2009).

Foi realizada, também, a avaliação dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. É possível classificar, de acordo Hair *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.

Verificou-se a existência dos *outliers* univariados que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os 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 seja 0 e o desvio padrão, 1. Assim, são considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-3,29]$  (HAIR *et al.*, 2009).

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Os *outliers* encontrados não foram retirados da amostra por acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*, 2009).

Para apresentar e comparar os itens de cada constructo, foram utilizados a média e o intervalo percentílico Bootstrap de 95% de confiança. O método Bootstrap (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) foi utilizado para calcular os intervalos de confiança devido à não necessidade de conhecer a distribuição de probabilidade das variáveis de interesse.

A Análise Fatorial Exploratória foi utilizada para realizar uma análise prévia da contribuição de cada item do constructo para representar o conceito do mesmo. A Análise Fatorial Exploratória foi ajustada utilizando a análise de componentes principais como método de extração, e para o método de rotação foi utilizado o *varimax* (MINGOTI, 2007). Para analisar a qualidade e a validade dos constructos, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente.

Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade, caso a Variância Média Extraída – AVE –, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach – AC (CRONBACH, 1951) – e a Confiabilidade Composta – CC (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos.

Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério *Acceleration Factor* - AF (Raïche *et al.*, 2013) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória. O método *Acceleration Factor* - AF é uma solução não gráfica para o *Scree Plot* (CATTELL, 1966).

O constructo Comprometimento possui uma formação de segunda ordem, uma vez que não foi 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 a partir da análise fatorial e esses formaram os constructos de segunda ordem na modelagem de equações estruturais.

A modelagem de equações estruturais foi realizada utilizando a abordagem PLS. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na estrutura de covariância, CBSEM (*Covariance-based Structural Equation Modeling techniques*). O método PLS tem sido referido como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: modelo de mensuração e modelo estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente, discriminante, confiabilidade e dimensionalidade.

O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR *et al.*, 2009).

Para verificar a validade convergente e discriminante foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que define o alcance da validade convergente quando a Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994), e o alcance da validade discriminante, quando a variância compartilhada máxima não for maior que as respectivas AVEs.

Para mensurar a confiabilidade dos constructos, a qual mensura sua consistência interna, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). Já para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado novamente o critério *Acceleration Factor* (AF) (RAICHE, 2013). Após se alcançar a validação do modelo de mensuração, foram verificadas as relações propostas conforme o modelo teórico proposto.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo importantes informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (VINZI; CHIN; HENSELER, 2010). O  $R^2$  representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos e a média dos  $R^2$  do modelo e também varia de 0% a 100%. Ainda não existem na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior o valor, melhor o ajuste.

Para comparar os indicadores entre escolaridade, chefia e área em que trabalha, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE, 1999).

Para modelagem de equações estruturais via método PLS foi utilizada função *plspm()* do pacote *plspm* do *software R* (versão 3.0.2).

Quadro 3 – Relação das siglas por item

Constructos	Item	Pergunta
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.
	AT5	Meu trabalho permite modificar o método usual de execução.
	AT6	Sou capaz de modificar os objetivos de meu trabalho.
	AT7	Tenho controle sobre o que me é proposto para executar.
Motivação	MO1	Tenho muita vontade de fazer meu trabalho.
	MO2	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida.
	MO3	Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.
	MO4	Gosto muito do trabalho que executo.
	MO5	Sinto bem-estar ao executar meu trabalho.
	MO6	Sou recompensado financeiramente com o meu trabalho.
	MO7	Sou reconhecido pelo trabalho que faço.
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	Recebo tarefas especiais (de confiança) para realizar.
	DE5	Recebo reclamações por não executar corretamente o que me foi dito.
	DE6	Fui orientado pelo meu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que faço.
	DE7	De 0 a 10, qual a nota você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?
Comprometimento afetivo	CA1	Estarei satisfeito se finalizar minha carreira nesta organização.
	CA2	Gosto de discutir assuntos da empresa com pessoas fora dela.
	CA3	Sinto como se os problemas da organização fossem meus problemas também.
	CA4i	Penso que eu não poderia me dedicar a outra empresa assim como dedico à empresa em que trabalho.
	CA5i	Eu me sinto como parte da família nesta empresa.
	CA6i	Sou emocionalmente ligado a esta empresa.
	CA7	Trabalhar nesta organização tem um grande significado para mim.
	CA8i	Tenho um forte senso de "Fazer parte" desta organização.
Comprometimento de continuidade	CC1i	Tenho temor do que pode acontecer se eu sair da empresa sem ter outro trabalho em vista.
	CC2	Seria muito difícil deixar a empresa neste momento, mesmo se fosse minha vontade.
	CC3	Muitas coisas em minha vida seriam interrompidas se eu sair da empresa neste momento.
	CC4i	Seria muito caro deixar organização neste momento.
	CC5	Ficar na empresa é uma questão de necessidade, mas também, meu desejo.
	CC6	Sinto que não tenho muitas opções a considerar se deixar a empresa.
	CC7	Uma das sérias consequências de deixar esta empresa é a falta de alternativas.
	CC8	Uma das principais razões para continuar trabalhando nesta empresa é que, se eu sair seria um grande sacrifício pessoal e que em outra empresa poderia não ter os mesmos benefícios que eu tenho aqui.
Comprometimento normativo	CN1	Penso que as pessoas hoje em dia mudam de uma empresa para outra com muita frequência.
	CN2	Eu não acredito que uma pessoa deve sempre ser leal à sua empresa.
	CN3i	Mudar de empresas com frequência me parece antiético.
	CN4	Uma das principais razões para continuar a trabalhar nessa empresa é que acredito que a lealdade é importante, portanto sinto a obrigação moral de permanecer.
	CN5	Se eu tiver uma oferta de um emprego melhor em outro lugar, não me sinto no direito de deixar a empresa.
	CN6	Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização.
	CN7	As coisas eram melhores quando as pessoas permaneciam em uma empresa a maior parte do tempo.
	CN8i	Ser uma pessoa bem dedicada à empresa sensibiliza.
Individualismo	ID1	As discussões com meus colegas superiores em relação ao meu trabalho nem sempre são agradáveis.
	ID2	Ao executar meu trabalho procuro seguir minhas convicções e não ouvir a opinião de terceiro.
	ID3	Ao executar meu trabalho não percebo o ambiente em relação aos sentimentos de pessoas.
	ID4	Prefiro ambiente de trabalho em que possa executar meu trabalho individualmente.

ID5 Eu desisto quando me deparo com um trabalho que tenha dificuldade de executar.		
(continuação)		
Constructos	Item	Pergunta
Autoeficácia	AE1	Meu trabalho está adequadamente dimensionado para o nível de minhas habilidades.
	AE2	Não sinto que tenha dificuldades em me ajustar ao trabalho que executo.
	AE3	Sinto ser mais qualificado do que o necessário para o trabalho que executo.
	AE4	Tenho pleno conhecimento técnico para lidar com o meu trabalho, tudo o que preciso agora é de experiência prática.
	AE5	Sinto seguro de minhas habilidades e de competências são iguais ou superiores às de meus colegas.
	AE6	Minha experiência e meus resultados aumentam minha confiança de que apresentarei excelente desempenho nesta organização.
	AE7	Já tive trabalhos mais desafiadores do que o trabalho que executo
Equilíbrio, autonomia e controle	CAC1	Meu chefe supervisiona e monitora o meu desempenho de modo a assegurar que o trabalho está alinhado aos objetivos e metas da empresa.
	CAC2	Tenho autonomia para executar meu trabalho, dentro das diretrizes estabelecidas por minha chefia.
	CAC3	Meu chefe proporciona <i>feedback</i> regular do resultado do meu trabalho.
	CAC4	Na empresa em que trabalho, há normas e procedimentos que sou obrigado a cumprir.
	CAC5	Em meu trabalho, o cumprimento de normas e procedimentos é considerado violação de regras e sujeita a punições.
	CAC6	Em meu trabalho, as normas de procedimentos reduzem a necessidade de interferências e necessidade das chefias.
Estilo apoiador da autonomia	EG1	Meu chefe ouve os subordinados com atenção.
	EG2	Meu chefe cria oportunidades para os subordinados executarem seu trabalho da forma que gostariam.
	EG3	Meu chefe dá oportunidade para as pessoas se manifestarem.
	EG4	Em se tratando de aprendizagem, meu chefe estimula os subordinados a experimentar e trocar experiências em vez de passivamente ver e ouvir.
	EG5	Meu chefe encoraja o esforço e a persistência das pessoas.
	EG6	Meu chefe elogia sinais de melhorias e aprendizado.
	EG7	Meu chefe oferece dicas para progredir quando os subordinados demonstram estar com dificuldades para evoluir.
Comprometimento (2ª Ordem)	Ind-CA	Indicador do constructo Comprometimento afetivo
	Ind-CC	Indicador do constructo Comprometimento de continuidade
	Ind-CN	Indicador do constructo Comprometimento normativo

Nota: As siglas que apresentaram a letra (i) na frente tiveram seus resultados invertidos para ficarem no mesmo sentido do constructo.

Fonte: Dados da pesquisa

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### 4.1 Dados faltantes e *outliers*

Após análise dos dados, foram excluídos oito indivíduos que apresentaram mais de 10% de dados perdidos, sendo que para os 274 indivíduos restantes houve 300 (1,56%) casos de dados perdidos, no total de 19.180 itens utilizados para a análise multivariada. Como já mencionado, os dados perdidos na base de 274 respondentes foram tratados com a imputação pela média da variável (HAIR *et al.*, 2009).

Com relação aos *outliers*, 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. Quanto aos *outliers* univariados, foram encontradas 38 observações com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29, aproximadamente 0,198% do total de observações. Já nos *outliers* multivariados, foram encontrados 2 indivíduos atípicos, aproximadamente 0,7% da quantidade total de indivíduos considerados.

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

## 4.2 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que os dados estão limitados em uma escala discreta e finita. Dessa forma, foi utilizada a abordagem PLS (*Partial Least Square*) (VINZI *et al.*, 2010) que oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância para modelagem de equações estruturais. A abordagem tradicional requer, entre outras, suposições de normalidade dos resíduos, enquanto que a abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar escalas de medidas, tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE; LEISCH., 2012).

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 1480 de 2415 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 61,28% das correlações possíveis.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Para todos os constructos, foram observados valores-p menores que 0,001, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos constructos.

### 4.3 Análise descritiva das variáveis

Na Tabela 1, foram descritas com as frequências absolutas e relativas às variáveis de caracterização da amostra (“Grupo”, “Escolaridade”, “Ocupa cargo de chefia” e “Área de trabalho”). Dessa forma, pode-se destacar que:

- Grande parte da amostra é proveniente das empresas E1, E5 e E8, totalizando 67% da amostra.
- 46% dos indivíduos possuíam apenas o Ensino Médio, seguido de 44% que possuíam nível superior.
- 23% dos indivíduos ocupavam um cargo de chefia.
- 40% dos indivíduos são da área de produção\qualidade, seguido de 31% do administrativo\RH.

Tabela 1 – Frequências absolutas e relativas das variáveis de caracterização da amostra

	Variáveis	N	%
Empresa	E1	86	31%
	E2	12	4%
	E3	10	4%
	E4	24	9%
	E5	47	17%
	E6	10	4%
	E7	12	4%
	E8	52	19%
	E9	21	8%
Escolaridade	Fundamental	26	10%
	Médio	124	46%
	Superior	117	44%
Ocupa cargo de chefia	Sim	62	23%
	Não	206	77%
Área de trabalho	Produção\Qualidade	107	40%
	Administrativo\RH	83	31%
	Finanças\Contabilidade	6	2%
	Desenvolvimento\Engenharia	11	4%
	Comercial	8	3%
	TI	7	3%
	Outros	48	18%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 2, pode-se verificar a média e o intervalo de 95% de confiança para cada item dos constructos “Autonomia”, “Motivação”, “Desempenho”, “Comprometimento afetivo”, “Comprometimento de continuidade”, “Comprometimento normativo”, “Individualismo”, “Autoeficácia”, “Equilíbrio, autonomia e controle” e “Estilo apoiador da autonomia”.

