

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Amaro Rates de Carvalho

As influências das dimensões da confiança, identificação organizacional e motivação no desempenho individual

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Amaro Rates de Carvalho

As influências das dimensões da confiança, identificação organizacional e motivação no desempenho individual

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C331i Carvalho, Amaro Rates de, 1975 -
As influências das dimensões da confiança, identificação organizacional e motivação no desempenho individual / Amaro Rates de Carvalho - Belo Horizonte, 2019.
84 f. ; 29,7 cm

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2019.

1. Confiança. 2. Desempenho. 3. Motivação. I. Título. II. Reis Neto, Mário Teixeira. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.015.25



FUMEC

Dissertação intitulada “**As influências das dimensões da confiança, identificação organizacional e motivação no desempenho individual**” de autoria de Amaro Rates de Carvalho, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

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

Prof. Dr. Luiz Claudio de Lima – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Marco Aurélio Ramos – Unihorizontes
(Examinador Externo)

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

Belo Horizonte, 09 de julho de 2019.

Resumo

No mundo dos negócios com competição acirrada, mudanças constantes e novas tecnologias, as organizações precisam de bons desempenhos para sobreviverem com lucratividade. Para isso, o desempenho individual dos empregados, que é um conjunto de comportamentos ou atividades tácitas ou explícitas demonstrado em determinadas situações, pode ser a chave de sucesso. Porém, há vários construtos que podem influenciar de forma positiva ou negativa o desempenho individual. Esta pesquisa objetivou quantificar as influências das dimensões da confiança nos colegas, no chefe, na organização, identificação organizacional e motivação com o desempenho individual. Para atender esse objetivo, utilizou-se a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, com a aplicação de questionário eletrônico para os empregados de empresas de TI no período de janeiro e fevereiro de 2019, onde maioria, 92,5%, trabalham em Minas Gerais. Os respondentes são, em sua maioria, homens (72,2% *versus* 27,8% de mulheres), 91,8% não exercem função de chefia, 37,7% entre 30 a 40 anos de idade, 50,6% possuem Pós-graduação, 46,3% com renda acima de R\$ 6.000,00 e 38,1% com um tempo de empresa de 2 a 5 anos. Das 12 hipóteses levantadas, 6 foram confirmadas e apresentaram capacidade de explicação significativa com R^2 de 65,0% sobre o desempenho individual. O modelo estrutural alcançou qualidade GoF = 67,73%, sendo considerado um bom valor, quando comparado com outras pesquisas relacionadas ao tema. Chamou a atenção a força das relações encontradas entre Confiança na Organização ($\beta = 0,57$) com Identificação Organizacional, Identificação Organizacional ($\beta = 0,47$) com Motivação e Motivação ($\beta = 0,52$) com Desempenho Individual. A sugestão de futuras pesquisas para o avanço do conhecimento científico e prático são que novas pesquisas empíricas sejam realizadas em empresas de setores diferente de TI, usando o modelo estrutural validado nessa pesquisa.

Palavras chave: Confiança. Identificação Organizacional. Motivação. Desempenho Individual.

Abstract

In the business world with big competition, constant change, and new technology, organizations need good performance to survive profitably. For this, individual employee performance, which is a set of behaviors or tacit or explicit activities demonstrated in certain situations, can be the key to success. However, there are several constructs that can positively or negatively influence individual performance. This research objectified to quantify the influences of the dimensions of trust in colleagues, boss, organization, organizational identification and motivation with individual performance. To meet this objective, the descriptive research with a quantitative approach was used, with the application of an electronic questionnaire for employees of IT companies in the period of January and February of 2019, where a majority, 92.5%, work in Minas Gerais. The majority of respondents are men (72.2% versus 27.8% of women), 91.8% do not exercise leadership, 37.7% between 30 and 40 years of age, 50.6% have Postgraduate, 46.3% with income above R \$ 6,000.00 and 38.1% with a company time of 2 to 5 years. Of the 12 hypotheses raised, 6 were confirmed and presented significant explanatory capacity with R^2 of 65.0% on individual performance. The structural model reached GoF quality = 67.73%, being considered a good value, when compared to other research related to the theme. Attention was drawn to the strength of the relationships between Organizational Trust ($\beta = 0.57$) with Organizational Identification, Organizational Identification ($\beta = 0.47$) with Motivation and Motivation ($\beta = 0.52$) with Individual Performance. The suggestion of future research for the advancement of scientific and practical knowledge is that new empirical research be carried out in companies of sectors other than IT, using the structural model validated in this research.

Keywords: Trust. Organizational Identification. Motivation. Performance Individual.

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Descritiva das variáveis caracterizadoras..... | 33 |
| Tabela 2: Descritiva dos constructos..... | 35 |
| Tabela 3: Análise exploratória para criação dos indicadores de primeira ordem..... | 39 |
| Tabela 4: Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos..... | 40 |
| Tabela 5: Análise exploratória para criação dos indicadores de segunda ordem..... | 40 |
| Tabela 6: Confiabilidade, validade Convergente e dimensionalidade dos constructos..... | 41 |
| Tabela 7: Modelo de Mensuração – Todas as Classificações..... | 42 |
| Tabela 8: Validação do modelo de mensuração – Todas as Classificações..... | 43 |
| Tabela 9: Modelo Estrutural..... | 44 |
| Tabela 10: Tabela de Hipóteses do modelo..... | 46 |

Lista de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Definições de Confiança na visão de vários autores..... | 4 |
| Quadro 2: Evolução dos métodos de avaliação de desempenho..... | 16 |
| Quadro 3: Visão geral das três perspectivas sobre o desempenho..... | 19 |
| Quadro 4: Resumo dos principais autores da literatura sobre desempenho..... | 20 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Teoria da Equidade..... | 12 |
| Figura 2 – Modelo Hipotético..... | 28 |
| Figura 3 – Ilustração do Modelo Estrutural..... | 46 |

Lista de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Descritiva dos constructos Confiança no chefe, Confiança nos colegas e Confiança na Organização..... | 36 |
| Gráfico 2 – Descritiva dos constructos Identificação Organizacional, Motivação e Desempenho de Tarefa..... | 37 |
| Gráfico 3 – Descritiva dos constructos Desempenho de Contexto, Autoiniciativa e Persistência..... | 37 |

Sumário

| | |
|--|----|
| 1 - Introdução | 1 |
| 1.1 - Problema de pesquisa | 2 |
| 1.2 - Objetivo geral | 2 |
| 1.3 - Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.4 - Justificativas | 2 |
| 2 - Referencial teórico | 4 |
| 2.1 Confiança | 4 |
| 2.1.1 Confiança na organização..... | 5 |
| 2.1.2 Confiança no chefe | 7 |
| 2.1.3 Confiança nos colegas | 8 |
| 2.2 Identificação organizacional | 9 |
| 2.3 Motivação | 11 |
| 2.4 Desempenho individual na organização..... | 14 |
| 2.4.1 Modelos de Avaliações de Desempenho individual na organização..... | 18 |
| 2.5 Relações entre os construtos | 24 |
| 2.5.1 Relação entre confiança e identificação organizacional | 24 |
| 2.5.2 Relação entre confiança e motivação..... | 25 |
| 2.5.3 Relação entre confiança e desempenho individual | 25 |
| 2.5.4 Relação entre identificação organizacional e motivação..... | 26 |
| 2.5.5 Relação entre identificação organizacional e desempenho individual | 27 |
| 2.5.6 Relação entre motivação e desempenho individual | 27 |
| 3 Modelo Hipotético | 28 |
| 4 Metodologia | 29 |
| 4.1 Tipo de pesquisa | 29 |
| 4.2 População, Unidade de Análise e Amostra | 29 |
| 4.3 Coleta de dados..... | 30 |
| 4.4 Tratamento dos dados..... | 30 |
| 4.5 Limitações do método | 32 |
| 4.6 Análise de Dados Faltantes, Outliers e Linearidade | 33 |
| 5 Apresentação e análise dos resultados | 33 |
| 5.1 Análise Descritiva..... | 33 |
| 5.2 Criação dos Indicadores de Primeira Ordem..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3 Criação dos Indicadores de Segunda Ordem..... | 40 |
| 5.4 Modelagem de Equações Estruturais | 42 |
| 5.4.1 Modelo de Mensuração..... | 42 |
| 5.4.2 Modelo Estrutural – Todas as Classificações..... | 44 |
| 6 Discussão | 47 |
| 6.1 Discussão dos resultados das hipóteses dessa pesquisa com os principais autores citados no referencial teórico..... | 47 |
| 6.2 Quadro resumo da discussão dos resultados das hipóteses dessa pesquisa com os principais autores citados no referencial teórico..... | 51 |
| 6.3 Principais resultados da pesquisa | 52 |
| 7 Conclusão | 53 |
| Contribuições da pesquisa..... | 54 |
| Limitações da pesquisa | 55 |
| Sugestões para futura pesquisa | 55 |
| Referências | 55 |
| GLOSSÁRIO | 63 |
| APÊNDICE A – Definição dos construtos | 65 |
| APÊNDICE B – Referências adotadas nos questionários | 67 |
| APÊNDICE C – Questionário | 70 |

1 - Introdução

No mundo dos negócios com competição acirrada, mudanças constantes e novas tecnologias, as organizações precisam de bons desempenhos para sobreviverem com lucratividade. Sendo assim, conhecer o efetivo **desempenho individual** dos empregados, assim como os desempenhos das equipes de trabalho que lhes são subordinadas, é uma preocupação recorrente de gestores das mais diferentes organizações e setores de atuação. Desde o final do século XIX até os dias de hoje, o que não faltam são tentativas de sistemas de medição para sanar essa necessidade, nos mais diferentes cenários (Lugoboni, et al., 2014).

O desempenho individual dos empregados é um conjunto de comportamentos ou atividades tácitas ou explícitas demonstrado em determinadas situações e pode ser a chave de sucesso para melhorar o desempenho organizacional. Porém, há vários construtos que podem influenciar de forma positiva ou negativa o desempenho individual. Como confiança, motivação e identificação organizacional. A escolha desses apoiam-se no fato que os mesmos podem influenciar o desempenho individual e pela ausência de pesquisas empíricas que tratam todos juntos.

A **Confiança** tende a ser um direcionador de atitudes positivas. A partir dos anos 50, a confiança já havia sido percebida como elemento norteador e delimitador das relações humanas. Assim, a confiança vem sendo pesquisada sob diversas perspectivas: relacionamentos entre organizações distintas; entre organizações coligadas; entre indivíduos e organizações; entre indivíduos; entre indivíduos e instituições sociais. A confiança tem afetado o ambiente organizacional, na medida em que contribui para a diminuição dos custos de transação, redução dos contratos formais, além da resolução de disputas entre as organizações. Além disso, é também importante na construção uma nova concepção de hierarquia (Diniz & Marconatto, 2010). Quando existe relação de confiança entre as pessoas, cresce a probabilidade de trocas e compartilhamento de informações, reduzem-se os conflitos e aumentam a identificação organizacional, a motivação e o desempenho organizacional. As relações de confiança podem operar como um mecanismo de redução de incertezas (Zanini & Miguelles, 2014).

A **Motivação** também pode ter influência direta no desempenho individual. Blanchard & Hersey (1986) descrevem a pesquisa realizada por William James, segundo a qual um trabalhador conseguiria manter o seu emprego com apenas de 20% a 30% da sua capacidade produtiva. Porém, se os mesmos fossem altamente motivados, conseguiriam utilizar de 80% a 90% de sua capacidade. Isso significa que havendo pouca motivação, o desempenho do empregado será reduzido. Os autores concluíram, portanto, que a motivação consegue influenciar em até 70% do desempenho do empregado.

Outro construto que pode afetar o desempenho do empregado é a **Identificação Organizacional** que, por sua vez, tem merecido um papel de destaque em toda essa nova maneira de se enxergar as pessoas e de lidar com os desafios em equipe. Um funcionário que se identifica com a organização, estará mais propenso a se dedicar e a partir de então aumentar a qualidade e a quantidade da sua entrega. Cooper & Thatcher (2010) mostram o quanto as questões culturais e de valores influenciam nessa relação entre o empregado e a organização. Além disso, creem que existe, neste ponto, uma grande oportunidade para as orientações, uma vez que encorajando a identificação dos empregados, elas poderão contar com pessoas cada vez mais envolvidas e dispostas a realizarem um bom trabalho.

Tendo como base o contexto geral e específico descrito nessa introdução surgiu a questão norteadora desse trabalho descrita no problema de pesquisa a seguir.

1.1 - Problema de pesquisa

Qual a influência da identificação organizacional, da motivação e das dimensões da confiança no desempenho individual do empregado?

1.2 - Objetivo geral

Essa pesquisa tem como objetivo principal mensurar as relações da identificação organizacional, da motivação e das dimensões da confiança no desempenho individual do empregado.

1.3 - Objetivos específicos

- ✓ Mensurar a influência do construto confiança no chefe na identificação organizacional, na motivação e no desempenho individual.
- ✓ Mensurar a influência do construto confiança nos colegas na identificação organizacional, na motivação e no desempenho individual.
- ✓ Mensurar a influência do construto confiança na organização na identificação organizacional, na motivação e no desempenho individual.
- ✓ Mensurar a influência do construto identificação na organização na motivação e no desempenho individual.
- ✓ Mensurar a influência do construto motivação no desempenho individual.

1.4 - Justificativas

Num momento de mudanças no Brasil e mesmo em vários outros países em desenvolvimento, manter a confiança, a identificação organizacional, a motivação e o alto desempenho dos empregados nas organizações se tornou um grande desafio. A gestão de recursos humanos busca práticas para ajudar a superar esses desafios. Para isso, conhecer e saber trabalhar com atributos que são relevantes para o aumento da produtividade dos empregados, como é o caso da confiança, pode ser importante. Uma pesquisa exclusiva da consultoria de gestão de riscos e seguros Willis Towers Watson (2016) com 31.000 funcionários de 2.004 empresas em 29 países, mostra que 52% deles não confiam nos altos executivos da companhia. No Brasil, o mesmo levantamento indica que 56% dos empregados não confiam no gestor imediato.

O parágrafo anterior revela um percentual grande da falta de confiança dos empregados nos chefes em um número considerável de empresas espalhadas em muitos países. Incita-se a pensar o quanto isso pode afetar o desempenho individual e, além disso, como avaliar tal desempenho. No estudo de Cappelli & Conyon (2016) a avaliação de desempenho remonta ao início de 1800 e às fábricas de algodão do Reino Unido de propriedade de Robert Owen.

Avaliação de desempenho tornaram-se populares nos EUA após a Segunda Guerra Mundial, veja (Murphy & Cleveland, 1995). Segundo a pesquisa de *Aberdeen Group* (2010) 91% dos empregadores em todo o mundo faz uso de avaliação de desempenho. As avaliações de desempenho são necessárias em 75% dos empregos individuais no governo estadual dos EUA conforme estudo de Selden, Ingraham, & Jacobson(2001), na maioria dos aspectos do governo federal, nas forças armadas e, de fato, em praticamente todos os tipos de vínculo empregatício.

O estudo de Cappelli & Conyon (2016) mostra que apesar da quase universalidade das avaliações de desempenho, pouco se sabe sobre as questões mais básicas concernentes a elas, como por que elas existem e como são realmente usadas, ver Mikovich & Wigdor (1991), para obter informações sobre seu uso nos EUA em um período anterior. Comentando isso, Prendergast (1999, p. 33) observa: “Um desapontamento da literatura econômica tem sido a escassez de informações coletadas sobre a avaliação de trabalhadores com resultados mal medidos”, a arena que as avaliações de desempenho visam. A pesquisa enciclopédica de Borjas (2010) sobre pesquisa econômica sobre temas de trabalho e emprego, por exemplo, não mostra estudos sobre avaliações de desempenho. Como İndjejikian (1999) observa, a falta de estudo sobre o que as avaliações realmente fazem é especialmente lamentável devido ao papel central que elas desempenham no tratamento de problemas de agência, talvez a questão principal na administração de empresas.

Fundamentada nos contextos geral e específicos, nos parágrafos anteriores e no objetivo geral, essa pesquisa se justifica cientificamente devido à necessidade de aumento do conhecimento sobre desempenho individual e à falta de pesquisas científicas com modelos estruturais que ajudem no desempenho individual. Diante disso, faz-se necessário criar um modelo que seja capaz de mostrar os caminhos para melhorar o desempenho individual.

Sob o ponto de vista gerencial, este trabalho se justifica porque pode contribuir para melhorar o desempenho individual e a gestão de recursos humanos dentro das organizações. A expectativa é que os resultados e o modelo teórico proposto seja útil para a organização implementar ações práticas para avaliar os indivíduos e buscar mais confiança, identificação na organização, motivação e desempenho do indivíduo.

Espera-se que o resultado dessa pesquisa possa impulsionar pesquisas sobre o tema. E, consequentemente, gerar um modelo que poderá ser aplicado no âmbito acadêmico e organizacional, integrando teoria e prática.

2 - Referencial teórico

O referencial teórico está dividido em tópicos que são foco do trabalho. Inicia-se conceituando confiança e as 3 dimensões da confiança, foco do trabalho: confiança no chefe, confiança nos colegas e confiança na organização. Sequencialmente, identificação organizacional, motivação, desempenho individual e a relação entre confiança, identificação organizacional, motivação e desempenho individual.

2.1 Confiança

Vários autores postulam conceitos de confiança, e mesmo considerando certas diferenças nas terminologias empregadas, Diniz & Marconatto (2010) *apud* Saray (2003) apresentaram o resumo conceitual no quadro 1.

Quadro 1: Definições de Confiança na visão de vários autores

| Autores | Definição |
|---|--|
| Giffin (1967), Bialaszewski e Giallourakis (1985) | Confiança é uma atitude mostrada em soluções onde uma pessoa está tendo fê em outra pessoa, uma pessoa está arriscando algo de valor e/ou uma pessoa está tentando alcançar um determinado objetivo. |
| Schurr e Ozanne (1985) | Confiança é a crença de que a palavra ou promessa de uma parte é segura e que a parte cumprirá suas obrigações no relacionamento de troca. |
| Baier (1986) | Confiança é a vulnerabilidade aceita perante a possibilidade, mas não a crença, de má fê (ou falta de boa fê) da outra parte. |
| Anderson <i>et al.</i> (1987) | Confiança é o grau através do qual o membro de canal percebe que seu relacionamento com o fornecedor é baseado na confiança mútua e então está aberto a aceitar deslocamentos de curto prazo (descompasso negativo pontual na relação custo-benefício), porque ele está confiante que este deslocamento será nivelado no longo-prazo. |
| Anderson e Weitz (1989) | Confiança é a crença de uma parte de que suas necessidades serão preenchidas no futuro pelas ações tomadas pela outra parte. |
| Anderson e Narus (1990) | Confiança é a crença de uma firma de que a outra companhia tomará ações que irão trazer retornos positivos para si e que esta não tomará ações inesperadas (comportamento oportunista) que trará retornos negativos para si. |
| Moorman <i>et al.</i> (1992) | Confiança é a predisposição para se ter fê em um parceiro de troca no qual se confia. |
| Morgan e Hunt (1994) | Confiança existe quando uma parte tem fê na integridade e confiabilidade na outra parte (parceiro de troca). |
| Govier (1994) | Confiança envolve a expectativa, não apenas a inexistência de má fê, mas um elemento de boa fê da pessoa na qual se confia. |
| Doney e Cannon (1997) | Confiança é a credibilidade percebida e a benevolência de um alvo de confiança. |
| Blois (1999) | A confiança ocorre quando uma parte faz-se vulnerável ao comportamento da outra parte. |
| Barney e Hansen (1994) | Confiança é a mutua confidencia de que nenhuma das partes explorará as vulnerabilidades da outra, logo, um parceiro de negócios que mereça confiança é aquele que não explorará as fraquezas da outra parte. Já o oportunismo é o oposto de confiança. Uma empresa age de maneira oportunista na medida em que ela se aproveita das vulnerabilidades da outra parte envolvida em uma troca qualquer. |

Fonte: Adaptado de (Sahay, 2003).

Além dos conceitos de confiança apresentados no quadro 1, Dursun (2015) apresenta um conceito mais direcionado à organização, que diz, em um sentido mais geral, que confiança é percebida como honestidade e um conceito baseado na verdade. Confiança compreende a crença em compromissos de um indivíduo ou grupo com seus comportamentos e intenções, suas expectativas em relação a comportamentos morais, justos e construtivos, considerando os direitos dos outros.

Percebe-se, por meio dos conceitos de confiança, que sua base é constituída nos relacionamentos, como interpessoal, intraorganizacional e interorganizacional. Para isso, alguns elementos comportamentais que são geradores e potencializam a confiança merecem destaque, como: integridade; benevolência e competência. O artigo de Andrade, Rezende, Salvato, & Bernardes (2011), traz contribuições relevantes sobre estes três elementos:

Integridade está ligada à aderência do comportamento de um ator a um determinado conjunto de normas comumente aceitas como justas e corretas pelo grupo de atores a que pertence. O ator íntegro apresenta atos coerentes com suas palavras e pauta-se pela retidão de caráter e obediência a princípios morais. Mas o ator íntegro não é necessariamente confiável, porquanto, ainda que respeite regras morais e cumpra promessas, pode não ser detentor de benevolência.

Benevolência é definido como característica própria daquele que se interessa genuinamente pelo bem-estar do outro, ainda que isto não lhe gere compensação ou vantagem direta. Outros termos, como altruísmo e lealdade são utilizados em acepções semelhantes.

Competência, ganha especial proeminência na esfera organizacional, sendo definido como capacidade técnica ou operacional, conhecimento sobre determinado assunto, habilidade interpessoal ou de negociação, bem como discernimento para oferecer soluções a situações inesperadas. Ou seja, trata-se do conjunto de capacidades ou habilidades sobre determinado assunto que qualifica um ator para a execução de uma ação ou tarefa determinada. Assim, a competência parece ser de extrema relevância para a geração de expectativa de que um ator irá cumprir aquilo que se propôs a realizar, não apenas porque seja íntegro ou benevolente, mas porque tem efetivamente a capacidade técnica ou conhecimento para fazê-lo.

Ao olhar para os conceitos de confiança e seus elementos formadores, percebe-se que este construto pode e deve ser aplicado em praticamente todas as áreas, como social, organizacional, política, de psicologia, ciência política, sociologia, economia e gestão, entre outras.

2.1.1 Confiança na organização

A confiança tem mérito teleológico, pois oferece benefícios práticos significativos para as organizações. Pesquisas existentes mostram que as organizações com maior confiança têm maior eficácia, eficiência e desempenho. Estudos demonstram que funcionários com alto nível de confiança nas organizações colocam grande esforço em suas funções e participam de forma mais cooperativa com os outros, enquanto aqueles que não confiam em suas organizações empregadoras trabalham de maneira menos eficaz ou simplesmente saem (Searle, 2015).

No estudo de Araújo & Oliveira (2008) em organizações privadas da Região do Triângulo Mineiro, os participantes responderam em relação aos seguintes instrumentos: valores organizacionais, confiança, satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e

envolvimento com o trabalho. Os resultados mostraram que o principal preditor de comprometimento afetivo foi a confiança nos padrões éticos da organização e posteriormente promoção do crescimento do empregado.

A confiança pode ser observada, tanto na relação intraorganizacional, quanto interorganizacional. É mais comum, quando se trata de confiança envolvendo pessoas e organização olhar na perspectiva intraorganizacional. Mas, no artigo de Pirani & Cunha (2010) foi realizada uma pesquisa com o objetivo de identificar a evolução da confiança no *pool* da UNIBRASPE, ou seja, uma relação interorganizacional. Através de observações, entrevistas e questionários com gerentes das 17 empresas que compõem o *pool*, os autores verificaram que a evolução da confiança é estabelecida pelo conhecimento prévio dos atores estudados e que resulta em um relacionamento mais estreito entre essas organizações. Ficou bem evidente que a confiança, nesse contexto, é a base das relações entre as empresas.

No âmbito organizacional a confiança passou a ser mais importante ainda depois que as relações entre organizações e entre estas e seus empregados se tornaram formais. A formalidade pode deixar a relação fria se não for respeitado um conjunto de crenças interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente. Este esquema mental representa um conjunto de crenças do empregado sobre a manutenção de padrões éticos, a solidez econômica da organização e a capacidade desta em reconhecer os esforços dos empregados, honrar compromissos, obedecer a leis e normas (Batista & Oliveira, 2012).

A confiança é tratada como um elemento importante do sucesso a longo prazo de uma organização, conforme pesquisa de (Lima & Michel, 2013). Elas pontuaram a confiança como mediadora entre três impulsionadores de relações de troca social e três resultados de atitude. Os resultados da pesquisa em uma grande empresa de manufatura em Portugal revelaram que a confiança na organização mediava parcialmente a relação entre o apoio do supervisor e as intenções de rotatividade, comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho e mediou completamente a relação entre justiça distributiva e recebimento de informações e esses resultados. Observa-se nesse estudo que a confiança é um fator chave pois leva os funcionários a ter maior probabilidade de retribuir um esforço maior e ter atitudes de trabalho mais positivas quando têm confiança na organização. Além disso, esses sentimentos crescentes de confiança dos funcionários diminuem suas intenções de deixar a organização.

O artigo de Paliszkiwicz (2013) fala sobre uma pesquisa realizada em empresas na Polônia, cujo objetivo fora identificar a relação da confiança organizacional com o desempenho organizacional. O referencial teórico do trabalho mostra que a confiança entre os funcionários é um pré-requisito essencial para o compartilhamento de conhecimento ou a sua transferência. Para as pessoas compartilharem o conhecimento de boa vontade, a confiança deve ser incorporada à cultura organizacional. Os resultados da pesquisa identificaram a inovação e o sucesso, dois elementos do desempenho organizacional, que contribuíram significativamente para a confiança organizacional. Portanto, a fim de gerenciar com sucesso o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações, a inovação deve ser incentivada e praticada entre os funcionários como um elemento do desempenho organizacional que influencia positivamente a confiança organizacional. Além disso, o sucesso como um elemento do desempenho organizacional que afeta positivamente a confiança organizacional deve ser celebrado e reconhecido dentro das organizações. Os funcionários devem ser recompensados por contribuir para o sucesso da organização.

Com o objetivo de identificar a relação da confiança do empregado com a organização, o estudo de Cunha, Silva, Estivalet, Horbe, & Moura (2017) realizou uma pesquisa onde os resultados indicaram que existe confiança do empregado na organização, principalmente quando o empregado reconhece na empresa padrão ético e solidez organizacional. Percebe-se, assim, que os dirigentes das organizações têm papel fundamental para garantir a confiança, uma vez que essa pode ser trabalhada nas relações interpessoais.

2.1.2 Confiança no chefe

Os chefes desempenham um papel importante nas organizações, particularmente do ponto de vista dos subordinados. O poder formal e informal que os chefes possuem coloca-os em posição de influenciar significativamente os subordinados à medida que estabelecem as metas para as quais os indivíduos trabalham, controlam os recursos que valorizam e tomam decisões que afetam suas compensações e carreiras. Como consequência, os subordinados têm interesse significativo em avaliar se podem ou não confiar nos chefes. Embora o reconhecimento da centralidade da confiança nos chefes seja motivo de preocupação para os subordinados, só recentemente ele assumiu um papel proeminente na pesquisa organizacional (Dirks, 2006). Este tópico procura mostrar pesquisas envolvendo a confiança na chefia em ambientes organizacionais.

Os pesquisadores Miao, Newman, Schwarz & Xu (2011) realizaram uma pesquisa na China com ex-alunos de graduação da Faculdade de Administração Pública da Universidade de Zhejiang. A pesquisa teve como objetivo verificar os mecanismos baseados em confiança pelos quais a liderança servidora influencia o comprometimento organizacional no setor público chinês. A análise quantitativa mostrou que a liderança servil influencia fortemente o comprometimento afetivo e normativo, ao mesmo tempo em que não afeta o compromisso de continuidade. Além disso, descobriu que a confiança afetiva, em vez da confiança cognitiva, é o mecanismo pelo qual a liderança servil induz níveis mais elevados de comprometimento. As descobertas sugerem que, em um tempo de diminuição dos níveis de confiança em líderes públicos, o comportamento de liderança servidora pode ser usado para restabelecer a confiança. Este estudo está em linha com o trabalho de (Schaubroeck, Peng, & Hannah, 2013).