Tabela 2 – Média e intervalo de 95% de confiança para os itens dos constructos

<b>Constructos</b>	<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C - 95%<sup>1</sup></b>
Autonomia	AT1	6,68	2,65	[6,38; 6,99]
	AT2	7,45	2,62	[7,14; 7,74]
	AT3	7,60	2,49	[7,31; 7,89]
	AT4	7,18	2,54	[6,87; 7,49]
	AT5	5,91	2,92	[5,56; 6,25]
	AT6	5,81	3,04	[5,47; 6,16]
	AT7	7,79	2,39	[7,49; 8,07]
Motivação	MO1	8,73	1,96	[8,51; 8,95]
	MO2	8,49	2,07	[8,26; 8,72]
	MO3	8,73	1,85	[8,50; 8,93]
	MO4	8,53	2,09	[8,29; 8,77]
	MO5	8,45	2,15	[8,20; 8,70]
	MO6	7,22	2,57	[6,93; 7,53]
	MO7	6,88	2,52	[6,59; 7,17]
Desempenho	DE1	8,77	1,78	[8,54; 8,96]
	DE2	7,54	2,52	[7,24; 7,84]
	DE3	8,72	1,87	[8,50; 8,94]
	DE4	7,92	2,48	[7,61; 8,21]
	DE5	5,41	3,00	[5,07; 5,80]
	DE6	4,33	2,86	[4,00; 4,65]
	DE7	7,81	1,82	[7,60; 8,02]
Comprometimento afetivo	CA1	7,52	2,73	[7,22; 7,85]
	CA2	4,42	2,97	[4,09; 4,81]
	CA3	6,02	2,88	[5,67; 6,34]
	CA4i	4,35	2,98	[4,02; 4,73]
	CA5i	7,16	2,84	[6,84; 7,49]
	CA6i	7,35	2,69	[7,03; 7,66]
	CA7	7,73	2,50	[7,43; 8,02]
	CA8i	7,72	2,56	[7,41; 8,03]
Comprometimento de continuidade	CC1i	6,47	3,13	[6,09; 6,84]
	CC2	6,65	3,03	[6,28; 6,99]
	CC3	6,39	3,03	[6,01; 6,73]
	CC4i	6,80	2,73	[6,47; 7,15]
	CC5	7,77	2,41	[7,49; 8,06]
	CC6	4,10	2,59	[3,78; 4,42]
	CC7	4,59	2,92	[4,24; 4,93]
	CC8	5,70	2,95	[5,34; 6,04]

(continuação)

Constructos	Itens	Média	D.P.	I.C - 95% <sup>1</sup>
Comprometimento normativo	CN1	6,65	2,70	[6,34; 6,96]
	CN2	3,56	2,71	[3,26; 3,89]
	CN3i	5,91	2,82	[5,57; 6,24]
	CN4	5,85	2,90	[5,51; 6,21]
	CN5	4,16	2,67	[3,85; 4,48]
	CN6	6,22	3,01	[5,90; 6,60]
	CN7i	6,02	2,72	[5,72; 6,32]
	CN8	6,87	2,88	[6,51; 7,23]
Individualismo	ID1	4,77	2,98	[4,42; 5,15]
	ID2	4,13	2,88	[3,81; 4,51]
	ID3	3,42	2,57	[3,13; 3,73]
	ID4	4,06	2,81	[3,76; 4,38]
	ID5	2,56	2,52	[2,27; 2,85]
Autoeficácia	AE1	6,84	2,82	[6,50; 7,17]
	AE2	7,86	2,43	[7,58; 8,14]
	AE3	6,16	2,79	[5,84; 6,50]
	AE4	5,72	2,88	[5,39; 6,06]
	AE5	6,71	2,71	[6,41; 7,04]
	AE6	7,91	2,16	[7,64; 8,15]
	AE7	5,74	3,12	[5,35; 6,11]
Equilíbrio autonomia e controle	CAC1	7,48	2,64	[7,17; 7,77]
	CAC2	8,06	2,26	[7,80; 8,33]
	CAC3	6,07	2,94	[5,73; 6,41]
	CAC4	8,73	2,01	[8,47; 8,94]
	CAC5	6,60	3,54	[6,19; 7,00]
	CAC6	6,13	2,74	[5,81; 6,45]
Estilo Apoiador da Autonomia	EG1	7,30	2,74	[6,97; 7,61]
	EG2	6,81	2,77	[6,47; 7,14]
	EG3	7,32	2,77	[7,00; 7,63]
	EG4	6,68	2,83	[6,33; 7,00]
	EG5	6,98	2,71	[6,64; 7,30]
	EG6	6,96	2,74	[6,63; 7,28]
	EG7	6,94	2,78	[6,62; 7,28]

\* Validação Bootstrap

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, sobre a relação entre os itens (perguntas) formulados e sua respectiva significância para cada constructo pesquisado, pode-se destacar que:

- **Autonomia:** O item “**AT7:** Tenho controle sobre o que me é proposto para executar” apresentou a maior média do constructo, sendo significativamente maior que as médias dos itens “**AT1:** Sou autorizado a decidir sobre como realizar meu trabalho”, “**AT5:** Meu trabalho permite modificar o método usual de execução” e “**AT6:** Sou capaz de modificar os objetivos de meu trabalho”.

- **Motivação:** Os itens “**MO1:** Tenho muita vontade de fazer meu trabalho“, “**MO2:** Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida“, “**MO3:** Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho“, “**MO4:** Gosto muito do trabalho que executo“ e “**MO5:** Sinto bem-estar ao executar meu trabalho“ apresentaram as maiores médias do constructo, sendo todas elas significativamente maiores que as médias dos itens “**MO6:** Sou recompensado financeiramente com o meu trabalho” e “**MO7:** Sou reconhecido pelo trabalho que faço“.
- **Desempenho:** Os itens “**DE1:** Cumpro as tarefas dentro do que foi estabelecido“ e “**DE3:** Reconheço que sou responsável pelos resultados de meu trabalho“ apresentaram as maiores médias do constructo, sendo significativamente maiores que as médias dos demais itens. Os itens “**DE5:** Recebo reclamações por não executar corretamente o que me foi dito“ e “**DE6:** Fui orientado pelo meu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que faço“ apresentaram as menores médias do constructo, sendo significativamente menores que as médias dos demais itens.
- **Comprometimento afetivo:** Os itens “**CA2:** Gosto de discutir assuntos da empresa com pessoas fora dela“ e “**CA4i:** Penso que eu não poderia me dedicar a outra empresa assim como dedico à empresa em que trabalho “ apresentaram as menores médias do constructo, sendo significativamente menores que as médias dos demais itens. Logo depois, tem-se o item “**CA3:** Sinto como se os problemas da organização fossem meus problemas também“ com uma média significativamente maior que as médias dos itens **CA2** e **CA4i**, porém também significativamente menor que as médias dos demais itens.
- **Comprometimento de continuidade:** O item “**CC5:** Ficar na empresa é uma questão de necessidade, mas também meu desejo“ apresentou a maior média do constructo, sendo significativamente maior que as médias dos demais itens, enquanto que os itens “**CC6:** Sinto que não tenho muitas opções a considerar se deixar a empresa“ e “**CC7:** Uma das sérias consequências de deixar esta empresa é a falta de alternativas“ apresentaram as menores médias, sendo significativamente menores que as médias dos demais itens do constructo.
- **Comprometimento normativo:** Os itens “**CN2:** Eu não acredito que uma pessoa deve sempre ser leal à sua empresa“ e “**CN5:** Se eu tiver uma oferta de um emprego melhor em outro lugar, não me sinto no direito de deixar a empresa” apresentaram as

menores médias do constructo, sendo significativamente menor que as médias dos demais itens.

- **Individualismo:** O item “**ID1:** As discussões com meus colegas superiores em relação ao meu trabalho nem sempre são agradáveis” apresentou a maior média do constructo, sendo significativamente maior que a média dos itens “**ID3:** Ao executar meu trabalho, não percebo o ambiente em relação aos sentimentos de pessoas“, “**ID4:** Prefiro ambiente de trabalho em que possa executar meu trabalho individualmente“ e “**ID5:** Eu desisto quando me deparo com um trabalho que tenha dificuldade de executar“. O item **ID5** apresentou a menor média, sendo significativamente menor que a média dos demais itens do constructo.
- **Autoeficácia:** Os itens “**AE2:** Não sinto que tenha dificuldades em me ajustar ao trabalho que executo“ e “**AE6:** Minha experiência e meus resultados aumentam minha confiança de que apresentarei excelente desempenho nesta organização” apresentaram as maiores médias do constructo, sendo significativamente maiores que a média dos demais itens.
- **Equilíbrio, autonomia e controle:** O item “**CAC4:** Na empresa em que trabalho há normas e procedimentos que sou obrigado a cumprir” apresentou a maior média do constructo, sendo significativamente maior que a média dos demais itens. Já os itens “**CAC3:** Meu chefe proporciona *feedback* regular do resultado do meu trabalho“, “**CAC5:** Em meu trabalho, o cumprimento de normas e procedimentos é considerado violação de regras e sujeita a punições“ e “**CAC6:** Em meu trabalho, as normas de procedimentos reduzem a necessidade de interferências e necessidade das chefias” apresentaram as menores médias do constructo, sendo significativamente menores que as médias dos demais itens.
- **Estilo apoiador da autonomia:** Os itens deste constructo apresentaram médias muito similares, não havendo nenhum item que tenha se diferenciado significativamente dos demais.

#### 4.4 Comparação dos indicadores entre escolaridade, cargos e área de trabalho

Foram feitas análises dos dados coletados sob o ponto de vista da predominância das respostas, nível de concordância com os constructos estudados e sua relação com a escolaridade, ocupação de cargos de chefia e área de trabalho dos respondentes.

Com relação à escolaridade, é possível observar, nos dados listados na Tabela 3, que os indivíduos com nível superior tendem, em média, a concordar mais com os itens dos constructos Autonomia, Desempenho e Autoeficácia se comparados aos indivíduos com nível fundamental, sendo essas diferenças significativas (Valor-p < 0,05). Também foi possível constatar que os indivíduos com nível superior tendem, em média, a discordar mais com os itens do constructo Comprometimento, se comparados aos indivíduos com nível fundamental e médio, sendo essas diferenças significativas (Valor-p < 0,05). Assumindo que indivíduos com escolaridade superior têm maior qualificação e, naturalmente, convivem com aspectos da autonomia em suas atividades diárias, explica-se a tendência de maior concordância com os itens dos constructos Autonomia, Desempenho e Autoeficácia (HAMPTON, 1990; LANGFRED; MOYE, 2004). No que tange à discordância desse grupo, com os itens do constructo Comprometimento, é possível assumir a influência exercida pelo ambiente das empresas no momento da pesquisa, item tratado nas conclusões desta pesquisa.

Tabela 3 – Comparação dos indicadores entre escolaridade

<b>Indicador</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>E.P.</b>	<b>1ºQ</b>	<b>2ºQ</b>	<b>3ºQ</b>	<b>Valor-p</b>
Autonomia	Fundamental	26	4,98	0,56	2,94	4,63	7,50	0,000
	Médio	124	6,56	0,18	5,02	6,67	8,02	
	Superior	117	7,08	0,19	5,93	7,26	8,66	
Motivação	Fundamental	26	6,68	0,62	3,75	7,65	9,40	0,233
	Médio	124	7,78	0,20	6,71	8,67	9,39	
	Superior	117	8,18	0,17	7,57	8,49	9,61	
Desempenho	Fundamental	26	6,79	0,53	6,05	7,56	8,70	0,002
	Médio	124	7,88	0,15	7,15	8,32	9,08	
	Superior	117	8,38	0,12	7,96	8,56	9,27	
Comprometimento	Fundamental	26	5,02	0,53	3,08	5,57	7,04	0,005
	Médio	124	5,13	0,16	3,86	4,97	6,20	
	Superior	117	4,31	0,16	3,05	4,20	5,66	
Individualismo	Fundamental	26	3,44	0,47	1,57	3,52	4,44	0,055
	Médio	124	3,34	0,20	1,74	3,09	4,81	
	Superior	117	2,66	0,16	1,54	2,41	3,74	
Autoeficácia	Fundamental	26	6,13	0,55	4,44	6,17	8,33	0,037
	Médio	124	6,75	0,18	5,49	6,95	8,30	
	Superior	117	7,28	0,17	6,19	7,47	8,88	
Equilíbrio autonomia e controle	Fundamental	26	6,84	0,48	4,44	7,71	8,91	0,175
	Médio	124	7,65	0,19	6,63	8,04	9,17	
	Superior	117	7,32	0,19	6,12	7,69	8,91	
Estilo apoiador da autonomia do gestor	Fundamental	26	5,89	0,50	4,44	6,13	8,27	0,119
	Médio	124	6,67	0,23	5,14	7,00	8,72	
	Superior	117	6,90	0,25	5,39	7,65	8,89	

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos indicadores criados para representar cada constructo, quando comparados entre os indivíduos com cargos de chefia, pode-se destacar que indivíduos que não ocupam cargos de chefia tendem, em média, a concordar mais com os itens dos constructos Autonomia e Desempenho, se comparados aos primeiros, conforme demonstrado na Tabela 4. Assumindo que os indivíduos que ocupam cargos de chefia podem delegar decisões aos subordinados sem transferir a respectiva responsabilidade (HAMPTON, 1990), sob seu ponto de vista, por estarem em nível hierárquico superior, podem se considerar mais próximos à responsabilidade pelos resultados, o que representaria menor percepção da Autonomia e do Desempenho sob a forma contextual. Outra consideração que poderia explicar tais resultados seria o conflito entre Autonomia e Controle vivenciados pelas lideranças (CHILD, 2012; SENGE, 1990).