O trabalho internacional de Lin & Huang (2012) traz uma pesquisa relacionando a confiança ao comprometimento afetivo. A pesquisa foi realizada em uma empresa local com gestão familiar e com alta rotatividade de funcionários. Os resultados da pesquisa mostraram que a relação entre participação financeira e comprometimento afetivo foi mediada pela confiança. Embora a participação financeira seja adotada na empresa da amostra a confiança deve ser cultivada entre funcionário e gerente para obter um comprometimento afetivo. Como sugestão o trabalho indicou que a empresa projete atividades ou crie ambientes que ajudem na construção da confiança entre funcionário e gerente. Isso ajuda a melhorar a conexão entre a participação não financeira e o comprometimento afetivo e pode reduzir a taxa de rotatividade e manter o capital humano na corporação. Este estudo está em linha com o trabalho de (Lima & Michel, 2013).

O trabalho de Keshavarzi & Haeri (2015), pesquisou todos os gerentes de empresas de manufatura da cidade de Gachsaran no Irã. O objetivo foi investigar a relação entre confiança e comprometimento afetivo como forças energizantes para o desempenho exportador. Os resultados indicaram o efeito positivo da confiança e do comprometimento afetivo no desempenho das exportações.

O artigo de Jo, Lee, Lee, & Hahn (2015) realizou uma pesquisa em que foi proposto um modelo teórico ligando o papel da confiança aos estilos de liderança percebidos e à criatividade dos membros da equipe. Investigou as percepções dos membros sobre os estilos comportamentais de seus líderes e as influências deles na confiança do líder e na confiança organizacional. Foram entrevistados funcionários que trabalham em empresas de TIC na Coreia para verificações empíricas de estilos de liderança, confiança e criatividade. Os resultados mostraram que a consideração de ambos os líderes e sua estrutura de iniciação tiveram uma influência positiva na confiança do líder e organização. Por outro lado, embora a confiança na organização tenha tido uma influência positiva significativa na criatividade dos membros, a confiança no líder não teve uma influência relevante na criatividade dos membros da equipe. Este artigo demonstra que a fim de aumentar a criatividade dos membros da equipe é necessário aumentar a sua confiança na organização.

Uma pesquisa realizada por Lee (2016) com base na teoria da troca social e na teoria da identidade social, examinou a influência da liderança ética nos seguidores, assumindo a mediação da confiança no líder e da identificação com o líder. Usando dados obtidos de oficiais de baixa patente e de seus supervisores imediatos na Marinha sul-coreana, descobriu que tanto a confiança no líder quanto a identificação com ele mediavam completamente a relação entre a liderança ética e os seguidores que assumiam o comando. Os resultados destacam a importância do compromisso com o líder (ou seja, confiança no líder e identificação com o líder) como um mecanismo através do qual a liderança ética influencia os resultados positivos do trabalho para a organização.

Em uma pesquisa realizada com professores de vários níveis no sistema de educação pública na Jamaica procurou-se conhecer a relação da confiança dentro das organizações. Foram analisados de forma específica, os comportamentos da liderança que promovem confiança. Os resultados de maior relevância foram: a confiança produzida através do engajamento da sabedoria coletiva da equipe e da responsabilidade coletiva. Para isso, é recomendado que as organizações implementem ou fortaleçam mecanismos para permitir um maior envolvimento das equipes nas tomadas de decisões, processos e atividades; a confiança produzida através das perspectivas diversas. Para isso, é importante que as organizações consigam trabalhar promovendo, de forma saudável, os debates entre os funcionários; e a confiança produzida através da escuta. Para isso, é indicado que as organizações invistam na formação em programa de treinamento efetivo de escuta para todas pessoas no cargo de liderança, bem como aquelas que aspiram às posições de liderança (Thompson, 2018). Em suma, esse trabalho conseguiu identificar, através da teoria, comportamentos de liderança que podem promover confiança dentro das organizações, além de indicar de forma objetiva ações que podem fortalecer tais comportamentos.

2.1.3 Confiança nos colegas

Seja no contexto social ou no organizacional, a confiança é gerada através da relação transparente que permite a um indivíduo conhecer o outro, e vice-versa. No trabalho de Moori & Domenek (2007) foi realizado um estudo de caso numa empresa que atua no mundo todo no ramo de papel e celulose. O objetivo do estudo foi mapear a contribuição da colaboração dos funcionários na melhoria do desempenho do planejamento colaborativo. Com base no referencial teórico os autores chegaram às variáveis independente de quando há colaboração dos funcionários: a confiança; o comprometimento; e o trabalho em equipe. Os resultados apontaram os respectivos escores: 4,3 – 4,3 – 4,0, numa escala que variou de 1 a 6, onde 1

corresponde ao pior caso e 6 o melhor. Isso foi permitido, em boa parte, pelo grau de confiança existente entre os funcionários e a organização. Esse mesmo estudo remete a um estudo semelhante realizado em 2003, usando os mesmos dados desta pesquisa numa empresa inglesa do ramo químico, que mostrou a confiança como o aspecto mais valorizado na colaboração.

Schaubroeck, Peng , & Hannah (2013) realizaram uma pesquisa com soldados do Exército dos Estados Unidos para compreender como pares e líderes influenciam o ajuste dos recém-chegados a uma organização ou profissão examinando percepções específicas de confiança. Com esse fim foi usado um modelo que estabelece como a confiança baseada em afetividade em um líder e colegas de unidade de trabalho se desenvolve a partir de uma base de confiança formada em cognição e, posteriormente, influencia a identificação organizacional e o desempenho relacionado ao papel. Os resultados demonstraram que quando os novatos são recebidos com benevolência pelos seus pares e recebem as informações e recursos necessários, pode-se criar laços de confiança que facilitam uma socialização mais efetiva.

Dentro do contexto organizacional atual são frequentes trabalhos envolvendo equipes de diversos locais do mesmo país e também de outros países. O artigo de Schiller, Mennecke, Nah, & Luse (2014) mostra uma pesquisa com pessoas envolvidas em um projeto colaborativo durante várias semanas, tudo de forma virtual. Os resultados mostraram que as crenças de confiança têm um impacto na confiança satisfação. Além disso, comparadas a equipes transfronteiriças, as equipes dentro dos limites exibiam não apenas crenças mais confiantes e maior satisfação com o processo de colaboração, mas também relacionamento mais forte entre a confiança e satisfação da equipe. Esses resultados sugerem que as teorias de confiança e de grupo precisam ser interpretadas à luz de afiliações institucionais e variáveis contextuais. Uma importante implicação prática é que a confiança pode ser fomentada em um ambiente virtual e a colaboração em tarefas complexas pode ser realizada de forma eficaz em mundos virtuais. No entanto, as equipes virtuais dentro do limite são preferidas em relação às equipes virtuais transfronteiriças.

2.2 Identificação organizacional

O construto identificação organizacional, conforme Hughes & Ahearne (2010), se caracteriza pelo conjunto de atributos com os quais uma pessoa define aquela empresa ou marca e depende do quão alinhados estão estes atributos em relação ao que a pessoa valoriza individualmente. Os autores acrescentam também que quanto maior esta identificação, maior será o vínculo entre o empregado e a empresa.

Zagenczyk, Gibney, Few, & Scott (2011) retratam que identificação organizacional é definida como a medida em que os empregados se definem ou se reconhecem e as característica que eles acreditam que caracteriza a empresa empregadora, ou mais simplesmente a "unidade" reconhecida enquanto organização. Em um contexto, as experiências dos empregados com sua organização empregadora geram, ou não, percepções da identidade da organização. Isto é a relação central, duradoura e distintiva entre o empregado e a organização.

O conceito de identificação organizacional, baseada na teoria da identidade social, sugere que os empregados se identifiquem com uma organização quando sua identidade pessoal, ou seja, os valores e crenças pessoais são semelhantes e quando a filiação com a organização aumenta a autoestima e o bem-estar daquele empregado (Zagenczyk, Gibney, Few, & Scott, 2011).

Para Cooper e Thatcher (2010), a identificação organizacional geralmente descreve como os indivíduos se definem em termos de outro indivíduo, relacionamento ou grupo. Estes dois tipos de identificação estão associados a diferentes processos de pensamento e comportamentos. Nas organizações, relacionamentos com colegas de trabalho, supervisores, subordinados são alvos potenciais de identificação relacional, e grupos de trabalho, departamentos e organização são potenciais alvos de identificação coletiva. Identificação com qualquer um destes objetivos não é mutuamente exclusiva, mas os indivíduos muitas vezes se identificam mais com um alvo do que com outro. Desta maneira, uma organização pode ser definida como uma unidade social composta por um grupo de pessoas que persegue objetivos específicos. Em conclusão, identificações com estes três alvos (organização, grupo de trabalho e colegas de trabalho), se relacionam com resultados chave nas organizações.

Hughes e Ahearne (2010) vão além dizendo que as associações pessoais contribuem para auto definições, ou seja, o “eu” de um homem é a soma total de tudo o que ele pode chamar de seu. Sendo assim, as marcas consumidas ou os empregos das pessoas podem atuar como recursos simbólicos na construção da identidade social, permitindo que os mesmos se apropriem do significado para si e passem a comunicar aos demais estas percepções. Elas não apenas utilizam-se dos objetos ou das relações de identificação para se lembrarem do que são, mas também para demonstrar aos outros quais são as características humanas que lhes definem. Assim sendo, os indivíduos acabam estabelecendo relações com as marcas e empresas, que reforçam o autoconhecimento e a autoestima. Os autores ainda ponderam que os consideráveis recursos financeiros despendidos pelas organizações para estabelecer conexões psicológicas entre as marcas e os consumidores através da publicidade e do marketing também deveriam ser despendidos com o olhar interno à organização, para que os empregados também “comprem” a ideia e os ideais da organização, para que os benefícios também sejam colhidos.

Os modelos sugeridos por Cooper e Thatcher (2010), dizem que as orientações de identificação são impulsionadas por considerações culturais, e assim sendo, entender esses motivos oferece às organizações a oportunidade de se comunicar com os empregados e de encorajar as identificações com alvos específicos. Os autores acreditam que há várias oportunidades em curso para gestores promoverem proativamente a identificação dentro de contextos organizacionais e que é hora de os líderes aproveitarem plenamente essas oportunidades.

Cooper e Thatcher (2010) enfatizam que, da mesma forma que o grupo de trabalho tem características que satisfaçam a motivação, como a redução da incerteza, a teoria existente sugere que indivíduos provavelmente se identificam com relações que os ajudam a cumprir tarefas e necessidades psicossociais. Dado o crescente número de pesquisas que estudam a influência da identificação no trabalho, é importante que os gestores compreendam as orientações do autoconceito e da identificação como motivos que englobam os colegas e o grupo de trabalho e a identificação organizacional. As organizações são cada vez mais diversas e é crucial que as identificações relevantes para a organização sejam encorajadas e geridas de forma eficaz.

A relação se torna tão profunda que os empregados, por vezes passam a incorporar a identidade da organização em sua própria identidade social. Os sucessos e as falhas da organização passam a afetar pessoalmente os empregados: os sucessos aumentam e as falhas diminuem a autoestima dos empregados. Assim, como resultado da identificação, os empregados tendem a ser mais comprometidos, mais aptos a se envolver em comportamentos de cooperação atrelados ao direcionamento organizacional e são menos propensos a saírem em

busca de novas oportunidades de emprego. Assim como os empregados identificam quando percebem que existe similaridade entre eles próprios e suas organizações, eles também se distanciam caso esta conexão passe a não existir, quando percebem que existem diferenças fundamentais entre as próprias convicções e as da organização, quando percebem que a organização tem valores diferentes dos seus, quando eles acreditam que a reputação da organização é desfavorável, ou quando percebem que sua identidade está ameaçada por esta relação (Zagenczyk, Gibney, Few, & Scott, 2011).

2.3 Motivação

As relações interpessoais são a base de bons relacionamentos e desempenhos no ambiente de trabalho, uma vez que o ser humano depende fortemente de seu bem-estar para que consiga produzir o melhor de si. A motivação dos empregados em especial tem merecido bastante atenção dos gestores contemporâneos, por ser algo que representa diretamente o que se pode esperar daquele empregado. Schermerhorn Jr., Hunt, & Osborn (1999, p. 86) conceituam motivação como “as forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho”.

Para ser capaz de influenciar o comportamento do empregado de maneira a alcançar objetivos, o chefe precisa primeiramente entender porque a pessoa se comporta de determinadas maneiras. Reconhecendo o aspecto pessoal da motivação, Bergamini (2002, p. 66) deixa claro que “O processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza”.

Neste sentido, Pérez-Ramos (1990) apresenta importantes contribuições desenvolvidas a partir dos cinco níveis de necessidades humanas propostas por (Maslow, 1954), necessidades estas que precisam estar claras na mente de um gestor que tenha a intenção de motivar seus empregados.

1ª — Necessidades fisiológicas: Respondem à finalidade de manter a homeostase do organismo, sendo sua satisfação indispensável à sobrevivência do indivíduo e da espécie.

2ª — Necessidades de segurança: Compreendem o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça e a privação (doenças, acidentes, catástrofes, instabilidade econômica etc.), tanto em relação ao próprio indivíduo como de sua família.

3ª — Necessidades sociais: Referem-se ao desejo de pertencer, de formar parte, de participar, de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e amizade.

4ª — Necessidades de estima: Traduzem o desejo do indivíduo de destacar-se no grupo do qual participa e de ser prestigiado pelos demais. Manifesta-se através de outras formas mais específicas, como as necessidades de prestígio e de poder. As primeiras se caracterizam pela busca de status e de reconhecimento social, e as seguintes, pela ascendência que o indivíduo deseja exercer sobre os outros.

5ª — Necessidades de auto realização: Incluem o desejo de crescimento psicológico, de aprimoramento das capacidades pessoais e de excelência nas realizações, constituindo, assim, um desafio permanente na vida do indivíduo (Pérez-Ramos, 1990, pp. 128-129).

Essa divisão demonstra uma natural evolução no que diz respeito às exigências e aos desejos do empregado. Na medida que ele vai tendo suas necessidades, mais básicas, como as fisiológicas e de segurança atingidas, vai almejando algumas mais elaboradas, que culminam na auto realização.

Já Tan (2013) relata sobre a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg: fatores higiênicos extrínsecos e fatores motivacionais intrínsecos. A teoria de dois fatores está intimamente relacionada à hierarquia de necessidades de Maslow, mas introduziu mais fatores para medir como os indivíduos são motivados no local de trabalho. Essa teoria argumentava que o atendimento às necessidades de nível inferior (fatores extrínsecos ou de higiene) dos indivíduos não os motivaria a exercer esforço, mas apenas os impediria de ficarem insatisfeitos. Para motivar os funcionários, necessidades de nível superior (fatores intrínsecos ou de motivação) devem ser supridas. A implicação para as organizações a usarem essa teoria é que atender aos fatores extrínsecos ou de higiene dos funcionários apenas impedirá que eles fiquem ativamente insatisfeitos, mas não os motivará a contribuir com esforços adicionais para melhorar o desempenho. Para motivar os funcionários, as organizações devem se concentrar no fornecimento de fatores intrínsecos ou de motivação, como exemplos: possibilidades de desenvolvimento; realização; progresso; e reconhecimento.

Falar de motivação passa necessariamente pelo reconhecimento, sentimento que se configura como importantíssimo aliado de um gestor. Conforme explanado por Nelson(2014), é a maneira que uma pessoa reage em relação ao que ela esperava do resultado de outra pessoa. Existem inúmeras maneiras de se dar reconhecimento a um empregado: sejam elas formais, através do registro via e-mail ou prêmios antecipadamente criados e comunicados a todos; informais, que se caracterizam por reconhecimentos espontâneos e naturais, como levar o empregado para almoçar em agradecimento ao belo trabalho executado, solicitar opiniões, envolver os empregados nas tomadas de decisões; ou até os reconhecimentos diários, que podem ser feitos sempre nas reuniões de bom dia, com a equipe reunida, e que funcionam simplesmente com um “bom trabalho”, dito de maneira natural e pessoal. Todo reconhecimento será melhor aceito se dito logo após ou enquanto o empregado está se esforçando para alcançar aquela meta em questão.

Outro ponto que interfere diretamente para se ter um ambiente favorável à motivação é a sensação de justiça dos empregados. Segundo Pérez-Ramos (1990), a Teoria da Dissonância Cognitiva foi formulada por Leon Festinger (1919-1989) e serviu como ponto de partida para contribuições realizadas por Stacy Adams que após reformulá-la, passou a denominá-la como teoria da equidade. A figura 1 traz algumas conclusões importantes em relação à maneira que o empregado lida com pontos não motivacionais percebidos no ambiente:

Figura 1 – Teoria da Equidade

| | | |
|-----------------------|---|---------------------------|
| "Equidade" | | |
| Desempenho (próprio) | = | Desempenho (dos outros) |
| Compensação (própria) | | Compensações (dos outros) |
| "Inequidade" | | |
| Desempenho (próprio) | ≠ | Desempenho (dos outros) |
| Compensação (própria) | | Compensações (dos outros) |

Fonte: Pérez-Ramos (1990).

Conforme Pérez-Ramos (1990), caso o empregado se sinta numa situação de “inequidade” tanto subcompensado quanto supercompensado, ele agirá de modo a tentar buscar um equilíbrio de ações e recompensas. Este equilíbrio pode se dar pela variação de sua própria atuação, aumentando ou diminuindo seus níveis de empenho, ou mesmo pela influência no empenho dos demais colegas. Estas tentativas, caso frustradas, podem até culminar num abandono do emprego.

Chefiar, buscando sempre motivar pessoas, passa pelo entendimento das necessidades, pela confiança entre os membros e pelo reconhecimento das preferências de cada um deles. Lembrando sempre que a cultura pode representar um caminho de como atingi-los, mas jamais uma unanimidade. Existem países mais miscigenados, culturalmente falando, assim como outros com a cultura menos miscigenados, que tem o caso Japonês com bastante relevância, conforme o exemplo citado abaixo:

Programas de reconhecimento individual não deram certo porque o Japão tem uma cultura coletivista e os trabalhadores não querem estar em evidência. O pagamento individual por desempenho é considerado potencialmente danoso às boas relações de trabalho e tampouco é utilizado. Em vez disso, bônus anuais são dados com base na lealdade, no tempo de serviço e na situação familiar. Prêmios em equipe são eficazes – alguns incluem aumentos de salário e um sistema de auxílio financeiro como incentivos pela excelente produtividade (Nelson, 2014, p. 87).

Reconhecer os princípios que norteiam as posições éticas e morais de cada equipe e adaptar-se a eles é imprescindível para que as ações tomadas com o intuito de motivar as pessoas tenham a eficiência planejada. Ao mesmo tempo em que empregados orientais têm dificuldade em lidar com os benefícios individualizados, em outras culturas como a Australiana, este tipo de ferramenta é bem aceita entre os empregados. Por exemplo, nos restaurantes KFC na Austrália, os empregados premiam os colegas com cartões de campeão pela limpeza, hospitalidade e precisão. Quem os recebe participa de sorteios para prêmios como ingressos de cinema, lavagem de carro ou serviço de babá. A Yum! Brands, controladora das cadeiras de restaurantes KFC, Taco Bell e Pizza Hut, acredita que o reconhecimento entre colegas, algo que tem a confiança como premissa e que os motiva diretamente, ajudou a diminuir a taxa de rotatividade, que era de 181% entre empregados horistas em 1997 (Nelson, 2014, pp. 39-40).

Nelson (2014), partindo de conceitos amplamente estudados por ele, ilustra como envolver e motivar sua equipe: convidando a família do empregado para participar de cursos e festas da empresa, estabelecendo programas como “convide um novato para almoçar”, para que através de um revezamento entre os empregados, o novato se sinta mais à vontade e entrosado com o pessoal mais antigo de casa, divulgar resultados financeiros da empresa e os seus melhores momentos, incentivando os empregados a fazerem perguntas que serão respondidas em reuniões corporativas. Todas essas são maneiras que claramente fazem com que o empregado se sinta parte de uma organização em movimento, em que depende diretamente das ações deles próprios, a sensação de bem-estar de todos.

Nelson (2014) cita sete lições para a motivação, começando pelo fato de que o resultado que se espera obter dependerá diretamente do reconhecimento oferecido ao empregado. A segunda observação é saber o que motiva seu empregado de maneira particular e individual, como fator de extrema importância. No terceiro ponto, ele enfatiza que os reconhecimentos mais motivadores são normalmente aqueles que menos custam, mas são feitos de maneira sincera, aberta e honesta. No quarto e quinto ponto, o autor coloca que todos têm desejo de

serem admirados e que todo comportamento é influenciado pelas consequências. Sendo assim, quase sempre consequências positivas gerarão comportamentos desejados. Para finalizar dois pontos cruciais: gerenciar não precisa ser controlar as pessoas, mas sim envolvê-las, lembrando que o exemplo deve ser sempre a melhor maneira de demonstrar a atitude que se espera de um empregado.

Incentivar e reconhecer são necessidades contínuas na vida de um subordinado e de tempos em tempos precisam ser enfatizadas:

Elogios sinceros e provas de apreço — até algo simples, como um sorriso e um sinal de positivo com o polegar — dão às pessoas um senso de vitória, fazendo com que elas sintam que deram uma contribuição de valor. Apoie os, mesmo quando errarem, apontando-lhes porquê e onde cometeram o erro, mostrando-lhes como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los. Ao reconhecer neles os pontos fortes, fazendo críticas honestas e construtivas sobre seus pontos fracos, você fará com que eles se empenhem em melhorar na próxima vez (Maitland, 2000, p. 21).

O estudo das Ciências Sociais e o próprio cenário competitivo existente entre as empresas fizeram perceber-se que, como explanado acima, muitas retribuições não financeiras têm um impacto tão relevante no dia a dia do profissional quanto as financeiras. Torna-se claro que os gestores devem buscar incentivar não apenas financeiramente os seus empregados, mas também compreender que o reconhecimento e o incentivo são elementos essenciais para motivar os empregados.

2.4 Desempenho individual na organização

O desempenho individual é uma das principais variáveis que os psicólogos profissionais e organizacionais desejam explicar e prever em suas pesquisas. Da mesma forma, muitas técnicas e programas de intervenção implementados nas organizações visam à melhoria do desempenho individual (Sonntag & Freese, 2002).

O tema desempenho tem uma grande relevância acadêmica e prática, pois é um construto comportamental capaz de englobar importantes dimensões psicossociais, individuais, interpessoais e situacionais, além de ser um dos grandes geradores de valor para os indivíduos, equipes e consequentemente, para as organizações. Existem vários desafios que tangem os estudos de desempenho organizacional e, conforme explanado por Brito & Oliveira (2016), a interação entre a abordagem teórica e as observações do dia a dia das organizações é algo bastante complexo, devido à multidimensionalidade do conceito de desempenho. Para Bendassolli (2012), o desempenho é certamente uma das dimensões nevrálgicas quando se fala em gestão de pessoas, uma vez que é “um construto comportamental, isto é, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes” (Bendassolli, 2012, p. 172).

Borges e Mourão (2013) afirmam que desempenho é um conjunto de comportamentos ou atividades tácitas ou explícitas que demonstramos em determinadas situações e dependem de nossa ação esperada. É a execução de um trabalho, ação ou empreendimento, algo que exige competência prévia ou efetividade na execução. O produto de uma ação ou manifestação de algum comportamento resulta em desempenho.

O atual cenário de competitividade e complexidade dos mercados concorrenciais tem contribuído para que, segundo Lugoboni e outros (2014), seja cada vez mais complicado e mais importante a mensuração de desempenho dos empregados da organização. Isso porque o que

não é medido não é gerenciado; e empresas com ausência de controle e que não tiram os melhores resultados de seus recursos, estão fadadas a perderem espaços no mercado.

O desempenho individual é de suma importância para as organizações e para o indivíduo. Para a organização porque indivíduos com alto desempenho colaboram para o alcance dos objetivos organizacionais e auxiliam na obtenção de vantagens competitivas. Para o indivíduo porque pode ser uma fonte de satisfação, gerando sentimentos de domínio e orgulho ou, no caso do baixo desempenho e do não alcance de resultados, pode ocasionar insatisfação e sensação de fracasso pessoal. No entanto, se o desempenho for reconhecido por outras pessoas dentro da organização, a probabilidade de crescimento, reconhecimento no mercado e benefício financeiro aumenta, visto que o desempenho é um dos principais pré-requisitos para o desenvolvimento profissional (Sonntag & Freese, 2002).

Quando uma empresa estabelece as diretrizes operacionais e os objetivos a curto, médio e longo prazo, isso se desdobra em ações a serem realizadas pelas equipes e por consequência por cada um dos componentes desta equipe. A mensuração da necessidade de mão de obra estabelece o quão produtivo devem ser aqueles recursos, assim como qual o poder de absorção de um crescimento operacional por aquela equipe de trabalho. Portanto, para Seyama & Smith (2015), para o alcance dos objetivos preestabelecidos é imprescindível que se acompanhe e mensure os desempenhos grupais e individuais, com o intuito de alcançar as expectativas criadas, cumprindo, assim, o plano determinado.

Conhecer o efetivo desempenho individual dos empregados, assim como os desempenhos das equipes de trabalho que lhes são subordinadas, é uma preocupação recorrente de gestores das mais diferentes organizações e setores de atuação. Desde o final do século XIX até os dias de hoje, o que não faltam são tentativas de sistemas de medição que sanasse essa necessidade, nos mais diferentes cenários (Lugoboni, et al., 2014).

O trabalho de Matitz & Bulgacov (2011, p. 596) defende que “compreender a natureza do conceito de desempenho contribui para a superação do desafio teórico contínuo da compreensão das complexidades organizacionais”. Os autores enfatizam que apesar desse construto ser tão amplamente utilizado nas pesquisas em administração ainda não há uma teoria empírica universal de mensuração. Tendo em vista a natureza multidimensional do conceito de desempenho, este deve ser compreendido e devidamente considerado em relação à sua amplitude e profundidade. Diante desse cenário acerca das implicações teóricas que encontra-se no centro dos modelos organizacionais empíricos como variável dependente final em pesquisa organizacional e práticas, há necessidade de avaliar os resultados obtidos pelas organizações.