Tabela 4 – Comparação dos indicadores entre cargo de chefia

Indicador	Cargo de Chefia	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Autonomia	Não	62	7,51	0,26	6,73	7,71	9,10	0,000
	Sim	206	6,36	0,15	4,87	6,68	7,73	
Motivação	Não	62	8,38	0,23	7,89	8,84	9,49	0,078
	Sim	206	7,72	0,16	6,51	8,54	9,49	
Desempenho	Não	62	8,42	0,18	8,21	8,74	9,23	0,014
	Sim	206	7,86	0,12	7,32	8,29	9,10	
Comprometimento	Não	62	5,13	0,24	3,92	5,21	6,34	0,066
	Sim	206	4,65	0,13	3,29	4,63	5,91	
Individualismo	Não	62	2,70	0,22	1,58	2,36	3,52	0,127
	Sim	206	3,15	0,15	1,57	2,97	4,52	
Autoeficácia	Não	62	7,08	0,23	6,08	7,28	8,26	0,751
	Sim	206	6,88	0,15	5,56	7,18	8,54	
Equilíbrio autonomia e controle	Não	62	7,78	0,23	7,13	7,91	9,24	0,234
	Sim	206	7,32	0,15	5,79	7,80	9,00	
Estilo apoiador da autonomia do gestor	Não	62	6,90	0,30	5,75	7,38	8,47	0,645
	Sim	206	6,60	0,19	4,86	7,13	8,74	

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5, estão registrados os indicadores criados para representar cada constructo e sua relação com a área de trabalho dos indivíduos. A área de trabalho foi reduzida entre as áreas Produção\Qualidade, Administrativa\RH e Outras áreas, pelo fato das demais áreas terem um baixo valor para o n e também pelo fato de que quanto menor o número de categorias, melhores resultados tem-se para o teste realizado. Dessa forma, pode-se destacar que:

- Os indivíduos com que trabalhavam em áreas Administrativa\RH tendem, em média, a concordar mais com os itens do constructo Motivação, se comparados aos indivíduos que trabalham em outras áreas, sendo essa diferença significativa (Valor-p < 0,05).
- Os indivíduos que trabalhavam em áreas de Produção\Qualidade tendem, em média, a concordar mais com os itens do constructo Comprometimento se comparados aos indivíduos com que trabalhavam em outras áreas, sendo esta diferença significativa (Valor-p < 0,05).
- Os indivíduos com que trabalhavam em áreas Adm.\RH tendem em média a discordar mais com os itens do constructo Individualismo, se comparados aos indivíduos que trabalham em áreas de Produção\Qualidade e Outras áreas, sendo essas diferenças significativas (Valor-p < 0,05).

- Os indivíduos com que trabalhavam em áreas Adm.\RH tendem em média a concordar mais com os itens do constructo Estilo Apoiador da Autonomia do gestor se comparados aos indivíduos que trabalham em áreas de Produção\Qualidade, sendo esta diferença significativa (Valor-p < 0,05).

Com base nos resultados registrados, é possível assumir a relevante diferença de pontos de vista entre indivíduos que executam atividades nas áreas relacionadas a processos e pessoas. Os primeiros tendem a se identificar com os fatores externos, tais como carreira, manutenção do emprego, mudança de empresa e execução das tarefas propostas. Os últimos, por sua vez, tendem a se identificar com aspectos internos dos indivíduos, tais como sua motivação para o trabalho e aspectos da liderança dos gestores.

Tabela 5 – Comparação dos indicadores entre a área de trabalho

Indicador	Área de Trabalho	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Autonomia	Produção\Qual	107	6,32	0,21	4,77	6,78	7,78	0,085
	Adm.\RH	83	7,12	0,19	5,90	7,15	8,46	
	Outros	80	6,54	0,28	5,10	6,82	8,71	
Motivação	Produção\Qual	107	7,59	0,22	6,65	8,48	9,26	0,008
	Adm.\RH	83	8,52	0,17	7,87	8,97	9,74	
	Outros	80	7,51	0,28	5,46	8,46	9,48	
Desempenho	Produção\Qual	107	7,75	0,18	6,82	8,29	9,08	0,063
	Adm.\RH	83	8,43	0,13	7,96	8,57	9,35	
	Outros	80	7,85	0,21	7,43	8,29	9,14	
Comprometimento	Produção\Qual	107	5,03	0,20	3,77	4,94	6,37	0,050
	Adm.\RH	83	4,82	0,18	3,78	4,68	5,91	
	Outros	80	4,37	0,22	2,83	4,15	5,84	
Individualismo	Produção\Qual	107	3,38	0,21	1,79	3,21	4,62	0,007
	Adm.\RH	83	2,48	0,20	1,22	2,45	3,41	
	Outros	80	3,28	0,22	1,67	3,17	4,57	
Autoeficácia	Produção\Qual	107	6,89	0,20	5,56	7,11	8,37	0,916
	Adm.\RH	83	6,99	0,20	5,91	7,33	8,48	
	Outros	80	6,92	0,25	5,52	7,25	8,89	
Ambiente de conflito entre controle e autonomia	Produção\Qual	107	7,48	0,20	6,63	7,91	8,91	0,293
	Adm.\RH	83	7,70	0,21	6,76	7,91	9,17	
	Outros	80	7,09	0,26	5,18	7,54	9,04	
Estilo apoiador da autonomia do gestor	Produção\Qual	107	6,16	0,25	4,46	6,67	8,40	0,003
	Adm.\RH	83	7,34	0,27	6,03	7,99	9,22	
	Outros	80	6,65	0,31	4,44	7,20	8,88	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.5 Análise fatorial exploratória

A análise fatorial exploratória foi utilizada inicialmente para verificar a necessidade de excluir algum item (afirmativa) dos constructos pesquisados que não estivesse contribuindo com a formação dos índices, uma vez que, de acordo com Hair *et al.* (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois, ao não contribuir de forma relevante para a formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Na Tabela 6, pode-se verificar a solução fatorial para cada constructo. Dessa forma, pode-se observar que os itens “**DE5**: Recebo reclamações por não executar corretamente o que me foi dito”, “**DE6**: Fui orientado pelo meu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que faço”, “**CA2**: Gosto de discutir assuntos da empresa com pessoas fora dela”, “**CA4i**: Penso que eu não poderia me dedicar a outra empresa assim como dedico à empresa em que trabalho”, “**CN1**: Penso que as pessoas hoje em dia mudam de uma empresa para outra com muita frequência”, “**CN2**: Eu não acredito que uma pessoa deve sempre ser leal à sua empresa”, “**CN3i**: Mudar de empresas com frequência me parece antiético”, “**CN8i**: Ser uma pessoa bem dedicada à empresa ainda me sensibiliza”, “**AE1**: Meu trabalho está adequadamente dimensionado para o nível de minhas habilidades”, “**AE4**: Tenho pleno conhecimento técnico para lidar com o meu trabalho, tudo o que preciso agora é de experiência prática”, “**AE7**: Já tive trabalhos mais desafiadores do que o trabalho que executo”, “**CAC5**: Em meu trabalho, o cumprimento de normas e procedimentos é considerado violação de regras e sujeito a punições” e “**CAC6**: Em meu trabalho, as normas

de procedimentos reduzem a necessidade de interferências e necessidade das chefias” apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50 e, por isso, foram eliminados.

O item “CA3: Sinto como se os problemas da organização fossem meus problemas também” foi excluído posteriormente, para que o constructo pudesse conseguir a validação convergente ( $AVE > 0,40$ ).

Tabela 6 – Análise fatorial exploratória para os constructos

Constructos	Itens	Modelo Inicial				Modelo Final			
		C.F	Com.	Peso	I.C - 95%	C.F	Com.	Peso	I.C - 95%
Autonomia	AT2	0,83	0,69	0,22	[0,20; 0,24]	0,83	0,69	0,22	[0,21; 0,24]
	AT4	0,83	0,68	0,22	[0,20; 0,24]	0,83	0,68	0,22	[0,20; 0,24]
	AT3	0,80	0,64	0,21	[0,20; 0,23]	0,80	0,64	0,21	[0,20; 0,23]
	AT1	0,78	0,61	0,21	[0,19; 0,23]	0,78	0,61	0,21	[0,19; 0,23]
	AT6	0,67	0,45	0,18	[0,16; 0,20]	0,67	0,45	0,18	[0,16; 0,20]
	AT5	0,66	0,43	0,17	[0,15; 0,19]	0,66	0,43	0,17	[0,16; 0,19]
	AT7	0,51	0,26	0,13	[0,10; 0,17]	0,51	0,26	0,13	[0,10; 0,16]
Motivação	MO4	0,91	0,83	0,19	[0,18; 0,21]	0,91	0,83	0,19	[0,18; 0,21]
	MO5	0,89	0,79	0,19	[0,18; 0,20]	0,89	0,79	0,19	[0,18; 0,20]
	MO2	0,87	0,75	0,18	[0,17; 0,19]	0,87	0,75	0,18	[0,17; 0,19]
	MO3	0,84	0,70	0,18	[0,17; 0,19]	0,84	0,70	0,18	[0,17; 0,19]
	MO1	0,83	0,68	0,17	[0,16; 0,19]	0,83	0,68	0,17	[0,16; 0,19]
	MO6	0,71	0,51	0,15	[0,14; 0,16]	0,71	0,51	0,15	[0,14; 0,17]
	MO7	0,70	0,49	0,15	[0,13; 0,16]	0,70	0,49	0,15	[0,13; 0,16]
Desempenho	DE3	0,85	0,72	0,32	[0,28; 0,36]	0,85	0,72	0,32	[0,29; 0,36]
	DE1	0,80	0,64	0,30	[0,27; 0,33]	0,80	0,65	0,30	[0,27; 0,33]
	DE7	0,69	0,48	0,26	[0,23; 0,29]	0,69	0,48	0,26	[0,23; 0,29]
	DE2	0,64	0,41	0,24	[0,21; 0,28]	0,64	0,41	0,24	[0,21; 0,28]
	DE4	0,64	0,41	0,24	[0,21; 0,27]	0,63	0,40	0,24	[0,21; 0,27]
	DE5	0,07	0,01	0,03	[-0,05; 0,09]	-	-	-	-
	DE6	0,03	0,00	0,01	[-0,06; 0,07]	-	-	-	-
Comprometimento afetivo	CA7	0,72	0,52	0,31	[0,26; 0,35]	0,62	0,39	0,29	[0,23; 0,35]
	CA1	0,68	0,46	0,29	[0,23; 0,34]	0,60	0,36	0,28	[0,21; 0,34]
	CA6i	0,61	0,37	0,26	[0,17; 0,32]	0,70	0,49	0,33	[0,28; 0,38]
	CA3	0,60	0,36	0,26	[0,17; 0,32]	-	-	-	-
	CA8i	0,54	0,30	0,23	[0,12; 0,30]	0,67	0,45	0,31	[0,26; 0,36]
	CA5i	0,52	0,27	0,22	[0,10; 0,29]	0,67	0,44	0,31	[0,26; 0,37]
	CA4i	-0,18	0,03	-0,08	[-0,18; 0,03]	-	-	-	-
	CA2	0,15	0,02	0,06	[-0,06; 0,18]	-	-	-	-

(continuação)

Constructos	Itens	Modelo Inicial				Modelo Final			
		C.F	Com.	Peso	I.C - 95%	C.F	Com.	Peso	I.C - 95%
Comprometimento de continuidade	CC2	0,77	0,59	0,28	[0,25; 0,32]	0,79	0,62	0,29	[0,27; 0,32]
	CC3	0,74	0,55	0,27	[0,24; 0,31]	0,76	0,57	0,28	[0,25; 0,31]
	CC8	0,66	0,43	0,24	[0,20; 0,28]	0,67	0,45	0,25	[0,21; 0,28]
	CC5	0,63	0,40	0,23	[0,19; 0,27]	0,64	0,41	0,24	[0,20; 0,27]
	CC6	0,61	0,37	0,22	[0,18; 0,25]	0,59	0,35	0,22	[0,18; 0,25]
	CC7	0,56	0,31	0,21	[0,16; 0,24]	0,54	0,29	0,20	[0,15; 0,24]
	CC4i	-0,21	0,04	-0,08	[-0,14; 0,00]	-	-	-	-
	CC1i	-0,06	0,00	-0,02	[-0,10; 0,07]	-	-	-	-
Comprometimento normativo	CN6	0,75	0,56	0,34	[0,28; 0,37]	0,76	0,58	0,35	[0,32; 0,39]
	CN4	0,74	0,55	0,34	[0,28; 0,36]	0,75	0,56	0,35	[0,32; 0,38]
	CN5	0,73	0,54	0,33	[0,27; 0,37]	0,74	0,55	0,34	[0,31; 0,38]
	CN7	0,69	0,48	0,31	[0,26; 0,34]	0,68	0,47	0,32	[0,27; 0,35]
	CN3i	0,15	0,02	0,07	[-0,11; 0,19]	-	-	-	-
	CN8i	-0,14	0,02	-0,06	[-0,21; 0,10]	-	-	-	-
	CN1	0,14	0,02	0,06	[-0,05; 0,16]	-	-	-	-
	CN2	-0,10	0,01	-0,05	[-0,20; 0,13]	-	-	-	-
Individualismo	ID4	0,74	0,55	0,32	[0,29; 0,36]	0,74	0,55	0,32	[0,29; 0,36]
	ID3	0,74	0,55	0,32	[0,28; 0,36]	0,74	0,55	0,32	[0,28; 0,36]
	ID2	0,72	0,52	0,31	[0,28; 0,35]	0,72	0,52	0,31	[0,28; 0,35]
	ID1	0,65	0,42	0,28	[0,24; 0,32]	0,65	0,42	0,28	[0,24; 0,32]
	ID5	0,53	0,28	0,23	[0,15; 0,28]	0,53	0,28	0,23	[0,16; 0,28]
Autoeficácia	AE6	0,79	0,62	0,32	[0,28; 0,36]	0,79	0,63	0,37	[0,33; 0,41]
	AE5	0,76	0,58	0,31	[0,27; 0,35]	0,80	0,63	0,37	[0,33; 0,41]
	AE2	0,66	0,43	0,26	[0,22; 0,30]	0,68	0,46	0,31	[0,27; 0,35]
	AE3	0,62	0,38	0,25	[0,20; 0,30]	0,66	0,44	0,31	[0,26; 0,35]
	AE1	0,40	0,16	0,16	[0,07; 0,22]	-	-	-	-
	AE4	0,40	0,16	0,16	[0,09; 0,21]	-	-	-	-
	AE7	0,39	0,15	0,16	[0,09; 0,22]	-	-	-	-
Equilíbrio, autonomia e controle	CAC1	0,83	0,69	0,31	[0,29; 0,35]	0,85	0,73	0,36	[0,33; 0,39]
	CAC2	0,82	0,67	0,31	[0,28; 0,34]	0,84	0,70	0,35	[0,33; 0,38]
	CAC3	0,71	0,50	0,27	[0,24; 0,31]	0,74	0,54	0,31	[0,27; 0,35]
	CAC4	0,65	0,42	0,25	[0,20; 0,28]	0,66	0,43	0,27	[0,22; 0,31]
	CAC6	0,44	0,19	0,17	[0,11; 0,21]	-	-	-	-
	CAC5	0,41	0,17	0,16	[0,10; 0,19]	-	-	-	-
Estilo apoiador da autonomia	EG5	0,90	0,80	0,18	[0,17; 0,19]	0,90	0,80	0,18	[0,17; 0,19]
	EG4	0,86	0,74	0,17	[0,16; 0,18]	0,86	0,74	0,17	[0,16; 0,18]
	EG3	0,86	0,74	0,17	[0,16; 0,18]	0,86	0,74	0,17	[0,16; 0,18]
	EG7	0,86	0,73	0,17	[0,16; 0,18]	0,86	0,73	0,17	[0,16; 0,18]
	EG6	0,85	0,72	0,17	[0,16; 0,18]	0,85	0,72	0,17	[0,16; 0,18]
	EG1	0,82	0,68	0,16	[0,15; 0,17]	0,82	0,68	0,16	[0,15; 0,17]
	EG2	0,80	0,65	0,16	[0,15; 0,17]	0,80	0,65	0,16	[0,15; 0,17]