Os métodos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos ao longo dos anos conforme apresentado no quadro 2 por Lugoboni e outros (2014):

Quadro 2: Evolução dos métodos de avaliação de desempenho

| Nome do modelo | Líderes presumidos e data de origem | Ideia principal e principais características |
|---|--|--|
| Painel de controle de bordo (Tableau de Bord) | Engenheiros de processos franceses 1930s-1940s | Painel para identificar relações de causa e efeito (antecessor ao conceito de BSC). Promove a cada gerente uma visão geral e concisa do desempenho de sua unidade para guiar a tomada de decisão; informa o próximo nível sobre o desempenho de cada unidade; força cada unidade a posicionar-se com relação ao contexto da estratégia global da empresa e com relação às responsabilidades das demais unidades; identifica os fatores críticos de sucesso e os indicadores-chave de desempenho; contribui para estruturar a agenda e dirigir o foco e as discussões. |
| Método das Áreas-Chaves de Resultado | R. Cordiner (CEO – GE) 1955 | Usa oito pontos-chave: lucratividade; posição de mercado; produtividade; liderança de produto; desenvolvimento de pessoal; atitude dos empregados; responsabilidade pública; e equilíbrio, em objetivos de curto e longo prazo. Pode ser adaptado e implementado em outras empresas, sem afetar a eficácia do modelo. A mensuração deve atender aos objetivos de curto e de longo prazo e deve ocorrer minimamente em todos os níveis da estrutura organizacional. |
| Método de Buchele O método da avaliação global de desempenho de Corrêa – MA-DE-O | Robert Buchele 1970 H. L. Corrêa 1986 | Possui foco na análise da força competitiva dos principais departamentos, sobre tudo da área financeira e da administração da cúpula. Focaliza claramente índices vitais para a organização; é facilmente aplicável; ajuda o avaliador a se certificar de que não esqueceu nada; e verifica o desempenho em cada um dos processos. Verifica as causas de desempenho dentro de cada módulo de desempenho da organização. Usa mecanismo de análise crítica do desempenho global; estimula aprendizado; usa múltiplas dimensões de desempenho; identifica relações de causa e efeito; busca o alinhamento com a estratégia e a estrutura organizacional por meio da adaptação dos módulos e indicadores; e usa métodos de avaliação qualitativos e quantitativos. |
| BSC – <i>Balanced Scorecard</i> | Robert S. Kaplan e David P. Norton 1990s | <i>Scorecard</i> para medir e estabelecer relações de causa e efeito de quatro perspectivas sobre processos: financeiros, de clientes, internos e crescimento. Apresenta lógica convincente; correlação clara entre indicadores e desempenho financeiro; relações de causa e efeito; possibilidade de adaptação para um sistema de gerenciamento de patrimônio intelectual; e literatura bem desenvolvida e consistente, sendo bastante utilizado, na prática, para formular estratégia e ganhar comprometimento interno. |
| PMQ – Performance Measure Questionnaire | Dixon, Nanni e Vollmann 1990 | Avalia a efetividade do sistema de medição de desempenho e identifica as necessidades de melhoria das organizações. Mecanismos de análise crítica do desempenho global facilitam a avaliação do modelo de avaliação e facilitam o aprendizado organizacional. |
| SMART – Strategic Measurement and Reporting Technique | Lynch e Cross 1991 | Leva a visão da organização, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação do negócio, de forma que as medidas operacionais sustentem a visão da organização. Usa medidas vinculadas à estratégia, desdobrando as medidas de desempenho do nível estratégico ao operacional, bem como múltiplas dimensões de desempenho, e apresenta relações de causa e efeito entre os indicados e objetivos. |

(Continua)

(Continua)

| Nome do modelo | Líderes presumidos e data de origem | Ideia principal e principais características |
|--|--|---|
| SCD – Sete Critérios de Desempenho | Sink e Tuttle 1993 | Avalia o desempenho global da organização por meio de todos os seus pontos-chave. Usa medidas de desempenho em todos os pontos-chave (sistemas receptores, saídas, processos, entradas e sistemas fornecedores) e apresenta múltiplas dimensões de desempenho e mecanismos de realimentação que fornecem informações do resultado das ações de melhoria contínua. |
| MQMD – Modelo Quantum de Medição de Desempenho | Hronec 1994 | Avaliar o “valor” para o cliente, que é o relacionamento entre custo e qualidade, e o “serviço” para o cliente, que é o relacionamento entre qualidade e tempo. As medidas de desempenho são vinculadas à estratégia e abrangem três níveis (organizacional, processos e pessoas); há ênfase na satisfação dos principais grupos de interessados (clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, órgãos controladores, sociedade e meio ambiente). |
| O Método de Rummler e Branche | Rummler e Branche 1994 | Modelo que trabalha a relação entre as necessidades de desempenho e os níveis de desempenho. Utiliza medidas que sejam sólidas; retrata as dimensões críticas (qualidade, produtividade e custo) para cada saída com critérios claros de mensuração; e contempla todos os níveis de desempenho (da organização, do processo e do trabalho). |
| Skandia Navigator | L. Edvinsson 1997 | Fornece uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual para, a partir disso, criar um valor sustentável, agindo de acordo com uma visão empresarial e com a estratégia que dela resulta. Identifica os resultados decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento; trabalha com passado, presente e futuro; e trata o desenvolvimento do capital intelectual como foco central da concepção do modelo. |
| SIGMA Sustainability Scorecard | British Standards Institution e outros 1999 | <i>Triple Bottom Line – Scorecard</i> – visa medir e estabelecer relações sob quatro enfoques: sustentabilidade, cliente externo e interno, conhecimento e habilidade. Focaliza a sustentabilidade ao invés do aspecto financeiro, bem como prioriza os <i>stakeholders</i> em detrimento dos clientes. |
| VCS – Value Chain Scoreboard | Baruch Lev. Philip Bardes, 2001 | O <i>Scoreboard</i> usar uma cadeia de valor, que consiste em três fases: descoberta de novos produtos ou serviços ou processos, estabilização de exequibilidade tecnológica e comercialização de novos produtos e serviços. Baseia-se, para isso, em minuciosa pesquisa científica sobre o relacionamento entre intangíveis e valor de mercado da companhia e em pesquisas sobre as necessidades de informação para analistas e outros acionistas, sendo simples e abrangente. |
| PP – Performance Prism | Neely, Adams e Crowe (2001) e por Kennerley e Neely 2002 | Utiliza o prisma de desempenho para responder as perguntas relacionadas à satisfação dos interessados. Usa diferentes perspectivas de desempenho; confere ênfase à satisfação dos diferentes grupos de interessados; estabelece um processo claro de criação de valor; utiliza uma metodologia que facilita alinhamento estratégico, assim como entender as relações de causa e efeito. |
| PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade | FPNQ - Fundação para Prêmio Nacional de Qualidade, 2002 | Fornece uma visão abrangente de como otimizar o desempenho organizacional. É mais uma ferramenta de diagnóstico do que um sistema de medição. Utiliza mecanismo de análise crítica do desempenho global, que facilitam a avaliação organizacional; estimula a participação dos funcionários no processo de avaliação do SMDO; e fornece informações que facilitam o aprendizado organizacional. |

Fonte: Lugoboni e outros (2014).

O quadro 2 apresentado por Lugoboni e outros (2014), ilustra a evolução dos métodos de avaliação, podendo ser esclarecedor quanto à importância dos indicadores ao longo dos anos. Começa pelos anos 30 e vai até os anos 70, quando eram escolhidos indicadores-chaves bem diretos e que mensuravam lucratividade, posição de mercado e produtividade, dentre outros, balizando os resultados nas informações de outras fábricas e/ou equipes para que servissem de direcionadores das discussões estratégicas. Com a proximidade da década de 90, o cenário começa a se alterar vertiginosamente. A busca das causas dos problemas relacionado ao desempenho, assim como uma visão mais holística em relação a este construto se tornam frequentes. O objetivo não era apenas olhar o desempenho como algo isolado e pontual, mas sim o desempenho global, na medida em que as situações passam a ser observadas com as perspectivas de clientes, de empregados, acionistas, fornecedores, sociedade, meio ambiente e de crescimento da mesma, além do tradicional viés financeiro. O foco na dimensão financeira que foi diminuindo progressivamente nos estudos apresentados, deixa de ser relevante com a chegada dos anos 2000, ao passo que conceitos como desenvolvimento de novos produtos, satisfação dos diferentes atores interessados, criação de valor, sustentabilidade se tornaram protagonistas. Isso fez com que a avaliação de desempenho saísse de um sistema de medição para uma ferramenta de diagnósticos, que estimula cada vez mais a participação dos empregados, a fim de desenvolver o aprendizado organizacional.

2.4.1 Modelos de Avaliações de Desempenho individual na organização

Tendo em vista a importância do desempenho individual, tanto para o indivíduo, quanto para a organização. Apesar das organizações entenderem sua importância, procuram sempre melhores formas de avaliações, que nem sempre trazem resultados satisfatórios. Para que seja possível realizar avaliações, Sonnentag & Frese (2002) reconhecem que o desempenho é um conceito multidimensional. E em um nível mais básico, distingue entre tarefa e desempenho contextual. O desempenho da tarefa refere-se à proficiência com a qual um indivíduo realiza atividades que contribuem para o "núcleo técnico" da organização. Esta contribuição pode ser tanto direta (por exemplo, no caso de trabalhadores de produção), ou indireta (por exemplo, no caso de gerentes ou funcionários). O desempenho contextual refere-se a atividades que não contribuem para o núcleo técnico, mas que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico em que as metas organizacionais são perseguidas. O desempenho contextual inclui não apenas comportamentos como ajudar colegas de trabalho ou ser um membro confiável da organização, mas também fazer sugestões sobre como melhorar os procedimentos de trabalho.

Três pressupostos básicos estão associados à diferenciação entre tarefa e desempenho contextual:

- (1) as atividades relevantes para o desempenho da tarefa variam entre os trabalhos, enquanto as atividades de desempenho contextual são relativamente semelhantes entre os trabalhos;
- (2) o desempenho da tarefa está relacionado à habilidade, enquanto o desempenho contextual está relacionado à personalidade e à motivação;
- (3) o desempenho da tarefa é mais prescrito e constitui um comportamento em função, enquanto o desempenho contextual é mais discricionário e extra-papel.

Sonnentag & Frese (2002) apontam que, de modo geral, o desempenho pode se diferenciar entre três perspectivas diferentes, conforme quadro 3:

Quadro 3: Visão geral das três perspectivas sobre o desempenho

| Perspectivas | Perspectiva Individual | Perspectiva Contextual | Perspectiva da regulamentação do desempenho |
|--|---|---|--|
| Questão central | Qual indivíduos possui o melhor desempenho? | Em quais situações os indivíduos possuem o melhor desempenho? | Como é o processo de desempenho? O que está acontecendo quando alguém está "Executando"? |
| Principais suposições e descobertas | Habilidade cognitiva; Motivação e Personalidade; Experiência profissional; | Características do trabalho; Estressores de papel; Restrições situacionais; | Fatores do processo de ação; Nível hierárquico adequado; |
| Implicações práticas para melhoria de desempenho | Treinamento; Seleção de pessoal; Exposição a experiências específicas; | Forma de trabalhar (design) | Definição de metas; Intervenções de feedback; Modificação comportamental; Melhoria do processo de ação; Treinamento; Forma de trabalhar (design); |

Fonte: Sonnentag & Frese (2002, p. 9)

A primeira seria individual, que busca atributos individuais como fonte de variação do desempenho. A segunda perspectiva foca nos aspectos situacionais e ambientais que podem facilitar ou atrapalhar o desempenho. A terceira tem um olhar diferente sobre o desempenho individual e está menos interessada em preditores pessoais ou situacionais de desempenho. Em vez disso, essa perspectiva concentra-se no próprio processo de desempenho e o conceitua como um processo de ação.

Já Mitchell (1997) propôs um modelo sobre desempenho no trabalho no qual combinou explicitamente as diferenças individuais e a perspectiva situacional. Ele postulou que tanto os insumos individuais (isto é, variáveis de diferenças individuais) quanto o contexto de trabalho (isto é, variáveis situacionais) têm um efeito direto no comportamento motivado, fornecendo habilidades necessárias no caso de entradas individuais, ora permitindo ora limitando comportamento no caso do contexto do trabalho.

O comportamento motivado, por sua vez, afeta o desempenho. Mitchell (1997) assume que as diferenças individuais e o contexto de trabalho também afetam o comportamento motivado por meio de processos motivacionais, como excitação, atenção, direção, intensidade e persistência.

Apesar desses esforços, ainda falta um modelo abrangente que integre todas as várias perspectivas de desempenho. Particularmente, não é muito claro como as variáveis individuais e situacionais entram em ação no processo de desempenho. Sugere-se que seria particularmente útil desenvolver um modelo que combinasse as diferenças individuais e a perspectiva situacional com a perspectiva da regulação do desempenho. Tal modelo deve especificar como a capacidade cognitiva e os fatores motivacionais - provavelmente em interação com variáveis situacionais - se traduzem no processo de desempenho, ou seja, como afetam o estabelecimento de metas, compreensão do problema, planejamento e processamento de feedback, bem como a 'escolha' do nível hierárquico apropriado de regulação de ação.

Indo ao encontro com a citação de Mitchell (1997), vários autores realizaram trabalhos focados em criar modelos para o desempenho individual. O quadro 4 resume a revisão dos principais modelos de desempenho no trabalho apresentado na pesquisa de (Bendassolli, 2012).

Quadro 4: Resumo dos principais autores da literatura sobre desempenho

| Modelo | Autores | Propostas | Principais elementos |
|--------|---|--|---|
| 1 | Murphy (1989a; 1989b) | Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional | <p>Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estágio de transição; - Estágio de manutenção; <p>As dimensões propostas pelo autor são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportamentos orientados para tarefa; - Comportamentos interpessoais; - Comportamento de indisponibilidade; - Comportamentos destrutivos; |
| 2 | Campbell(1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996) | Taxonomia de componentes do desenvolvimento e seus determinantes | <p>Três determinantes do desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento declarativo; - Conhecimentos procedimentais e habilidades; - Motivação. <p>Desempenho constituído por oito componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proficiência em tarefas específica ao cargo; - Proficiência em tarefas não específicas ao cargo; - Comunicação oral e escrita; - Demonstração de esforço; - Manutenção da disciplina pessoal; - Facilitação para pares e desempenho de equipe; - Supervisão e liderança; - Gestão. |
| 3 | Borman & Motowidlo (1993) | Desempenho como conceito multidimensional | <p>Desempenho de tarefa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuição para o <i>core</i> técnico do cargo; <p>Desempenho contextual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persistência e esforço na realização de tarefas; - Realizar tarefas voluntariamente, extra papel; - Seguir regras e procedimento; - Ajudar a cooperar com os outros; - Apoiar e defender os objetivos organizacionais; |
| 4 | Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998) | Desempenho ativo | <p>Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de objetivos; - Busca de informação; - Planejamento; - Monitoramento; - <i>Feedback</i>; <p>O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativas pessoal, a qual é composta por três facetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoiniciativa; - Proatividade; - Persistência; |
| 5 | Pulakos et. al (2000); Pulakos et. Al (2002); Griffin, Neal & Parker (2007) | Desempenho adaptativo | <p>O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lidar com emergências ou situações de crise; - Lidar com <i>stress</i> no trabalho; - Resolver problemas criativamente; - Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis; - Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho; - Demonstrar adaptabilidade interpessoal; - Demonstrar adaptabilidade cultural; - Demonstrar adaptabilidade física. |
| 6 | Beal, Weiss, Barros & Macdermid (2005) | Desempenho episódico | <p>Episódicos de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de recursos cognitivos e sua alocação; - Demandas de atenção relacionadas à tarefa; - Autorregulação de atenção; - Recursos regulatório; - <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção; - Questões afetivas. |

Fonte: adaptado de “Desempenho no trabalho: revisão da literatura, de Bendassolli, 2012, Psicologia Argumento, 30(68), 171-184”.