\* Validação Bootstrap

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se utiliza a solução fatorial, é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO –, que indica a proporção da variância dos dados e que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próxima de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a análise fatorial exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Para analisar a qualidade e a validade dos constructos, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade, caso a Variância Média Extraída – AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler; Ringle; Sinkovics, 2009), ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally; Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC).

De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério *Acceleration Factor* - AF (Raiche *et al.*, 2013) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na análise fatorial exploratória. O método *Acceleration Factor* (AF) é uma solução não gráfica para o *Scree Plot* (CATTELL, 1966).

Na Tabela 7, pode-se verificar a validade e a qualidade dos constructos, uma vez que preencheram as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores), visto que:

- todos foram unidimensionais;
- todos os constructos apresentaram validação convergente ( $AVE > 0,40$ );
- todos os constructos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) ou Confiabilidade Composta acima de 0,70;
- em todos os constructos, o ajuste da análise fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.

Tabela 7 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos

Constructo	Itens	AVE <sup>1</sup>	AC <sup>2</sup>	CC <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>	Dim <sup>5</sup>
Autonomia	7	0,54	0,85	0,84	0,81	1
Motivação	7	0,68	0,91	0,90	0,87	1
Desempenho	5	0,53	0,76	0,79	0,73	1
Comprometimento afetivo	5	0,43	0,66	0,72	0,62	1
Comprometimento de continuidade	6	0,45	0,75	0,77	0,72	1
Comprometimento normativo	4	0,54	0,71	0,75	0,73	1
Individualismo	5	0,46	0,71	0,75	0,76	1
Autoeficácia	4	0,54	0,71	0,75	0,71	1
Equilíbrio, autonomia e controle	4	0,60	0,77	0,79	0,71	1
Estilo apoiador da autonomia	7	0,72	0,94	0,91	0,91	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

Fonte: Dados da pesquisa

## 4.6 Modelagem de equações estruturais (PLS)

### 4.6.1 Modelo de mensuração

Na análise do modelo de mensuração, são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos constructos. A validade convergente garante que os indicadores de um constructo estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os constructos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse e a confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

A fim de testar a validade convergente dos constructos, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker, (1981). Ele garante tal validade, caso a Variância Média Extraída – AVE –, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus indicadores e varia de 0% a 100% (HAIR *et al.*, 2009), seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para validade discriminante, também foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo não for menor que a variância compartilhada desse constructo com os demais.

Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) (CRONBACH, 1951) e a Confiabilidade (CC) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os índices AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo. Já para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi

utilizado novamente o critério *Acceleration Factor* - AF (Raiche, 2013). Após se alcançar a validação do modelo de mensuração, verificaram-se as relações conforme o modelo teórico proposto.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados.

Na Tabela 8, podem ser verificados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração, sendo interessante destacar que:

- o constructo **Comprometimento** é um constructo de segunda ordem, ou seja, não foi formado diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Ele foi formado pelos escores dos constructos **Comprometimento afetivo, de Continuidade e Normativo**, sendo depois padronizado para que os valores do constructo variassem em uma escala de 1 a 10 conforme os demais constructos;
- todas as cargas fatoriais e comunalidades apresentaram índices ideais para um bom modelo de mensuração. Avaliando os intervalos de confiança, nota-se que todos os pesos foram significativos, uma vez que os intervalos de confiança não contêm o zero;
- o item “**CAC2**: Tenho autonomia para executar meu trabalho, dentro das diretrizes estabelecidas por minha chefia” apresentou o maior peso, o que significa que ele foi o mais importante para a formação do índice **Equilíbrio, autonomia e controle**, enquanto que os itens “**CAC1**: Meu chefe supervisiona e monitora o meu desempenho de modo a assegurar que o trabalho está alinhado aos objetivos e metas da empresa” e “**CAC3**: Meu chefe proporciona *feedback* regular do resultado do meu trabalho” apresentaram os menores pesos, sendo menos importantes para a formação do índice **Equilíbrio, autonomia e controle**;
- os itens do constructo **Estilo apoiador da autonomia** apresentaram pesos muito similares para a formação do índice, tendo todos uma importância similar para a formação do referido índice;

- os itens “**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 “ e “**AT7**: Tenho controle sobre o que me é proposto para executar” apresentaram os maiores pesos, o que significa que eles foram os mais importantes para a formação do índice **Autonomia**, enquanto que os itens “**AT1**: Sou autorizado a decidir sobre como realizar meu trabalho “, “**AT5**: Meu trabalho permite modificar o método usual de execução “ e “**AT6**: Sou capaz de modificar os objetivos de meu trabalho “ apresentaram os menores pesos, sendo menos importantes para a formação do índice **Autonomia**.
- os itens do constructo **Motivação** apresentaram pesos muito similares para a formação do índice, tendo todos uma importância similar para a formação do índice **Motivação**;
- o indicador “**IND-CA**: indicador do constructo **Comprometimento afetivo**” apresentou o maior peso, o que significa que ele foi o mais importante para formação do índice **Comprometimento**, enquanto que o constructo “**IND-CN**: Indicador do constructo **Comprometimento normativo**” apresentou o menor peso, sendo o menos importante para formação do índice **Comprometimento**;
- o item “**ID3**: Ao executar meu trabalho não percebo o ambiente em relação aos sentimentos de pessoas” apresentou o maior peso, o que significa que ele foi o mais importante para a formação do índice **Individualismo**, enquanto que o item “**ID1**: As discussões com meus colegas superiores em relação ao meu trabalho nem sempre são agradáveis” apresentou o menor peso, sendo o menos importante para formação do índice **Individualismo**;
- os itens “**AE2**: Não sinto que tenha dificuldade em me ajustar ao trabalho que executo” e “**AE6**: Minha experiência e meus resultados aumentam minha confiança de que apresentarei excelente desempenho nesta organização” apresentaram os maiores pesos, o que significa que eles foram os mais importantes para formação do índice de **Autoeficácia**, enquanto que o item “**AE3**: Sinto ser mais qualificado do que o necessário para o trabalho que executo” apresentou o menor peso, sendo o menos importante para formação do índice **Autoeficácia**;
- o item “**DE3**: Reconheço que sou responsável pelos resultados de meu trabalho” apresentou o maior peso, o que significa que ele foi o mais importante para a

formação do índice **Desempenho**, enquanto que o item “**DE2**: Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia” apresentou o menor peso, sendo o menos importante para a formação do índice **Desempenho**.

Tabela 8 – Modelo de mensuração

Constructos	Itens	C.F.	Com.	Peso	I.C - 95%
Autonomia	AT1	0,73	0,53	0,14	[0,10; 0,18]
	AT2	0,84	0,70	0,24	[0,20; 0,27]
	AT3	0,83	0,69	0,23	[0,20; 0,27]
	AT4	0,83	0,68	0,25	[0,21; 0,29]
	AT5	0,53	0,28	0,08	[0,02; 0,13]
	AT6	0,60	0,35	0,13	[0,08; 0,18]
	AT7	0,64	0,41	0,29	[0,23; 0,37]
Motivação	MO1	0,83	0,69	0,19	[0,17; 0,21]
	MO2	0,86	0,74	0,17	[0,15; 0,19]
	MO3	0,84	0,70	0,17	[0,15; 0,19]
	MO4	0,91	0,83	0,19	[0,17; 0,20]
	MO5	0,89	0,79	0,19	[0,17; 0,21]
	MO6	0,71	0,51	0,15	[0,13; 0,18]
	MO7	0,71	0,50	0,16	[0,13; 0,19]
Desempenho	DE1	0,81	0,66	0,31	[0,27; 0,35]
	DE2	0,60	0,36	0,19	[0,13; 0,24]
	DE3	0,87	0,75	0,35	[0,31; 0,41]
	DE4	0,63	0,40	0,24	[0,19; 0,30]
	DE7	0,69	0,48	0,26	[0,22; 0,30]
Comprometimento	Ind-CA	0,82	0,67	0,68	[0,54; 0,83]
	Ind-CC	0,68	0,46	0,43	[0,29; 0,53]
	Ind-CN	0,56	0,31	0,27	[0,13; 0,39]
Individualismo	ID1	0,56	0,31	0,16	[0,00; 0,31]
	ID2	0,65	0,42	0,19	[0,00; 0,35]
	ID3	0,79	0,62	0,42	[0,27; 0,59]
	ID4	0,77	0,60	0,39	[0,05; 0,55]
	ID5	0,57	0,32	0,27	[0,09; 0,56]
Autoeficácia	AE2	0,76	0,57	0,41	[0,34; 0,49]
	AE3	0,53	0,29	0,16	[0,06; 0,23]
	AE5	0,73	0,53	0,28	[0,21; 0,34]
	AE6	0,85	0,72	0,47	[0,41; 0,56]
Equilíbrio, autonomia e controle	CAC1	0,81	0,66	0,27	[0,20; 0,33]
	CAC2	0,87	0,76	0,43	[0,36; 0,52]
	CAC3	0,69	0,47	0,26	[0,18; 0,34]
	CAC4	0,70	0,49	0,32	[0,22; 0,41]
Estilo apoiador da autonomia	EG1	0,83	0,68	0,16	[0,12; 0,20]
	EG2	0,82	0,68	0,19	[0,15; 0,23]
	EG3	0,87	0,76	0,20	[0,17; 0,24]
	EG4	0,87	0,75	0,19	[0,16; 0,21]
	EG5	0,89	0,78	0,17	[0,14; 0,20]
	EG6	0,83	0,70	0,15	[0,12; 0,18]
	EG7	0,84	0,70	0,12	[0,09; 0,15]

\* Validação bootstrap.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da validade convergente, a validade discriminante, a dimensionalidade e a confiabilidade dos constructos foram realizadas na Tabela 9, em que se pode destacar que:

- os constructos apresentaram os índices de confiabilidade AC ou CC acima de 0,70, evidenciando, assim, a confiabilidade dos mesmos;
- os constructos foram unidimensionais;
- os constructos apresentaram os AVEs superiores a 0,40, indicando validação convergente;
- a variância compartilhada de maior valor foi inferior às variâncias médias extraídas (AVEs) dos constructos comparados e, com isso, obteve-se a validação discriminante.