O **primeiro modelo**, de Murphy (1989), enfatiza a natureza dinâmica do desempenho, esclarecendo que ele oscila ao longo do tempo, em estágios de transição (em que o trabalho e a tarefa são novos e demandam aprendizado) e manutenção (a tarefa já foi aprendida e depende agora de fatores intencionais).

O **segundo modelo**, e um dos mais citados, é proposto por Campbell (1990). Conforme Bendassolli (2012), o desempenho é abordado como um comportamento ou uma ação relevante para os objetivos da organização e que pode ser medido de acordo com níveis ou margens de contribuição. O destaque do modelo é a proposta de dimensões determinantes e preditivas ao desempenho. Os determinantes são o conhecimento declarativo, que diz respeito o que fazer; conhecimento dos procedimentos e habilidades que se refere ao como fazer; e, por fim, a motivação que se relaciona a escolher quando e por que fazer. Nesse modelo o desempenho é composto por oito componentes: proficiência em tarefas específicas para o cargo; proficiência em tarefas relativas não ao cargo; comunicação oral e escrita; demonstração de esforços; manutenção da disciplina pessoal; facilitação para pares e desempenho de equipe; supervisão e liderança; gestão.

O **terceiro modelo**, de Borman & Motowidlo (1993), desenvolve duas dimensões distintas que analisam o desempenho: desempenho da tarefa (capacidade de executar tarefas e agregar valor conforme expectativa da posição) e desempenho contextual (que não está atrelado diretamente à parte técnica, mas que traz contribuições indiretas à tarefa específica). Bendassolli (2012) esclarece que o desempenho de tarefa oscila em relação às atribuições específicas dos cargos e às habilidades dos empregados, e o desempenho contextual é mais vulnerável a aspectos motivacionais e de personalidade.

O **quarto modelo**, de Freese & Zapf (1994), engloba um desempenho ativo, baseado em duas premissas: os seres humanos são essencialmente seres de ação e essa ação é sempre orientada por um objetivo, de modo que o sujeito da ação é um sujeito intencional, capaz de regular-se a si mesmo e orientar-se em busca desse objetivo.

O **quinto modelo**, elaborado por Pulakos et al. (2000), Pulakos et al. (2002), Griffin, Neal, & Parker (2007), denominado de desempenho adaptativo, parte do princípio de que o indivíduo deve continuamente adaptar seu desempenho às mudanças e às situações referentes ao trabalho, principalmente às mudanças tecnológicas e relacionadas com a globalização.

O **sexto modelo**, de Beal, Weiss, Barros, & MacDermid (2005), contempla o desempenho episódico. Pelo fato de estados afetivos serem bastante dinâmicos e transitórios, os autores postularam o conceito de desempenho como a progressão temporal das atividades de trabalho de uma pessoa ao longo do dia. O ponto-chave do modelo é o modo de alocação de recursos cognitivos como: as habilidades cognitivas gerais, os conhecimentos relacionados à tarefa e o fator “consciência” do modelo de personalidade dos cinco fatores: 1) neuroticismo ou instabilidade emocional; 2) extroversão; 3) amabilidade; 4) escrupulosidade; e 5) abertura para a experiência (Bendassolli, 2012).

Para desenvolver o questionário sobre desempenho individual nessa pesquisa, foi utilizado como base o modelo de Borman & Motowidlo (1993) (Desempenho como conceito multidimensional) focando no desempenho individual em tarefas e contexto.

Também foi utilizada como base, parte do modelo de Freese & Zapf (1994); Roe (1999); Freese & Fay (2001); Sonnentag (1998) (Desempenho ativo) que considera o desempenho ativo

como resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, que é por três facetas: autoiniciativa; proatividade; e persistência.

Então, a iniciativa pessoal, de acordo com (Frese & Fay, 2001), é um comportamento apresentado pelo indivíduo que aborda os três aspectos:

Autoiniciativa - implica que uma pessoa faz algo sem ser informada, sem receber uma instrução explícita ou sem um requisito de função explícito. Tomar iniciativa requer um objetivo próprio. Esse objetivo pode ser baseado em uma ideia desenvolvida pessoalmente, mas também é considerado autoiniciativa quando alguém toma conta de uma ideia ou um projeto que é conhecido, mas que não foi colocado em ação antes nesse contexto. Assim, a autoiniciativa muitas vezes exige que alguém se encarregue de uma ideia que já existe há algum tempo. Pode ser mostrado em relação a questões grandes e pequenas. Por exemplo, uma secretária que compra água mineral para um orador convidado mostra iniciativa, mesmo que seja uma questão pequena. A iniciativa pessoal também é mostrada pelo operário que apresenta uma sugestão que ajuda a empresa a reduzir seus custos de produção em meio milhão de dólares.

Procurando esclarecer o conceito de autoiniciativa, os autores Frese & Fay (2001) explicam:

“Algo é autoinicializado se houver uma grande distância psicológica entre o caminho tomado como parte da iniciativa pessoal e o caminho “normal” ou óbvio. Se algo obviamente vai acontecer no futuro, não é necessário nenhum trabalho mental para reconhecê-lo; portanto, a distância psicológica de tomar imediatamente as medidas apropriadas é pequena. Entretanto, se algo não é óbvio, um alto grau de antecipação mental é necessário e, portanto, a distância psicológica é grande. Se um gerente de alto escalão pega uma inovação que está “no ar”, que outros gerentes também falam, e isso já foi discutido em revistas profissionais há algum tempo, não é uma iniciativa pessoal. Nesse caso, a distância psicológica é pequena. A iniciativa pessoal está sendo mostrada quando o gerente de alto escalão adota uma abordagem que é incomum, pelo menos, para o setor em questão (Frese & Fay, 2001).

Proatividade - significa ter um foco de longo prazo e não esperar até que alguém deva responder a uma demanda. O foco de longo prazo no trabalho permite que o indivíduo considere as coisas que estão por vir (novas demandas, problemas novos ou recorrentes, oportunidades emergentes) e fazer algo proativamente sobre elas. Assim, problemas e oportunidades são antecipados e a pessoa se prepara para lidar com eles imediatamente. Imagine, por exemplo, uma secretária em um departamento da universidade que reserva bilhetes de viagem para seu chefe. Sua tarefa formal é telefonar para a agência de viagens com a qual a universidade negociou descontos. Talvez ela não esteja satisfeita com o serviço e ache o desconto pouco atraente. Ela decide descobrir se pode conseguir um melhor negócio em outra agência. Ela telefona para diferentes agências, verifica opções na internet, negocia e, finalmente, consegue uma agência melhor. Essa secretária tomou a iniciativa: ela iniciou uma atividade porque foi além das exigências formais do trabalho. Ela agiu de forma proativa, porque ela antecipou ter que cuidar dos planos de viagem no futuro e que o serviço e os preços não melhorariam sozinhos. Este exemplo ilustra que autoiniciativa leva a mudanças no ambiente. Em concordância com o exemplo dado, Grant & Ashford (2008: 8) define proatividade como “ação antecipatória que os funcionários tomam para impactar a si mesmos e seus ambientes”

Persistência - ao tomar a iniciativa, a persistência é geralmente necessária para atingir o objetivo. Geralmente, autoiniciativa implica que algo é alterado: um processo ou um

procedimento que é adicionado ou modificado. As mudanças geralmente não funcionam perfeitamente desde o começo; elas geralmente envolvem contratempos e falhas. As pessoas afetadas pelas mudanças podem não gostar de se adaptar a algo novo e de serem forçadas a abandonar suas rotinas. Isso requer persistência da pessoa que toma a iniciativa, a fim de superar as barreiras técnicas e superar a resistência e a inércia de outras pessoas. Às vezes, a persistência também tem que ser mostrada para os supervisores que não gostam de seus subordinados indo além dos limites de seus empregos.

Os três aspectos da iniciativa pessoal - autoiniciação, proatividade e persistência - reforçam-se mutuamente. Uma postura proativa leva ao desenvolvimento de metas autoiniciadas, porque uma orientação proativa em relação ao futuro torna mais provável o desenvolvimento de metas que vão além do que se espera que elas façam. Os objetivos autoiniciados levam à necessidade de superar as barreiras devido às mudanças inerentes à sua implementação. A superação de barreiras ou persistência também leva a metas de autopartida, porque soluções incomuns geralmente exigem uma autopartida. Finalmente, a autoinicialização implica que se olhe para possíveis problemas futuros e, portanto, existe um grau mais alto de proatividade. Assim, há uma tendência para que esses três aspectos de iniciativa pessoal coocorram (Frese, Fay, Hilburger, Leg, & Tag, 1997).

Concluindo, o desempenho ativo considera que o indivíduo tenha iniciativa pessoal, que é um comportamento de trabalho caracterizado por sua natureza de auto iniciação, sua abordagem proativa e por ser persistente na superação de dificuldades que surgem na busca de um objetivo (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996); (Frese, Fay, Hilburger, Leg, & Tag, 1997).

A maioria dos conceitos tradicionais de desempenho pressupõe que uma tarefa ou meta externa seja fornecida e que essa meta ou tarefa seja simplesmente assumida. Ver, para um argumento semelhante, (Staw & Boettger, 1990). O desempenho é então medido em termos de quanto o funcionário realmente alcançou o objetivo ou a tarefa. Por exemplo, a maioria dos fatores de desempenho discutidos por Campbell (1993) toma a tarefa como um dado. O objetivo também é assumido como um dado na pesquisa de estabelecimento de metas (Locke & Latham, 1990). Tal pesquisa, muitas vezes, concebe a pessoa como "espelho" da descrição da tarefa ou do objetivo. Normalmente, o procedimento experimental garante que a pessoa interprete a tarefa externa exatamente da mesma maneira que o experimentador ou o supervisor que atribui a meta. No entanto, este não é o caso na maioria das situações de trabalho (exceto as muito restritivas). Por outro lado, um conceito de desempenho ativo adota a perspectiva de que as pessoas no trabalho podem ir além dessas tarefas designadas, desenvolver seus próprios objetivos e iniciar essas metas por conta própria. Um conceito de desempenho ativo também assume que as pessoas são capazes de ter uma perspectiva de longo prazo em seu trabalho que resulta, por exemplo, em tentativas de resolver problemas que ainda não apareceram (Frese & Fay, 2001).

Com isso, além de uma visão mais tradicional de desempenho de Tarefa e Contexto, que considera que o indivíduo é mais passivo, ou seja, seu desempenho é consequência de variáveis antecedentes (ordens de chefe, tarefas descritivas, treinamento, bom ambiente de trabalho, etc), o questionário de desempenho dessa pesquisa procura o indivíduo como um sujeito ativo cujo desempenho pode ser consequência de sua própria iniciativa, proatividade e persistência.

A ideia de inclusão do desempenho ativo do indivíduo nessa pesquisa é de não ficar apenas em desempenho de tarefa e desempenho de contexto, partindo do estudo bibliométrico de 10 anos (2006 a 2015) sobre desempenho individual realizado por (Fogaça, Rego, Melo, Armond, & Coelho, 2018). O estudo apresenta um mapa dos principais focos de estudos sobre

desempenho que os pesquisadores deram nesses 10 anos, no qual ficou claro o foco nas duas dimensões (desempenho de tarefa e desempenho contextual). Considerando que desempenho é multidimensional, os autores sugerem novas pesquisas que abordem outras dimensões: desempenho ativo; desempenho adaptativo; e desempenho contraproducente, para o avanço do conhecimento científico sobre teoria do desempenho individual.

No tópico seguinte são apresentadas pesquisas que de alguma forma relacionam os construtos e que deram origem às hipóteses para a pesquisa proposta nesse trabalho.

2.5 Relações entre os construtos

O objetivo desse tópico é apresentar as relações entre os construtos, bem como as hipóteses bases para a pesquisa.

2.5.1 Relação entre confiança e identificação organizacional

Lee (2004) introduz o conceito de confiança e sua relação com a identificação organizacional. Para funcionários com alto padrão de identificação com a organização, a confiança está positivamente relacionada a um aumento contínuo de esforços para melhorar a empresa, sem a necessidade de ordens para estas ações. Segundo o autor, a confiança é resultado das percepções individuais das características dos grupos e sistemas envolvidos. Ela está relacionada à vontade de uma das partes da relação em estar vulnerável às ações da outra na expectativa da realização de uma atitude importante independente de controle ou monitoramento. Os fatores que afetam o grau de confiança incluem a benevolência, integridade e habilidade no relacionamento. Assim, a confiança se refere às crenças que as pessoas mantêm a respeito do comportamento futuro dos outros. Quanto mais uma das partes acredita nas boas intenções e competência da outra e percebe um comprometimento nas suas ações, maior a confiança existente na relação. E mais, o aprofundamento da identificação organizacional determinará uma maior confiança, o que, por exemplo, pode proporcionar aos gerentes uma redução dos níveis de monitoramento das atividades dos seus empregados. Segundo o autor, diversas melhorias operacionais (processos) podem ser realizadas na empresa, porém a construção de uma cultura de confiança, lastreada por uma alta identificação organizacional, pode produzir benefícios muito maiores e duradouros. Funcionários com alto grau de identificação e confiança tendem a ajudar a companhia em momentos de dificuldades e incertezas, gerando vantagens competitivas.

Com base no parágrafo anterior surgiram as hipóteses:

Hipótese 1: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior a Identificação Organizacional.

Hipótese 2: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior a Identificação Organizacional.

Hipótese 3: Quanto maior a Confiança na Organização, maior a Identificação Organizacional.