Tabela 9 – Validação do modelo de mensuração

Constructos	Itens	AC <sup>1</sup>	CC <sup>2</sup>	Dim <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	Max (VC) <sup>5</sup>
Ambiente de ausência de conflito, autonomia e controle	4	0,77	0,86	1	0,60	0,32
Estilo apoiador da autonomia do gestor	7	0,94	0,95	1	0,72	0,32
Autonomia	7	0,85	0,89	1	0,52	0,28
Motivação	7	0,92	0,94	1	0,68	0,43
Comprometimento	3	0,51	0,76	1	0,48	0,36
Individualismo	5	0,71	0,81	1	0,45	0,08
Autoeficácia	4	0,71	0,82	1	0,53	0,32
Desempenho	5	0,78	0,85	1	0,53	0,43

<sup>1</sup> Alfa de Cronbach, <sup>2</sup> Confiabilidade Composta, <sup>3</sup> Dimensionalidade, <sup>4</sup> Variância Extraída, <sup>5</sup> Validação Discriminante  
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.6.2 Modelos estruturais

De acordo com Hair *et al.* (2009), a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto que 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 estrutural foram realizados utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Modelos de equações estruturais baseado na estrutura de covariância (CBSEM) é muito popular em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS (*Partial Least Square*) uma alternativa a essa abordagem tradicional. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar: as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

Para verificar a qualidade do ajuste, foi utilizado o  $R^2$  e o GoF. O  $R^2$  representa em uma escala de 0 a 100 o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos com a média dos  $R^2$  do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo, ainda, valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto mais próximo de 100%, melhor é o ajuste.

Para o modelo que considera como variável endógena (dependente) **Autonomia**, tem-se que:

- existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,298$  [0,16; 0,47]) do constructo **Equilíbrio, autonomia e controle** sobre a **Autonomia**, sendo assim, quanto maior o valor para **Equilíbrio, autonomia e controle**, maior tende a ser o valor para **Autonomia**;
- existe influência significativa (p-valor=0,001) e positiva ( $\beta=0,229$  [0,08; 0,38]) do constructo **Estilo apoiador da autonomia** sobre a **Autonomia**, sendo assim, quanto maior o valor para **Estilo apoiador da autonomia**, maior tende a ser o valor para **Autonomia**;
- as variáveis citadas acima foram capazes de explicar 21,9% da variabilidade da **Autonomia**.

Para o modelo que considera como variável endógena (dependente) **Motivação**, tem-se que:

- existe influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,517$  [0,42; 0,62]) da **Autonomia** sobre a **Motivação**, sendo assim, quanto maior o valor para **Autonomia**, maior tende a ser a **Motivação**;
- a **Autonomia** foi capaz de explicar 26,7% da variabilidade da **Motivação**.

Para o modelo que considera como variável endógena (dependente) **Comprometimento**, tem-se que:

- existe influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,415$  [0,33; 0,51]) da **Autonomia** sobre o **Comprometimento**, sendo assim, quanto maior o valor para **Autonomia**, maior tende a ser o **Comprometimento**;
- a **Autonomia** foi capaz de explicar 17,3% da variabilidade do **Comprometimento**.

Para o modelo que considera como variável endógena (dependente) **Individualismo**, tem-se que:

- existe influência significativa ( $p$ -valor=0,030) e negativa ( $\beta=-0,131$  [-0,27; 0,00]) da **Autonomia** sobre o **Individualismo**, sendo assim, quanto maior o valor para **Autonomia**, menor tende a ser o **Individualismo**;
- a **Autonomia** foi capaz de explicar 1,7% da variabilidade do **Individualismo**.

Para o modelo que considera como variável endógena (dependente) **Autoeficácia**, tem-se que:

- existe influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,416$  [0,30; 0,54]) da **Autonomia** sobre a **Autoeficácia**, sendo assim, quanto maior o valor para **Autonomia**, maior tende a ser a **Autoeficácia**;
- a **Autonomia** foi capaz de explicar 17,3% da variabilidade da **Autoeficácia**.

Para o modelo que considera como variável endógena (dependente) **Desempenho**, tem-se que:

- existe influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,485$  [0,36; 0,60]) da **Motivação** sobre o **Desempenho**, sendo assim, quanto maior a **Motivação**, maior tende a ser o **Desempenho**;
- existe influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e negativa ( $\beta=-0,165$  [-0,27; -0,07]) do **Individualismo** sobre o **Desempenho**, sendo assim, quanto maior o **Individualismo**, menor tende a ser o **Desempenho**;
- existe influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,402$  [0,31; 0,48]) da **Autoeficácia** sobre o **Desempenho**, sendo assim, quanto maior a **Autoeficácia**, maior tende a ser o **Desempenho**;
- o Comprometimento não influencia significativamente ( $p$ -valor=0,579) o Desempenho;
- as variáveis citadas acima foram capazes de explicar 58,1% da variabilidade do **Desempenho**.

Com relação a confiabilidade do modelo e validação dos constructos, tem-se que:

- o modelo apresentou um GoF de 37,16%, indicando um bom ajuste do mesmo aos dados;
- o intervalo de confiança via Bootstrap está de acordo com os resultados encontrados pelo valor- $p$ , indicando uma maior validade aos resultados apresentados.

Os resultados sobre a confirmação ou não das hipóteses formuladas acerca da influência da Autonomia no desempenho e resultado estão sumarizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Hipóteses do modelo

Hipóteses		Resultado
H1	O Estilo Apoiador da Autonomia do gestor influencia positivamente na Autonomia	Confirmado ***
H2	O ambiente de Equilíbrio Autonomia e Controle influencia positivamente a Autonomia	Confirmado ***
H3	A Autonomia influencia positivamente a Motivação	Confirmado ***
H4	A Autonomia influencia positivamente o Comprometimento	Confirmado ***
H5	A Autonomia influencia positivamente o Individualismo	Não confirmado
H6	A Autonomia influencia positivamente a Autoeficácia	Confirmado ***
H7	A Motivação influencia positivamente o Desempenho	Confirmado ***
H8	O Comprometimento influencia positivamente o Desempenho	Não Confirmado
H9	O Individualismo influencia negativamente o Desempenho	Confirmado ***
H10	A Autoeficácia influencia positivamente o Desempenho	Confirmado ***

(\*\*\*) Significativo ao nível de 1%; (\*\*) Significativo ao nível de 5%; (\*) Significativo ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa

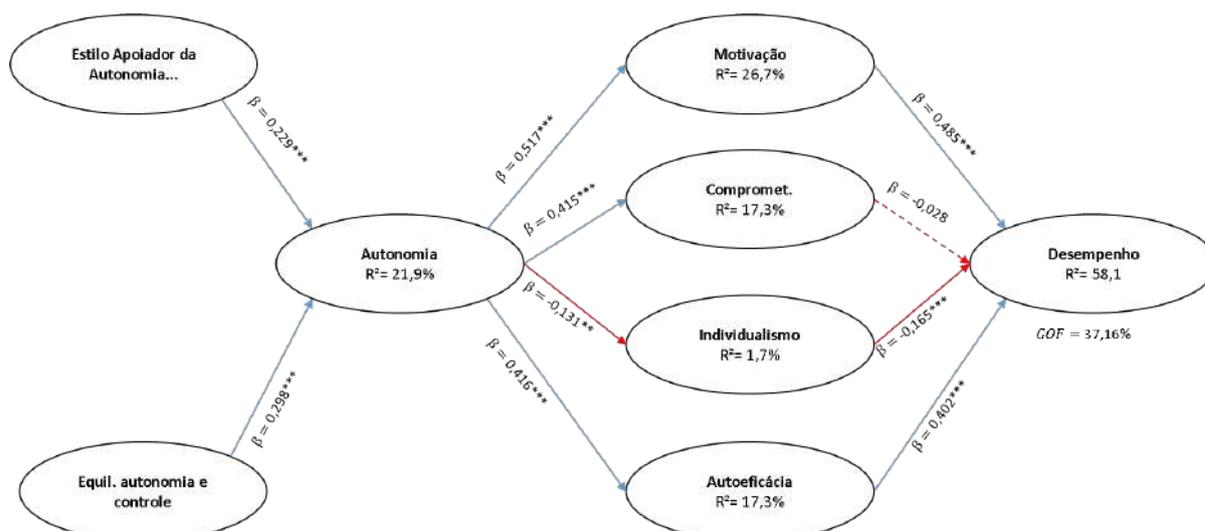
A representação do modelo estrutural completo pode ser visualizada através da Tabela 10 e da Figura 4, apresentadas a seguir.

Tabela 10 – Modelo estrutural

Dependente	Independente	$\beta$	I.C - 95%	E( $\beta$ )	Valor-p	R <sup>2</sup>
Autonomia	Equilíbrio, autonomia e controle	0,298	[0,16; 0,47]	0,065	0,000	21,9%
	Estilo apoiador da autonomia	0,229	[0,08; 0,38]	0,065	0,001	
Motivação	Autonomia	0,517	[0,42; 0,62]	0,052	0,000	26,7%
Comprometimento	Autonomia	0,415	[0,33; 0,51]	0,055	0,000	17,3%
Individualismo	Autonomia	-0,131	[-0,27; 0,00]	0,060	0,030	1,7%
Autoeficácia	Autonomia	0,416	[0,30; 0,54]	0,055	0,000	17,3%
	Motivação	0,485	[0,36; 0,60]	0,052	0,000	
	Comprometimento	-0,028	[-0,11; 0,07]	0,050	0,579	
Desempenho	Individualismo	-0,165	[-0,27; -0,07]	0,042	0,000	58,1%
	Auto - Eficácia	0,402	[0,31; 0,48]	0,043	0,000	

\* Validação Bootstrap; GoF=37,16%

Fonte: Dados da pesquisa



(\*\*\*) Significativo ao nível de 1%; (\*\*) Significativo ao nível de 5%; (\*) Significativo ao nível de 10%.

Figura 4 – Ilustração do modelo estrutural

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.6.3 Simulação do modelo estrutural sem o constructo Individualismo

Por ter sido observado que o constructo Individualismo contribuiu pouco para o modelo proposto, um novo modelo foi realizado sem o referido constructo.

Nesta condição, o modelo estrutural teve seu GoF elevado para 40,65%, indicando um ajuste superior ao modelo anterior que incluía o constructo Individualismo. O intervalo de confiança via Bootstrap mantém-se de acordo com os resultados encontrados pelo valor-p, indicando uma maior validade aos resultados apresentados, conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11 – Modelo estrutural (sem o constructo Individualismo)

Dependente	Independente	B	I.C - 95%	E( $\beta$ )	Valor-p	R <sup>2</sup>
Autonomia	Equilíbrio, autonomia e controle	0,296	[0,16; 0,46]	0,065	0,000	21,9%
	Estilo apoiador da autonomia	0,229	[0,08; 0,38]	0,065	0,001	
Motivação	Autonomia	0,517	[0,42; 0,62]	0,052	0,000	26,7%
Comprometimento	Autonomia	0,413	[0,33; 0,51]	0,055	0,000	17,1%
Autoeficácia	Autonomia	0,416	[0,30; 0,54]	0,055	0,000	17,3%
Desempenho	Motivação	0,529	[0,40; 0,65]	0,052	0,000	55,8%
	Comprometimento	-0,008	[-0,10; 0,09]	0,051	0,877	
	Autoeficácia	0,375	[0,28; 0,46]	0,044	0,000	

\* Validação Bootstrap; GoF=40,65%

Fonte: Dados da pesquisa

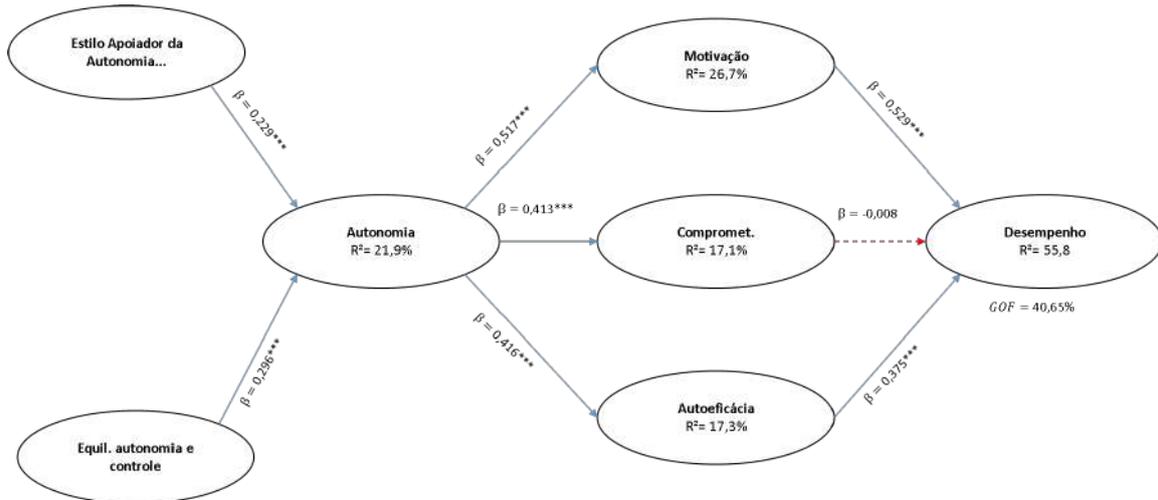
Com relação à confirmação das hipóteses, mantêm-se as posições do modelo anterior conforme demonstrado no Quadro 5 e na Figura 5. Como item relevante, destaca-se o aumento do coeficiente do modelo estrutural  $\beta$ , reforçando a influência do constructo Motivação sobre o Desempenho, cujo valor elevou-se de 0,485 para 0,529.