2.5.2 Relação entre confiança e motivação

A presença da confiança nas relações interpessoais interfere diretamente na maneira com que o ser humano se comporta ou se estimula profissionalmente, assumindo responsabilidades e os ônus e bônus delas. Conforme Zanini (2005, p. 5), “A confiança pode ser vista como uma fonte de motivação intrínseca para que indivíduos se engajem voluntariamente, assumindo determinado risco”.

Partindo do aumento de demanda em empregados especialistas, com conhecimentos específicos, que a grande concorrência mercadológica tem exigido das empresas, Zanini (2005) coloca que existe a possibilidade de a confiança ser adquirida como fonte de benefícios extrínsecos ou intrínsecos, estes, resultantes em motivação para a realização das tarefas delegadas. Assim sendo, enfatiza a importância da gestão da empresa se preocupar em criar ambientes favoráveis às trocas baseadas na confiança, pois como consequência, terá uma equipe mais motivada e que busca com mais afinco o atingimento das metas estabelecidas.

Com base nos parágrafos anteriores surgiram as hipóteses:

Hipótese 4: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior a Motivação.

Hipótese 5: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior a Motivação.

Hipótese 6: Quanto maior a Confiança na Organização, maior a Motivação.

2.5.3 Relação entre confiança e desempenho individual

De acordo com Dirks (2006) a confiança afeta o comportamento e desempenho do indivíduo. A perspectiva baseada em relacionamentos é norteadas em princípios de troca social e lida com a disposição dos funcionários em retribuir o cuidado e a consideração que um líder expressa em um relacionamento. Ou seja, indivíduos que sentem que seu líder irá demonstrar cuidado e consideração tendem a retribuir esse sentimento na forma de comportamentos desejáveis. De forma lógica, sugere que uma relação de troca social incentiva os indivíduos a dedicarem mais tempo a tarefas necessárias e estarem dispostos a se engajar no comportamento de cidadania organizacional. Uma metanálise que resume uma pesquisa das últimas quatro

décadas, relata que a confiança na liderança teve uma relação significativa com o resultado individual, incluindo desempenho no trabalho ($r = 0,16$), comportamento de cidadania organizacional (altruísmo, $r = 0,19$), intenção de rotatividade ($r = -0,40$), satisfação no trabalho ($r = 0,51$), comprometimento organizacional ($r = 0,49$) e comprometimento com as decisões dos líderes ($r = 0,24$). Os dados das amostras foram extraídos de uma variedade de contextos que vão desde instituições financeiras, empresas de manufatura, unidades militares e instituições públicas. Os tamanhos do efeito para resultados comportamentais e de desempenho tendem a ser tão altos ou maiores que os tamanhos de efeitos observados entre critérios semelhantes e outras variáveis-chave de atitudes, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e justiça processual.

O artigo de Zanini & Migueles (2014) buscou compreender a relação entre confiança interpessoal e desempenho organizacional. Para tal compreensão os autores perpassaram, de forma teórica, por assuntos que convergem para o objetivo central. Foi observado que a perspectiva econômica busca compreender e abordar a confiança em termos econômicos, não rejeitando, porém, uma melhor compreensão social e relacional do objeto, igualmente importante para a economia. O referencial teórico visitou muitos autores para entender as diversas opiniões. Houve autores que descreveram a falta de confiança como fator que pode aumentar o risco comportamental, o que pode resultar em custo. Outros autores observaram que a confiança é um mecanismo complementar e não substitui outros mecanismos formais de gestão. Observou, com tudo, que o excesso de formalidades para monitorar e controlar pode gerar comportamentos menos cooperativos e minar a confiança. Nisso, percebe-se que há necessidade de equilíbrio entre os mecanismos formais de gestão e a confiança como mecanismo de coordenação informal. Até mesmo o contrato de trabalho foi mencionado como fonte de incertezas e atualizações foram sugeridas para assegurar um processo de cooperação contínua entre todos os parceiros de interação.

Com base nos parágrafos anteriores surgiram as hipóteses:

Hipótese 7: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior o Desempenho Individual.

Hipótese 8: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior o Desempenho Individual.

Hipótese 9: Quanto maior a Confiança na Organização, maior o Desempenho Individual.

2.5.4 Relação entre identificação organizacional e motivação

A identificação organizacional representa a ligação cognitiva entre a pessoa e as definições organizacionais. Quando essa identificação é alta, a articulação entre a pessoa e os objetivos organizacionais é maior. Hughes e Ahearne (2010) colocam que auto metas exercem um forte efeito motivador sobre o comportamento do empregado e que a identificação organizacional tem o poder de moderar o esforço relativo que o empregado coloca naquela tarefa recebida pela organização em questão. Mais especificamente, quando os empregados se identificam fortemente com seu empregador, ou determinado serviço que prestam, o desempenho daquela atividade em si, se torna parte de seu sucesso ou fracasso. Portanto, a

identificação com a empresa deve influenciar a motivação e a quantidade de esforço que um empregado coloca. Por outro lado, se a identificação com a organização for baixa, o esforço e o desempenho devem ser enfraquecidos.

Com base no parágrafo anterior surgiu a hipótese:

Hipótese 10: Quanto maior a Identificação Organizacional, maior a Motivação.

2.5.5 Relação entre identificação organizacional e desempenho individual

Lee (2004) pondera que, cada vez mais, as organizações são dependentes das inovações de seus funcionários, ou seja, contribuições e esforços voluntários a fim de melhorar a companhia. Desta forma, as empresas devem realizar ações para aumentar a identificação de seus colaboradores com o objetivo de fomentar essas inovações, o que proporcionará redução dos custos, elevação dos lucros, alta satisfação do cliente e aumento no crescimento das vendas. Dentre as inúmeras maneiras de melhorar essa relação, a justiça no ambiente de trabalho irá mostrar que o sucesso da companhia está ligado às contribuições e aos méritos de cada um.

Com base no parágrafo anterior surgiu a hipótese:

Hipótese 11: Quanto maior a Identificação Organizacional, maior o Desempenho Individual.

2.5.6 Relação entre motivação e desempenho individual

Brito e Oliveira (2016) destacam o poder que práticas gerenciais que promovem a motivação têm na melhoria do desempenho das equipes, a partir da criação de condições favoráveis para que os recursos existentes se desenvolvam no ambiente, gerando assim, valor à organização. O recurso humano existente hoje nas organizações carece de se sentir envolvido, de se sentir em desenvolvimento, e por consequência, importante. Aquele recurso que apenas cumpre ordens, não estará desenvolvendo todo seu potencial para contribuir com a equipe e a organização. Justamente por isso, as ferramentas gerenciais são vistas cada vez mais como ponto estratégico para o crescimento das organizações.

Cerasoli & Ford (2014) confirmaram a hipótese segundo a qual sugeriam que, do ponto de vista teórico, a motivação intrínseca descreve a inata propensão a buscar tarefas interessantes que desafiem as habilidades, promovam o crescimento e que devam ter uma relação positiva com o desempenho. Assim, as pessoas aceitam os desafios, porque encará-los e ter sucesso confere um grau de satisfação. Intrinsecamente, portanto, comportamentos motivados são produzidos e conseguem ser mantidos porque o gozo de tais sensações reforça o comportamento que lhes originou.

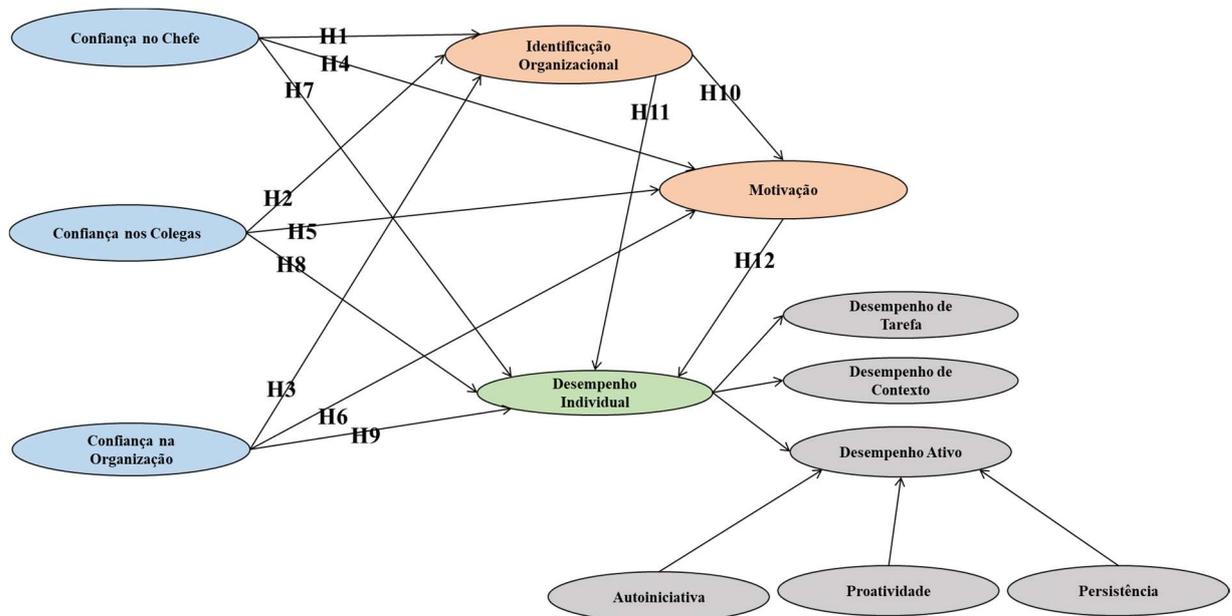
Com base nos parágrafos anteriores surgiu a hipótese:

Hipótese 12: Quanto maior a Motivação, maior o Desempenho Individual.

3 Modelo Hipotético

A partir das hipóteses criadas no item 2.5 - Relações entre os construtos - foi criado o modelo hipotético na figura 2:

Figura 2 – Modelo Hipotético



Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo hipotético da figura 2 representa de forma organizada e lógica como os construtos das dimensões de Confiança, Identificação Organizacional e Motivação se relacionam com o Desempenho Individual.

Veja no Apêndice A as definições utilizadas como base para este modelo.

- Hipótese 1: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior a Identificação Organizacional.
- Hipótese 2: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior a Identificação Organizacional.
- Hipótese 3: Quanto maior a Confiança na Organização, maior a Identificação Organizacional.
- Hipótese 4: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior a Motivação.
- Hipótese 5: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior a Motivação.
- Hipótese 6: Quanto maior a Confiança na Organização, maior a Motivação.
- Hipótese 7: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior o Desempenho Individual.
- Hipótese 8: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior o Desempenho Individual.
- Hipótese 9: Quanto maior a Confiança na Organização, maior o Desempenho Individual.
- Hipótese 10: Quanto maior a Identificação Organizacional, maior a Motivação.
- Hipótese 11: Quanto maior a Identificação Organizacional, maior o Desempenho Individual.
- Hipótese 12: Quanto maior a Motivação, maior o Desempenho Individual.

4 Metodologia

A metodologia é o caminho seguido e a forma como é desenvolvida uma pesquisa, a coleta e a análise dos dados. A escolha da abordagem de pesquisa causa impactos diretos no seu desenvolvimento, por isso, devem atentar-se para que a condução proporcione o acesso aos resultados que melhor contribuam para a compreensão do fenômeno estudado.

4.1 Tipo de pesquisa

As pesquisas possuem dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Essa pesquisa é caracterizada como descritiva, pois tem como objetivo primordial descrever o comportamento de fenômenos (Collins & Hussey, 2005).

A abordagem escolhida para a realização desse estudo é quantitativa no que se refere à aplicação e aos testes. A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Ela busca medir variáveis pré-determinadas com intenção de verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis (Vergara, 2014).

No que diz respeito aos meios, a pesquisa foi realizada com um questionário estruturado do tipo *survey*, com escala tipo Likert de 10 pontos.

Neste estudo foi proposto um modelo que pretende verificar a influência entre os construtos revisados bibliograficamente e explanados neste trabalho, através da mensuração de qual é, estatisticamente, a influência de cada um deles. Conforme Collins & Hussey (2005), a pesquisa quantitativa tem um caráter “objetivo por natureza e focado na mensuração de fenômenos. Consequentemente, um método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos”.

4.2 População, Unidade de Análise e Amostra

A população de pesquisa desse estudo foi constituída por profissionais que atuam em Tecnologia da Informação.

A unidade de análise são organizações multinacionais e nacionais, com maior presença em Minas Gerais.

A discussão sobre o tamanho da amostra tem suas raízes nos obstáculos enfrentados ao se conduzir a Modelagem de Equações Estruturais via na Matriz de Covariância (CBSEM) com pequenas amostras. Boomsma & Hoogland (2001) concluíram que quando se utiliza a CBSEM existe não convergência e problemas de soluções impróprias para pequenas amostras (N=200 ou menos). Em contrapartida, o tamanho da amostra pode ser consideravelmente menor quando se utiliza a Modelagem de Equações Estruturais via PLS (SEM-PLS). Uma regra empírica para estimações robustas em SEM-PLS é ter um tamanho de amostra maior ou igual ao seguinte (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995): (1) 10 vezes o número de itens que formam o indicador formativo com o maior número de itens (se houver indicador formativo) ou (2) 10 vezes o maior número de setas diretas a um particular construto do modelo estrutural.

Porém, geralmente, aceitando a regra empírica de 10 vezes para o PLS, pode-se chegar a níveis não aceitáveis de poder estatístico, conforme Henseler, Ringle, & Sinkovics (2009), sendo que somente em casos de tamanhos de efeitos realmente grandes os níveis de poder estatístico estariam em limites aceitáveis utilizando a regra empírica de 10 vezes.

De acordo com Chin & Dibbern (2010), devem-se utilizar tabelas de poder para regressão para determinar o tamanho mínimo de amostra exigido. De acordo com essas tabelas, considerando que o construto que mais recebe setas receberá 5, tem-se que o tamanho mínimo amostral para detectar com um nível de 5% de significância um efeito médio como significativo seria de 90 amostras com um poder igual 80% e de 138 amostras com um poder igual a 95%. Para esse trabalho foi adotado esse modelo amostral de Chin & Dibbern (2010) para determinar o tamanho mínimo da amostra.