Quadro 5 – Hipóteses do modelo (sem o constructo Individualismo)

	Hipóteses	Resultado
H1	O Estilo apoiador da autonomia do gestor influencia positivamente a Autonomia	Confirmado ***
H2	O ambiente de Equilíbrio, autonomia e controle influencia positivamente a Autonomia	Confirmado ***
H3	A Autonomia influencia positivamente a Motivação	Confirmado ***
H4	A Autonomia influencia positivamente o Comprometimento	Confirmado ***
H6	A Autonomia influencia positivamente a Autoeficácia	Confirmado ***
H7	A Motivação influencia positivamente o Desempenho	Confirmado ***
H8	O Comprometimento influencia positivamente o Desempenho	Não Confirmado
H10	A Autoeficácia influencia positivamente o Desempenho	Confirmado ***

(\*\*\*) Significativo ao nível de 1%; (\*\*) Significativo ao nível de 5%; (\*) Significativo ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa



(\*\*\*) Significativo ao nível de 1%; (\*\*) Significativo ao nível de 5%; (\*) Significativo ao nível de 10%.

Figura 5 – Ilustração do modelo estrutural (sem o construto Individualismo)

Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONCLUSÕES

Em relação ao modelo de mensuração, os constructos **Autonomia, Motivação, Desempenho, Comprometimento afetivo, Comprometimento de continuidade, Comprometimento normativo, Individualismo, Autoeficácia, Equilíbrio, autonomia e controle e Estilo apoiador da autonomia** alcançaram os critérios de validação, uma vez que apresentaram unidimensionalidade, altos indicadores de confiabilidade, validade convergente e discriminante.

Em relação ao modelo estrutural, foi possível confirmar as hipóteses H1, H2, H3, H4, H6 e H7, H9 e H10, uma vez os constructos relacionados influenciaram de forma significativa as respectivas variáveis dependentes, quais sejam:

- Quanto maior o Estilo apoiador da autonomia do gestor, maior tende a ser a Autonomia;
- Quanto maior o ambiente de Equilíbrio, autonomia e controle, maior tende a ser a Autonomia;
- Quanto maior a Autonomia, maior tende a ser a Motivação;
- Quanto maior a Autonomia, maior tende a ser o Comprometimento;
- Quanto maior a Autonomia, maior tende a ser a Autoeficácia;
- Quanto maior a Motivação, maior tende a ser o Desempenho;
- Quanto maior o Individualismo, menor tende a ser o Desempenho;
- Quanto maior a Autoeficácia, maior tende a ser o Desempenho.

Com relação à não confirmação da hipótese H5 que registra uma influência negativa do constructo Autonomia sobre o constructo Individualismo, considera-se que:

- tal resultado não se caracteriza como um fato surpreendente, uma vez que a existência de uma polêmica sobre a aproximação ou o distanciamento dos significados dos constructos Autonomia e Individualismo foi uma das condições verificadas em estudos anteriores (CHIRKOV, 2009; CHIRKOV *et al.*, 2003; LANGFRED, 2000; RYAN; DECI; 2006);
- estudos sobre o tema apontam que o constructo Autonomia tem como alguns de seus pressupostos básicos a liberdade e experimentação da escolha e participação da tomada de decisão (CHIRKOV, 2009; CHIRKOV *et al.* 2003; DECI; RYAN, 2000) e a aproximação da autonomia ao comportamento individualista é bem caracterizada por Koestener e Loiser (1996), ao estabelecerem o conceito de autonomia reativa, que se traduz pela independência de ação dos demais, resistência à influência de terceiros e negativa a trabalho em equipe, tendo sido este conceito a base das perguntas do instrumento de coleta de dados;
- de modo adverso ao conceito de autonomia reativa, Koestener e Loiser (1996) identificam também um comportamento de autonomia, o qual denominam como reativa, caracterizado por uma abordagem reflexiva e consideração sobre as influências externas e decisão ponderada sobre as escolhas a fazer;
- o exercício da autonomia, sem desconsiderar as influências externas, ou melhor, refletindo e ponderando tais influências sobre suas escolhas foi defendida por autores dentro dos pressupostos da SDT (DECI; VANSTEENKISTE, 2004; DECI; RYAN, 2000), se aproximando, assim, do conceito da autonomia reflexiva de Koestener e Loiser (1991), o que explicaria a relação negativa entre a autonomia e o individualismo;
- de forma conclusiva, é possível afirmar que vivenciar a autonomia reforça no indivíduo a necessidade de ouvir e refletir a opinião de terceiros, ser influenciado por tais posições sem abrir mão da sua capacidade de decidir.

Quanto ao resultado da hipótese H8, que registra a influência pouco significativa do constructo Comprometimento sobre o Desempenho, registram-se as seguintes ponderações:

- a literatura associa o constructo Comprometimento com aspectos da identificação, envolvimento, vínculo afetivo dos indivíduos com a organização e um melhor desempenho, porém, de forma concreta, o comportamento mais significativo de um indivíduo comprometido com uma organização é sua intenção de permanência nela (MEYER; ALLEN, 1991);
- o ambiente de recessão econômica predominante em todo o país repercute nas empresas da região pesquisada, as quais vivenciam um ambiente caracterizado pela demissão de pessoas e, obviamente, pela insegurança com relação ao futuro;
- neste contexto, pode-se assumir um enfraquecimento da relação de comprometimento das pessoas com suas organizações, afetando seu desempenho, uma vez que sua intenção de permanecer, na maioria das vezes, independe de seus comportamentos e suas ações.

O modelo hipotético estabelecido apresentou boa qualidade e validade dos resultados apresentados. Em relação à qualidade, o modelo apresentou um GoF de 37,16%, indicando um bom ajuste do modelo. O intervalo de confiança via *Bootstrap* está de acordo com os resultados encontrados pelo valor-p, indicando uma maior validade aos resultados apresentados.

Em complemento aos comentários acerca das confirmações de hipóteses e registros de validade dos modelos, são necessárias ponderações e interpretações dos resultados sob o ponto de vista das organizações, considerando como questão central a identificação de quais variáveis independentes afetam de forma significativa a Autonomia e o Desempenho, bem como aspectos decorrentes dessa relação.

No que se refere às variáveis que afetam a Autonomia, com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que:

- a aplicação da autonomia dentro da organização não se limita ao simples estabelecimento de regras ou procedimentos internos, uma vez que a percepção dos indivíduos sobre a autonomia se relaciona também ao comportamento de seu gestor ( $\beta= 0,229$ ) e ao ambiente da organização ( $\beta= 0,298$ );
- o êxito de se utilizar a autonomia com ferramenta gerencial de forma a produzir benefícios para a organização, além de se apoiar fortemente no comportamento dos gestores, os quais darão sustentação a esta condição, se relaciona à coerência organizacional que sinaliza verdadeiramente aos empregados que a autonomia é uma condição formal estabelecida e não uma regra de exceção;
- como verificado nos estudos citados no referencial teórico, há meios de investir na formação e capacitação dos gestores para que desenvolvam um estilo apoiador da autonomia;
- do ponto de vista das organizações que pretendem sinalizar aos empregados sobre um ambiente que valoriza a Autonomia, os estudos citados no referencial teórico apontam como pontos de atenção o excessivo grau de formalização dos processos, a centralização de decisões, o cumprimento estrito de regras e o grau de flexibilidade.

Com relação às variáveis relacionadas ao Desempenho, com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que:

- a pesquisa confirmou os pressupostos teóricos clássicos ao demonstrar que a Motivação é vista como uma variável de significativa influência sobre o Desempenho ( $\beta= 0,485$ ), seguida da Autoeficácia ( $\beta= 0,402$ );
- neste contexto, é necessário considerar que ações organizacionais voltadas para mudança de comportamento e qualificação das pessoas visando motivá-las e qualificá-las são questões essenciais para promover seu melhor desempenho;
- sobre o comportamento individualista, ainda que considerado dentro dos conceitos da Autonomia reflexiva estabelecida por Koestener e Loiser (1991), sua associação com

a autonomia não é conclusiva, ensejando estudos específicos sobre a relação entre autonomia, métodos de tomada de decisão e o desempenho nas organizações.

## **5.1 Implicações acadêmicas e gerenciais**

Além de atingir os objetivos propostos na pesquisa, é possível levantar pontos relevantes no que diz respeito a aspectos de sua operacionalização e das práticas de gestão nas organizações.

Do ponto de vista da realização de pesquisas de campo, merece ser considerado o ambiente econômico em que a atividade de coleta de dados foi realizada. Os dados foram coletados nos meses de setembro, outubro e novembro de 2015, ano marcado pela retração da economia, recrudescimento da inflação e aumento da taxa de desemprego, notadamente no setor industrial em que está grande parte da amostra pesquisada. Nesse ambiente, foram verificadas dificuldades adicionais para a realização da pesquisa nas organizações, uma vez que a coleta de dados foi feita de forma presencial e através de questionários. Observou-se que, no curso da pesquisa, algumas organizações, apesar do interesse manifestado em participar da pesquisa, declinaram do convite em razão do ambiente interno de incerteza e insegurança das pessoas. Para viabilização, medidas adicionais para assegurar a preservação da identidade das pessoas e empresas participantes tiveram de ser adotadas, tais como o recebimento e armazenamento dos questionários preenchidos em urna lacrada.

Ainda sobre o aspecto do momento em que foi realizada a pesquisa, é possível assumir que, apesar dos problemas de ordem social que um ambiente de recessão econômica representa, do ponto de vista estritamente acadêmico tal situação representa um momento singular para pesquisadores que pretendam comprovar teorias emergentes ou confirmar a solidez de

fundamentos teóricos estabelecidos, os quais, muitas vezes, podem ter sido construídos por meio de pesquisas de campo em um ambiente de estabilidade econômica.

Do ponto de vista das práticas de gestão, foi confirmado que a prática da autonomia nas organizações é vista predominantemente como ferramenta para alavancar eficiência nos processos e rapidez na solução de problemas (DUBRIN, 2003; THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2009). Observou-se, em conversas preliminares e explicação do projeto para os gestores das empresas pesquisadas, por exemplo, a ausência de familiarização destes com a relação clássica entre autonomia, motivação e desempenho, estabelecida em estudos anteriores (DECI; RYAN, 2000; HACKMAN; OLDFHAM, 1976; SCHWARTZ, 1992). Tal observação confirma a condição constatada no referencial teórico, em que as pesquisas de campo nesse sentido têm sido realizadas em outros países, não tendo sido encontrada a realização de pesquisas desta natureza no Brasil.

Em termos práticos, mudanças na aplicação da autonomia na organização podem se referir a ajustes no modelo ou desenho da organização, envolvendo fundamentalmente ajuste em procedimentos (FRY; SLOCUM, 1984; HAGE; AIKEN, 1969) e aspectos comportamentais (HARDRÉ; REEVE, 2009). Assumindo esta condição, é possível afirmar que a aplicação da autonomia não implica necessariamente em grandes mudanças organizacionais ou investimentos relevantes, o que pode tornar sua aplicação mais rápida e menos complexa, desde que considerados os outros aspectos levantados neste estudo. Portanto, o uso da autonomia de forma eficiente nas organizações representa uma grande oportunidade para a melhoria dos processos e o alcance de resultados.

## 5.2 Limitações da pesquisa

Este estudo apresenta limitações quanto ao tamanho da amostra e à delimitação geográfica da pesquisa. A distribuição da amostra por empresas não possibilitou um estudo multigrupos em que pudesse ser comparado o resultado entre empresas ou entre departamentos de uma mesma organização, condição que pode enriquecer os resultados do estudo.

Uma indagação levantada no referencial teórico que não pôde ser abordada com profundidade neste estudo se relaciona ao comportamento e às percepções dos profissionais que ocupam cargos de chefia, pois para elas a autonomia pode ter significado e impacto distintos quando comparados aos demais indivíduos (SISODIA; DAS, 2013).

Na mesma linha, dependendo do tipo de negócio ou atividade da organização, o constructo Autonomia pode ter maior ou menor peso em suas operações. A autonomia para profissionais da área comercial pode ter significado diferente se comparado a um profissional da área de produção, por exemplo, que laboram em um ambiente de regras e procedimentos mais estritos.

### 5.3 Sugestões de futuras pesquisas

Considerando a pesquisa ter demonstrado que o constructo Autonomia é impactado significativamente por fatores contextuais, do ponto de vista da metodologia, representaria avanços no conhecimento no meio acadêmico e para as organizações a realização de estudos de forma comparativa em organizações distintas, tais como: autonomia em empresas públicas e privadas ou estudos comparativos entre grupos ou departamentos distintos dentro de uma mesma organização.

Do ponto de vista do conteúdo, a busca de referencial teórico possibilitou identificar a extensão do tema autonomia no trabalho, em que este constructo é relacionado a situações distintas e também estratégicas para as organizações. Sem pretensão de limitar o tema, foram elencados quatro temas em que já se verifica alguns estudos relacionados à Autonomia: Empreendedorismo estratégico, Alinhamento organizacional ou Adaptabilidade, Questões éticas na organização e Criatividade.

Sobre o Empreendedorismo estratégico, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), nas organizações que adotam estratégias empreendedoras assumindo riscos e buscam estar sempre à frente de seus concorrentes, seja pela criatividade de seus colaboradores ou pelo lançamento de novos produtos ou serviços, a orientação para o empreendedorismo de seus colaboradores é essencial. Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009) afirmaram que, apesar de a maioria dos estudos sobre a orientação organizacional para o empreendedorismo considerar questões relativas à proatividade, capacidade de inovar e assumir riscos, eles ignoram a autonomia como fator de contribuição para esse processo de criação de valor pelo empreendedorismo, o que pode representar uma oportunidade de estudos complementares.

Ainda no tema da Estratégia empresarial, a relação da autonomia com a criatividade é também um tema relevante nas organizações modernas. A criatividade é um atributo fortemente valorizado e tem levado muitos pesquisadores a estudarem sobre fatores contextuais que promovem o desempenho criativo. O ambiente organizacional e o gerenciamento são fatores usualmente estudados e associados à criatividade, porém outros estudos têm associado a criatividade às formas de organização do trabalho, em especial quanto à aplicação da autonomia e discricção aos indivíduos (CHANG; HUANG; CHOI, 2012).

A relação entre autonomia e alinhamento organizacional ou adaptabilidade foi abordada em estudos de Thongpapanl, De Clercq e Dimov, 2012 que afirmaram ser um dos grandes desafios das organizações, em um ambiente permanente de mudanças, lidar com a necessidade de manter a convergência em suas atividades e, ao mesmo tempo, permitir certa divergência que as possibilite serem criativas e darem respostas efetivas ao ambiente, isto é, serem autônomas.

Como sugestão final de pesquisa futura, levanta-se a associação da autonomia das pessoas e questões éticas na organização, tema de grande relevância na sociedade e fruto de intensos debates. Nesse sentido, são referenciados os estudos de Rönnegard (2013), em que o autor defende a ideia de que as organizações, entidades legais a quem se atribuem responsabilidades legais, diferentemente dos indivíduos que as compõem, não podem ter intenções ou executar ações de forma autônoma. Explica que a ideia de intencionalidade e escolha de ação, mormente atribuída às organizações, se relaciona fortemente a um ente ou agente que se apresenta sob a forma física e mental, o que não se aplica a uma organização.

## REFERÊNCIAS

- BANDURRA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BARCLAY, D.; THOMPSON, R.; HIGGINS, C. The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration. **Technology Studies**, v. 2(2), p. 285-309, 1995.
- BARUCH, Y. The rise and fall of organization commitment. **Human Systems Management**, v. 17, n. 2, p. 1-14, 1998.
- BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 68, p. 171-184, jan./mar., 2012.
- BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: autuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 53-84.
- BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organization Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990, p. 687-732.
- CATTELL, Raymond B. The scree test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**, v. 1, n. 2, p. 245-276, 1966.
- CHANG, J. W.; HUANG, D. W.; CHOI, J. N. Is task autonomy beneficial for creativity? Prior task experience and self-control as boundary conditions. **Social Behavior and Personality**, v. 40, n. 5, p. 705-724, 2012.
- CHILD, J. Organizar para o aprendizado. In: CHILD, J. **Organização: Princípios e Práticas Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MAROULIDES, G. A. (Ed.). **Modern Methods for Business Research**. New York, NY: Psychology Press, 1998. p. 295-236.
- CHIRKOV, V. A cross-cultural analysis of autonomy in education. A self-determination theory in perspective. **Theory and Research in Education**, v. 7, n. 2, p. 253-262, June, 2009.

CHIRKOV, V.; KIM, Y.; RYAN, R. M.; KAPLAN, U. Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory of internalization of cultural orientations and well-being. **Journal of Personality and Psychology**, v. 84, n. 1, p. 97-110, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRONBACH, L. Coefficient alpha and the internal structure of testes. **Psychometrika**, v. 16, n. 3. 1951.

DECI, E. L.; CONNELL, J. P.; RYAN, R. M. Self-determination in a work-organization. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 580-590, 1989.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Overview of self-determination theory. In: DECI, E. L.; RYAN, R. M. (Org.). **Handbook of Self-Determination Research**. Rochester: The University of Manchester Press, 2000.

DECI, E. L., VANTEENKISTE, M. Self-Determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. **Ricerche di Psicologia**, v. 27, n. 1, p. 23-39, 2004.

DEVINE, J.; CAMFIELD, L.; GOUGH, I. Autonomy or dependence – or both? Perspectives from Bangladesh. **WeD – Wellbeing in Developing Countries – ESRC Research Group**, n. 13, p. 1-13, Jan. 2006.

DUBRIN, A. J. Poder, política e influência. In: DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EFRON, Bradley; TIBSHIRANI, Robert J. **An Introduction to the Bootstrap, Monographs on Statistics and Applied Probability**, vol. 57. New York and London: Chapman and Hall/CRC, 1993.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas reações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 61-88, jan./jun. 2003.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50. 1981.

FRAGA, L. D. Motivação nas organizações. **Revista da Católica**, v. 3, n. 5, jan./jul., 2011.

FROESE, F. J.; XIAO, S. Work values, job satisfaction and organizational commitment in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 10, p. 2144-2162, July. 2012.

FRY, L. W.; SLOCUM, J. W. Technology, structure, and workgroup effectiveness: A test of a contingency model. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 221-246, June. 1984.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 331-362, Jan. 2005.

GALLETTA, M.; PORTOGHESE, I.; BATTISTELLI, A. Intrinsic motivation, job autonomy and turnover in italian healthcare: the mediating role of affective commitment. **Journal of Management Research**, v. 3, n. 2, p. 1-19, 2011.

GARRISON, D. Critical thinking and self-directed learning in adult education. **Adult Education Quarterly**, n. 2, p. 102-116, 1992.

GATHMANN, B.; SCHIEBENER, J.; WOLF, O. T.; BRAND, M. Monitoring supports performance in a dual-task paradigm involving a risky decision-making and a working memory task. **Frontiers in Psychology**, v. 6, n. 142, p. 1-13, feb. 2015.

GELLATLY, I. R.; IRVING, P. G.; Personality, autonomy and contextual performance of managers. **Human Performance**, v. 14, n. 3, p. 231-245, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, G.; SUTHERLAND M. The paradox of managing and control: an exploratory study. **South Africa Journal of Business Management**, v. 44, n. 1, p. 1-14, 2013.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANT, A.; SHIN, J. Work motivation: directing, energizing and maintaining effort (and research). In: RYAN, R. **The Oxford Handbook of Human Motivation**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

HAAR, J. M.; SPELL, C. S. How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 8, p. 1827-1842, aug. 2009.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.

HAGE, J.; AIKEN, M. Routine technology, social structure and organization goals. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, p. 368-379, sept. 1969.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMPTON, R. D. Administração – Coordenação. In: HAMPTON, R. D. **Comportamento: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HARDRÉ, P. L.; REEVE, J. Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study. **International Journal of Training and Development**, v. 13, n. 3, p. 165-184, 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C.; SINKOVICS, R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing. **Advances in International Marketing**, p. 277-319. 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. Lideranças Estratégicas. In: HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Thompson, 2003, cap. 12.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HUESTEGGE, L., KOCH, I. Dual-task crosstalk between saccades and manual responses. **Journal of Experimental Psychology**, v. 35, n. 2, p. 352-362, 2009.

IYENGAR, S. S.; LEPPER, M. R. Rethinking the value of choice: a cultural perspective on intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 76, n. 3, p. 349-366, 1999.

JAROS, S. Meyer and Allen model of organizational commitment: measurements issues. **The Icfai Journal of Organizational Behavior**, v. 6, n. 4, p. 8-25, 2007.

JUNGERT, T. The meaning of support from co-workers and managers in teams when working. **Forum för organisations – och gruppforskning**, n. 72, p. 1-17, 2012.

KERR, S.; JERMIER, J. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 22, p. 375-403, 1978.

KOESTNER, R.; LOSIER, G. F. Distinguishing reactive versus reflective autonomy. **Journal of Personality**, v. 64, n. 2, p. 465-494, June. 1991.

LANGFRED, C. W. The autonomy trap: a cognitive perspective on the negative effects of individual autonomy. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, v. 1, p. 1-6, Aug. 2008.

LANGFRED, C. W. The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 5, p. 563-585, 2000.

LANGFRED, C. W.; MOYE, N. A. Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 934-945, 2004.

LIU, Y.; ZHANG, K.; XIONG, J. Why employees commit? A multilevel study of the effects of autonomy supportive climate and adaptability. **Academy of Management Proceedings**, v. 1, p. 1-6, Aug. 2010.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 47-69. Jan, 2009.

MARTINS, A. M. Autonomia e educação: a trajetória de um conceito. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 207-232, mar. 2002.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. Motivação do Funcionário. In: MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações como características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Pesquisa, Organização e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 35-64, jul./dez. 2005.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MIAO, C. F.; EVANS, K. F.; ZOU, C. The role of salesperson motivation in sales control systems – intrinsic and extrinsic motivation revisited. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 417-425, 2007.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

MONECKE, A.; LEISCH, F. semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. **Journal of Statistical Software**, v. 48, n. 3, p. 1-32, 2012.

MOTOWIDLO, S. J.; BORMAN, W. C.; SCHMIT, M. J. A theory of individual differences in task and contextual performance. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 71-83, 1997.

MOURA, R. O conceito de autonomia de escola: algumas reflexões. **Educare/Educere**, v. 7, p. 85-94, 1999.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1999.

NIJBOER, M.; TAATGEN, N.; BRANDS, A.; BORST, J. P.; VAN RIJIN, H. Decision making concurrent multitasking: do people adapt to task interference? **Plos One**, v. 8, n. 11, p. 1-12, nov. 2013.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da evolução**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista da Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

RAÏCHE, G.; WALLS, T. A.; MAGIS, D.; RIOPEL, M.; BLAIS, J. Non-graphical solutions for Cattell's scree test. **Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences**, v. 9, n. 1, p. 23-29, 2013.

REEVE, J. Teachers as facilitators: what autonomy-supportive teachers do and why their students benefit. **The elementary School Journal**, v. 106, n. 3, p. 225-337, Jan. 2006.

REEVE, J.; BOLT, E.; CAI, Y. Autonomy-supportive teachers: how they teach and motivate students. **Journal of Educational Psychology**, v. 91, n. 3, p. 537-548, 1999.

REIS NETO, M. T.; KILIMNIK, Z. M.; MELO, E. C.; THEOTÔNIO, K. S. Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 3, p. 18-35, set./dez. 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Fundamentos da estrutura organizacional. In: ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES F. C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, v. 48, n.1, p. 253-273, jan/fev. 2013.

RÖNNEGARD, D. How autonomy alone debunks corporate moral agency. **Business & Professional Ethics Journal**, v. 32, n. 1, p. 77-106. Jan, 2013.

RUBINSTEIN, J. S.; MEYER, D. E.; EVANS, J. E. Executive control of cognitive process in task switching. **Journal of Experimental Psychology**, v. 27, n. 4, p. 763-797, 2001.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and wii? **Journal of Personality**, v. 74, n. 6, p. 1557-1585, Dec. 2006.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista da Administração**, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2009.

SANCHEZ, Gaston. **PLS path modeling**. Berkeley: R Trowchez Editions, January, 2013. Disponível em: <<http://www.gastonsanchez.com/PLS>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

SARAGIH, S. The Effects of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variable. **International Research Journal of Business Management**, v. 4, n. 3, p. 203-215, 2011.

SCHERMERHORN, J. J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. Poder e política. In: SCHERMERHORN, J. J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIEHL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 7-24, set./dez. 2000.

SCHWARTZ, H. S. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, 1992.

SENGE, P. N. Descentralização. In: SENGE, P. N. **A quinta disciplina: a arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SISODIA, S.; DAS, I. Effect of job autonomy upon organizational commitment of employees at different hierarchical level. **Psychological Thought**, v. 6, n. 2, p. 241-251, Oct. 2013.

SOUSA, C. M. P.; COELHO, F.; GUILLAMON-SAORIN, E. Personal values, autonomy, and self-efficacy: evidence from frontline service employees. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 20, n. 2, p. 159-170, June 2012.

SPECTOR, P. E. Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. **Human Relations**, v. 39, n. 11, p. 1005-1016, Nov. 1986.

STRAYER, D. L.; WATSON, J. M.; DREWS, F. A. Cognitive distraction while multitasking in the automobile. **Psychology of Learning and Motivation**, v. 54, p. 29-58, 2011.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A Relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS path modeling. **Computational statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **Disciplined autonomy**: resolving the tension between flexibility and control. 20 de fevereiro de 2009. Disponível em: <[http://viewswire.eiu.com/index.asp?layout=ebArticleVW&article\\_id=444274439](http://viewswire.eiu.com/index.asp?layout=ebArticleVW&article_id=444274439)>. Acesso em: 10 set. 2014.

THONGPAPANL, N.; DE CLERCQ, D.; DIMOV, D. An investigation of the performance consequences of alignment and adaptability: contingency effects of decision autonomy and shared responsibility. **R&D Management**, v. 42, n. 1, p. 14-30, 2012.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. C conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. VII, n. 1, p. 119-132, 2005.

VAN MIERLO, H.; RUTTE, C. G.; VERNUNT, J. K.; KOMPIER, M. A. J.; DOOREWAARD, J. A. M. C. Individual autonomy in work teams: the role of team autonomy, self-efficacy, and social support. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 3, p. 281-299, 2006.

VAZQUEZ, A. C.; OLTRAMARI, A. P.; TONON, L.; GARAY, A. B. S. Desempenho e carreira: um panorama da produção acadêmica no período de 2000 a 2008 na administração brasileira. **Revista de Gestão da Unilasalle**, v. 2, n. 1, p. 17-28, 2013.

VELASQUEZ, M. G. Why corporations are not morally responsible for anything they do. **Business and Professional Ethics Journal**, v. 2, p. 1-18, 1983.

VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. **Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications**. Heidelberg: Springer, 2010.

VISWESVARAN, C.; ONES, D. S. Perspectives on models of job performance. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 8, n. 4, p. 216-226, Dec. 2000.

WIELENGA-MEIJER, E. G. A.; TARIS, T. W.; WIGBOLDUS, D. H. J.; KOMPIER, M. A. J. Costs and benefits of autonomy when learning a task: an experimental approach. **The Journal of Social Psychology**, v. 151, n. 3, p. 292-313, 2011.

WILKINSON, J. Why sales managers should provide more leadership: the relationship between levels of leadership and salesperson performance. **Journal of Selling & Major Account Management**, v. 9, n. 2, p. 22-38, 2009.

ZATTI, V. **Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire**. Porto Alegre: Edipucrs, 2007.

## 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. <b>(HACKMAN; OLDFHAM, 1976)</b> . Necessidade básica dos indivíduos em ser o agente causal, experimentar a escolha, agir de acordo com seus interesses, valores e alto grau de reflexão <b>(DECI; VANTEENKISTE, 2004)</b> .
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. Os desejos de satisfazer tais necessidades são dinâmicos e permanentes, variando-se os objetivos <b>(SAMPAIO, 2009)</b> . Sua dualidade é refletida nas teorias classificadas como endógenas, a motivação como um processo psicológico; e exógenas, a motivação associada aos fatores ambientais <b>(GRANT; SHIN, 2011)</b> .
Comprometimento	Estado psicológico do indivíduo que caracteriza sua relação com a empresa e tem implicações quanto à sua decisão de continuar ou não a sua relação de empregado. Pode ser desdobrado em três componentes: desejo (comprometimento afetivo), necessidade (comprometimento de continuidade) e obrigação (comprometimento normativo) de se manter relacionado a uma organização. Reflete adesão, envolvimento e vínculo psicológico do indivíduo com a empresa <b>(FONSECA; BASTOS, 2003; MEYER; ALLEN, 2001)</b> .
Individualismo	Comportamento do indivíduo associado à busca de independência e liberdade e caracterizado pela resistência a influência externa, persuasão e coerção, indiferença aos sentimentos alheios, desafio à autoridade e desagrado por ambientes de trabalho que encorajam a cooperação e o trabalho em equipe <b>(KOESTNER; LOSIER, 1991)</b> .
Autoeficácia	Percepção do trabalhador de que tem capacidade e recursos de executar suas atividades e vencer desafios, fazendo com que persista e adicione mais esforço ao se deparar com obstáculos ou experiências negativas <b>(JUNGERT, 2012; SARAGIH, 2011)</b> .
Equilíbrio, autonomia e controle	Condição balanceada entre a autonomia dos subordinados e controle gerencial que deve ser buscada para manter o alinhamento às metas e aos objetivos da empresa, incrementar o engajamento, motivação dos empregados e o desempenho da organização <b>(GILBERT; SUTHERLAND, 2013)</b> . O equilíbrio entre autonomia e controle é prejudicado pelo alto grau de formalização da organização que, por sua vez, afeta negativamente comportamentos relacionados a iniciativa, criatividade, capacidade de aprender e mobilização para enfrentar novos desafios <b>(HAGE; AIKEN, 1969; KERR; JERMIER, 1978; LANGFRED; MOYE, 2004)</b> .
Estilo apoiador da autonomia	Comportamentos da chefia que caracterizam o gestor como motivador e apoiador a autonomia, engajamento, iniciativa e proatividade dos subordinados, tais como tais como ouvir atentamente e dar oportunidade para os subordinados se expressarem, encorajá-los para tomada de decisão, escolha de caminhos próprios, esforço e persistência <b>(REEVE, 2006; REEVE; YI CAI, 1999)</b> .
Desempenho	Conjunto de ações, comportamentos e resultados que podem ser mensurados, que o empregado assume, se sente comprometido e contribui para o alcance das metas. <b>(VISWEVARAM; ONES, 2000)</b> . 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. <b>(MOTOWIDLO et al., 1997)</b> .

## APÊNDICE B – PERGUNTAS RELACIONADAS AOS CONSTRUCTOS

AUTONOMIA	
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	Meu trabalho permite modificar o método usual de execução.
6	Sou capaz de modificar os objetivos de meu trabalho.
7	Tenho controle sobre o que me é proposto para executar.
MOTIVAÇÃO	
8	Tenho muita vontade de fazer meu trabalho.
9	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida.
10	Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.
11	Gosto muito do trabalho que executo.
12	Sinto bem estar ao executar meu trabalho.
13	Sou recompensado financeiramente com o meu trabalho.
14	Sou reconhecido pelo trabalho que faço.
DESEMPENHO	
15	Cumpro as tarefas dentro do que foi estabelecido
16	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia
17	Reconheço que sou responsável pelos resultados de meu trabalho
18	Recebo tarefas especiais (de confiança) para realizar
19	Recebo reclamações por não executar corretamente o que me foi dito
20	Fui orientado pelo meu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que faço
21	De 0 a 10, qual nota você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?
COMPROMETIMENTO AFETIVO	
22	Estarei satisfeito se finalizar minha carreira nesta organização.
23	Gosto de discutir assuntos da empresa com pessoas fora dela.
24	Sinto como se os problemas da organização fossem meus problemas também.
25	Penso que eu poderia me dedicar a outra empresa assim como dedico à empresa em que trabalho. (R)
26	Eu não me sinto como parte da família nesta empresa. (R)
27	Não sou emocionalmente ligado a esta empresa. (R)
28	Trabalhar nesta organização tem um grande significado para mim.
29	Não tenho um forte senso de “fazer parte” desta organização. (R)

COMPROMETIMENTO DE CONTINUIDADE	
30	Não tenho temor do que pode acontecer se eu sair da empresa sem ter outro trabalho em vista. (R)
31	Seria muito difícil deixar a empresa neste momento, mesmo se fosse minha vontade.
32	Muitas coisas em minha vida seriam interrompidas se eu saísse da empresa neste momento.
33	Não seria muito caro deixar a organização neste momento. (R)
34	Ficar na empresa é uma questão de necessidade, mas também, meu desejo.
35	Sinto que não tenho muitas opções a considerar se deixar a empresa.
36	Uma das sérias consequências de deixar esta empresa é a falta de alternativas.
37	Uma das principais razões para continuar trabalhando nesta empresa é que, se eu sair, seria um grande sacrifício pessoal e que em outra empresa eu poderia não ter os mesmos benefícios que eu tenho aqui.
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	
38	Penso que as pessoas, hoje em dia, mudam de uma empresa para outra com muita frequência.
39	Eu não acredito que uma pessoa deve sempre ser leal à sua empresa.
40	Mudar de empresas com frequência não me parece antiético. (R)
41	Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta empresa é que acredito que a lealdade é importante, portanto, sinto a obrigação moral de permanecer.
42	Se eu tiver uma oferta de um emprego melhor em outro lugar, não me sinto no direito de deixar a empresa.
43	Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização.
44	As coisas eram melhores quando as pessoas permaneciam em uma empresa a maior parte do tempo.
45	Ser uma pessoa bem dedicada à empresa não me sensibiliza mais. (R)
INDIVIDUALISMO	
46	As discussões com meus colegas superiores em relação ao meu trabalho nem sempre são agradáveis.
47	Ao executar meu trabalho, procuro seguir minhas convicções e não ouvir a opinião de terceiros.
48	Ao executar meu trabalho, não percebo o ambiente em relação aos sentimentos de pessoas.
49	Prefiro um ambiente de trabalho em que possa executar meu trabalho individualmente.
50	Eu desisto quando me deparo com um trabalho que tenha dificuldade de executar.
AUTOEFICÁCIA	
51	Meu trabalho está adequadamente dimensionado para o nível de minhas de minhas habilidades.
52	Não sinto que tenha dificuldades em me ajustar ao trabalho que executo.
53	Sinto ser mais qualificado do que o necessário para o trabalho que executo.
54	Tenho pleno conhecimento técnico para lidar com o meu trabalho, tudo o que preciso agora é de experiência prática.
55	Sinto seguro de que minhas habilidades e competências são iguais ou superiores às de meus colegas.
56	Minha experiência e meus resultados aumentam minha confiança de que apresentarei excelente desempenho nesta organização.
57	Já tive trabalhos mais desafiadores do que o trabalho que executo.

EQUILÍBRIO, AUTONOMIA E CONTROLE	
58	Meu chefe supervisiona e monitora o meu desempenho de modo a assegurar que o trabalho esteja alinhado aos objetivos e metas da empresa.
59	Tenho autonomia para executar meu trabalho, dentro das diretrizes estabelecidas por minha chefia.
60	Meu chefe proporciona <i>feedback</i> regular do resultado do meu trabalho.
61	Na empresa em que trabalho, há normas e procedimentos que sou obrigado a cumprir.
62	Em meu trabalho, o descumprimento das normas e dos procedimentos é considerado violação de regras e está sujeito a punições.
63	Em meu trabalho, as normas de procedimentos reduzem a necessidade de interferências e necessidade das chefias.
ESTILO APOIADOR DA AUTONOMIA	
64	Meu chefe ouve os subordinados com atenção.
65	Meu chefe cria oportunidades para os subordinados executarem seu trabalho da forma que gostariam.
66	Meu chefe dá oportunidade para as pessoas se manifestarem.
67	Em se tratando de aprendizagem, meu chefe estimula os subordinados a experimentar e trocar experiências em vez de passivamente ver e ouvir.
68	Meu chefe encoraja o esforço e a persistência das pessoas.
69	Meu chefe elogia sinais de melhorias e aprendizado.
70	Meu chefe oferece dicas para progredir quando os subordinados demonstram estar com dificuldades para evoluir.



Discordo plenamente →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Concordo plenamente

QUESTÕES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização.										
44	As coisas eram melhores quando as pessoas permaneciam em uma empresa a maior parte do tempo.										
45	Ser uma pessoa bem dedicada à empresa não me sensibiliza mais. (R)										
46	As discussões com meus colegas superiores em relação ao meu trabalho nem sempre são agradáveis.										
47	Ao executar meu trabalho, procuro seguir minhas convicções e não ouvir a opinião de terceiros.										
48	Ao executar meu trabalho, não percebo o ambiente em relação aos sentimentos de pessoas.										
49	Prefiro um ambiente de trabalho em que possa executar meu trabalho individualmente.										
50	Eu desisto quando me deparo com um trabalho que tenha dificuldade de executar.										
51	Meu trabalho está adequadamente dimensionado para o nível de minhas de minhas habilidades.										
52	Não sinto que tenha dificuldades em me ajustar ao trabalho que executo.										
53	Sinto ser mais qualificado do que o necessário para o trabalho que executo.										
54	Tenho pleno conhecimento técnico para lidar com o meu trabalho, tudo o que preciso agora é de experiência prática.										
55	Sinto seguro de que minhas habilidades e competências são iguais ou superiores às de meus colegas.										
56	Minha experiência e meus resultados aumentam minha confiança de que apresentarei excelente desempenho nesta organização.										
57	Já tive trabalhos mais desafiadores do que o trabalho que executo.										
58	Meu chefe supervisiona e monitora o meu desempenho de modo a assegurar que o trabalho esteja alinhado aos objetivos e metas da empresa.										
59	Tenho autonomia para executar meu trabalho, dentro das diretrizes estabelecidas por minha chefia.										
60	Meu chefe proporciona feedback regular do resultado do meu trabalho.										
61	Na empresa em que trabalho há normas e dos procedimentos em que sou obrigado a cumprir.										
62	Em meu trabalho, o descumprimento das normas e dos procedimentos é considerado violação de regras e está sujeito a punições.										
63	Em meu trabalho, as normas de procedimentos reduzem a necessidade de interferências e necessidade das chefias.										
64	Meu chefe ouve os subordinados com atenção.										
65	Meu chefe cria oportunidades para os subordinados executarem seu trabalho da forma que gostariam.										
66	Meu chefe dá oportunidade para as pessoas se manifestarem.										
67	Em se tratando de aprendizagem, meu chefe estimula os subordinados a experimentar e trocar experiências em vez de passivamente ver e ouvir.										
68	Meu chefe encoraja o esforço e a persistência das pessoas.										
69	Meu chefe elogia sinais de melhorias e aprendizado.										
70	Meu chefe oferece dicas para progredir quando os subordinados demonstram estar com dificuldades para evoluir.										

**Dados do respondente:**

Qual o seu grau de escolaridade? \_\_\_\_  
 1 – Fundamental 2 – Médio 3 – Superior

Você ocupa algum cargo de chefia? \_\_\_\_  
 1 – Sim 2 – Não

Em que área você trabalha? \_\_\_\_  
 1 – Produção/Qualidade 2 – Administrativo/RH 3 – Finanças/Contabilidade 4 – Desenvolvimento/Engenharia  
 5 – Comercial 6 – TI 7 – Outros