4.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados da pesquisa quantitativa, foi aplicado um questionário com o propósito de mensurar por meio da escala de 1 a 10 cada uma das perguntas, separadas de acordo com os construtos *confiança nos colegas de trabalho*, *confiança no chefe direto*, *confiança na organização*, *identificação organizacional*, *motivação e desempenho individual*. O questionário foi aplicado pelo pesquisador em modelo eletrônico no período de janeiro e fevereiro de 2019 e encontra-se no Apêndice C. O questionário desenvolvido para esta dissertação foi oriundo da compilação de outros questionários já validados por outros estudos sobre os temas investigados que estão definidos no Apêndice B. Com exceção do questionário sobre o desempenho ativo, que foi validado nessa pesquisa.

4.4 Tratamento dos dados

A pesquisa foi realizada com 162 indivíduos que responderam a 46 itens, sendo 7 itens de caracterização e 39 itens relacionados a 10 constructos de primeira ordem *Confiança no chefe*, *Confiança nos colegas*, *Confiança na organização*, *Identificação Organizacional*, *Motivação*, *Desempenho de tarefa*, *Desempenho de Contexto*, *Auto iniciativa*, *Pro atividade*, *Persistência*, 1 constructo de segunda ordem *Desempenho ativo*, e 1 constructo de terceira ordem *Desempenho Individual*.

Foi realizada uma análise dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. Podemos classificar, de acordo com (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 elas.

Foi verificada a existência de dois tipos de *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 fosse 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers*

univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de $|4,00|$ (HAIR et al., 2009). Os *outliers* univariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar-se 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).

A fim de 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. Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2005) para verificar a linearidade em cada constructo, uma vez que valores-p menores que 0,05 indicam que existem evidências significativas de linearidade dentro dos constructos.

Na análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra foram utilizadas as frequências absolutas e relativas. Já na descrição dos itens dos constructos foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão, sendo uma das medidas utilizadas o intervalo percentílico bootstrap com 95% de confiança. O método bootstrap (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

De acordo com (HAIR et al., 2009) a SEM (*Structural Equations Modeling*) é 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 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 a abordagem PLS. A abordagem PLS (Partial Least Squares) oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na estrutura de covariância, CB-SEM (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 as distribuições residuais (Monecke e Leisch, 2012).

Cabe ressaltar que de acordo com (HAIR et al., 2009) questões com cargas fatoriais menores que 0,50, ou comunalidades menores que 0,25, devem ser eliminados dos constructos, pois não contribuem de forma relevante para a sua formação e prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Os constructos “Desempenho ativo” e “Desempenho individual” eram constructos de segunda e terceira ordem respectivamente, ou seja, não eram formados 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, e posteriormente de segunda ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação Varimax (MINGOTI, 2005).

Para validar o modelo de mensuração, foram analisadas confiabilidade, dimensionalidade, validade convergente e validade discriminante. Para mensurar a confiabilidade, foram utilizados o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (Chin, et. al, 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 (HAIR et al., 2009). Para analisar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério (KAISER, 1958) que retorna à quantidade de dimensões do constructo.

Para a validade convergente foi aplicado o critério proposto por (FORNELL; LARCKER, 1981) que indica validação 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). Para a validade discriminante foi utilizado o critério de (FORNELL; LARCKER, 1981) que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais.

Foi utilizada uma abordagem reflexiva para analisar a qualidade e a validade dos constructos. Além disso, foram verificadas novamente a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente, além da validade discriminante. Para a validade discriminante foi utilizado o critério de (FORNELL; 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.

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo foram utilizados o R^2 e o GoF (TENENHAUS et al., 2005). O R^2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair, et al., 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos R^2 do modelo, também variando de 0% a 100%. O GoF em PLS não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, ele apenas permite uma síntese das AVEs e dos R^2 do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.5.2).

4.5 Limitações do método

Apesar da dimensão da amostra poder ser considerada aceitável para a unidade de análise, não possibilita a representatividade da população em causa. Sugere tendências, que terão de ser confirmadas com estudos futuros de maior amplitude.

4.6 Análise de Dados Faltantes, Outliers e Linearidade

A pesquisa foi realizada com 162 indivíduos que responderam a 46 itens, sendo 7 itens de caracterização e 39 itens relacionadas a 10 constructos de primeira ordem *Confiança no chefe*, *Confiança nos colegas*, *Confiança na organização*, *Identificação Organizacional*, *Motivação*, *Desempenho de tarefa*, *Desempenho de Contexto*, *Auto iniciativa*, *Pro atividade*, *Persistência*, 1 constructo de segunda ordem *Desempenho ativo*, e 1 constructo de terceira ordem *Desempenho Individual*. Em um total de 7452 respostas para as 39 questões sobre o objeto de estudo. Vale ressaltar que não foi encontrado dado perdido.

Em relação aos *outliers*, não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado ao erro na tabulação dos dados. Foram encontradas 8 (0,12%) observações consideradas *outliers* univariados, ou seja, observações que foram padronizadas e estavam fora do intervalo de $[-4,00]$. Em relação aos *outliers* multivariados, foram identificadas 9 (5,56%) observações, uma vez que estas observações tiveram a significância da medida de D^2 de Mahalanobis inferior a 0,001.

Acredita-se 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). Por esse motivo, optou-se por não excluir nenhum dos casos.

Em relação à linearidade foram observadas 729 de 749 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 98,3% das correlações possíveis, pela matriz de correlação de Spearman. Além disso, pelo teste de Bartlett, foram observados valores-p inferiores a 0,05 em todos os constructos, identificando que existem linearidades significativas dentro dos constructos.

5 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa, buscando-se organizá-los com base no objetivo geral e nos específicos.

5.1 Análise Descritiva

A Tabela 1 apresenta a análise descritiva das variáveis categóricas caracterizadoras.

Tabela 1 - Descritiva das variáveis caracterizadoras.

| | Variáveis | N | % |
|-------|------------------|----|-------|
| Idade | Até 25 anos | 12 | 7,4% |
| | 25 a 30 anos | 28 | 17,3% |
| | 30 a 40 anos | 61 | 37,7% |
| | 40 a 50 anos | 41 | 25,3% |
| | Acima de 50 anos | 20 | 12,3% |

| | | | |
|------------------------------|----------------------------------|-----|-------|
| Sexo | Feminino | 45 | 27,8% |
| | Masculino | 117 | 72,2% |
| Escolaridade | Ensino Médio Completo | 20 | 12,3% |
| | Ensino Superior Completo | 60 | 37,0% |
| | Pós-Graduação Completa | 82 | 50,6% |
| Local de Trabalho | Minas Gerais | 149 | 92,5% |
| | São Paulo | 12 | 7,5% |
| Renda pessoal | Até R\$ 2.000,00 | 11 | 6,9% |
| | De R\$ 2.001,00 até R\$ 4.000,00 | 33 | 20,6% |
| | De R\$ 4.001,00 até R\$ 6.000,00 | 42 | 26,3% |
| | Acima de R\$ 6.000 | 74 | 46,3% |
| Tempo de trabalho na empresa | Acima de 10 anos | 32 | 20,0% |
| | De 2 a 5 anos | 61 | 38,1% |
| | De 6 a 10 anos | 55 | 34,4% |
| | Menos de 1 ano | 12 | 7,5% |
| Função | Exerce função de chefia | 13 | 8,2% |
| | Não exerce função de chefia | 145 | 91,8% |

De acordo com a tabela anterior, pode-se destacar que:

- 37,7% dos indivíduos estavam entre 30 a 40 anos de idade.
- 72,2% dos indivíduos eram do sexo masculino.
- 50,6% dos indivíduos tinham Pós-graduação completa.
- 92,5% dos indivíduos tinham o Local de trabalho em Minas Gerais.
- 46,3% dos indivíduos tinham renda pessoal acima de R\$ 6.000,00.
- 38,1% dos indivíduos tinham de 2 a 5 anos de tempo de trabalho na empresa.
- 91,8% dos indivíduos não exerciam função de chefia.

A análise descritiva dos itens dos constructos é apresentada na Tabela 2 e Gráficos 1, 2 e 3:

Tabela 2 - Descritiva dos constructos.

| Constructos | Itens | Média | D.P. | I.C. - 95%¹ |
|------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------------------------|
| Confiança no chefe | Q1 | 7,62 | 1,46 | [7,40;7,85] |
| | Q2 | 6,54 | 1,98 | [6,22;6,83] |
| | Q3 | 7,20 | 1,81 | [6,91;7,47] |
| | Q4 | 7,14 | 1,90 | [6,83;7,43] |
| Confiança nos colegas | Q5 | 7,32 | 1,80 | [7,04;7,61] |
| | Q6 | 7,91 | 1,48 | [7,67;8,12] |
| | Q7 | 6,92 | 1,68 | [6,67;7,16] |
| | Q8 | 7,18 | 1,87 | [6,90;7,44] |
| | Q9 | 6,92 | 1,84 | [6,65;7,21] |
| Confiança na organização | Q10 | 8,26 | 1,63 | [8,01;8,51] |
| | Q11 | 8,14 | 1,43 | [7,91;8,35] |
| | Q12 | 7,91 | 1,48 | [7,70;8,12] |
| | Q13 | 8,29 | 1,70 | [8,03;8,55] |
| Identificação Organizacional | Q14 | 7,35 | 1,67 | [7,12;7,61] |
| | Q15 | 7,27 | 1,78 | [6,97;7,54] |
| | Q16 | 7,45 | 1,74 | [7,19;7,72] |
| | Q17 | 7,44 | 1,56 | [7,19;7,67] |
| | Q18 | 6,90 | 2,07 | [6,54;7,21] |
| Motivação | Q19 | 7,25 | 1,80 | [6,98;7,53] |
| | Q20 | 7,10 | 1,85 | [6,81;7,38] |
| | Q21 | 7,17 | 1,82 | [6,87;7,44] |
| | Q22 | 6,54 | 2,02 | [6,21;6,85] |
| Desempenho de Tarefa | Q23 | 7,59 | 1,64 | [7,34;7,83] |
| | Q24 | 7,65 | 1,65 | [7,38;7,91] |
| | Q25 | 8,98 | 1,30 | [8,78;9,17] |
| | Q26 | 7,79 | 1,74 | [7,53;8,06] |
| Desempenho de Contexto | Q27 | 7,51 | 1,55 | [7,29;7,75] |
| | Q28 | 8,91 | 1,41 | [8,67;9,12] |
| | Q29 | 7,18 | 1,78 | [6,90;7,46] |
| | Q30 | 8,54 | 1,45 | [8,32;8,75] |

| | | | | |
|-----------------|-----|------|------|-------------|
| | Q31 | 7,22 | 1,66 | [6,96;7,45] |
| Auto iniciativa | Q32 | 7,83 | 1,80 | [7,55;8,12] |
| | Q33 | 7,17 | 1,95 | [6,87;7,46] |
| | Q34 | 7,03 | 1,80 | [6,75;7,30] |
| Pro atividade | Q35 | 6,99 | 1,83 | [6,72;7,27] |
| | Q36 | 7,08 | 1,98 | [6,78;7,39] |
| | Q37 | 7,40 | 1,93 | [7,10;7,69] |
| Persistência | Q38 | 8,61 | 1,27 | [8,41;8,79] |
| | Q39 | 8,69 | 1,28 | [8,49;8,89] |

¹ Intervalo Bootstrap.

Gráfico 1 - Descritiva dos constructos Confiança no chefe, Confiança nos colegas e Confiança na Organização.

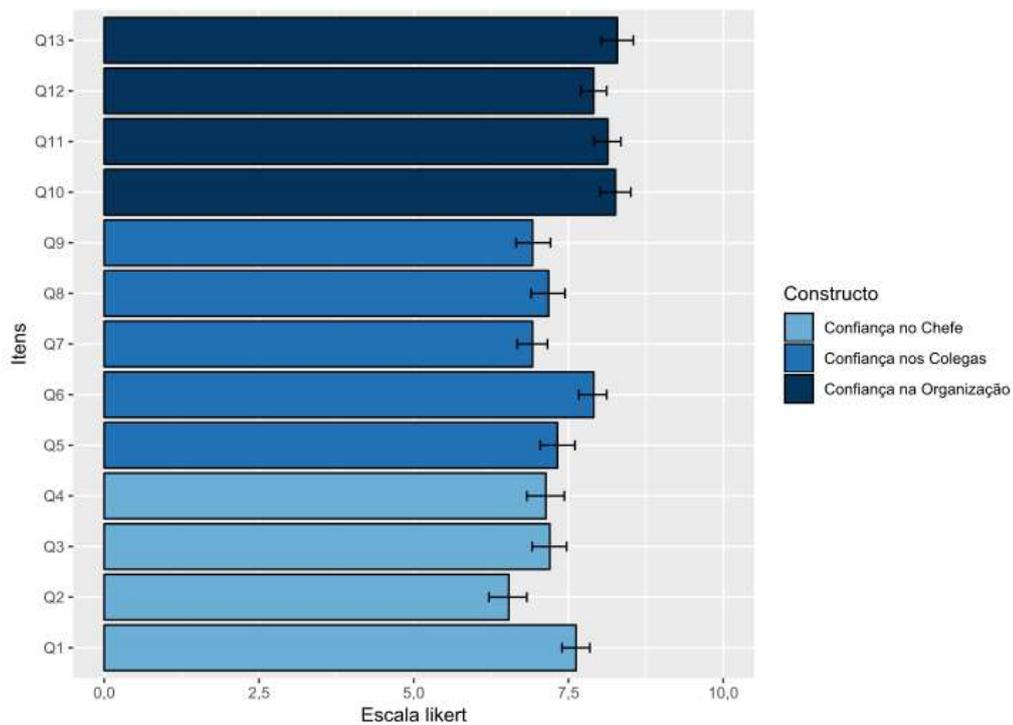


Gráfico 2 - Descritiva dos constructos Identificação Organizacional, Motivação e Desempenho de Tarefa.

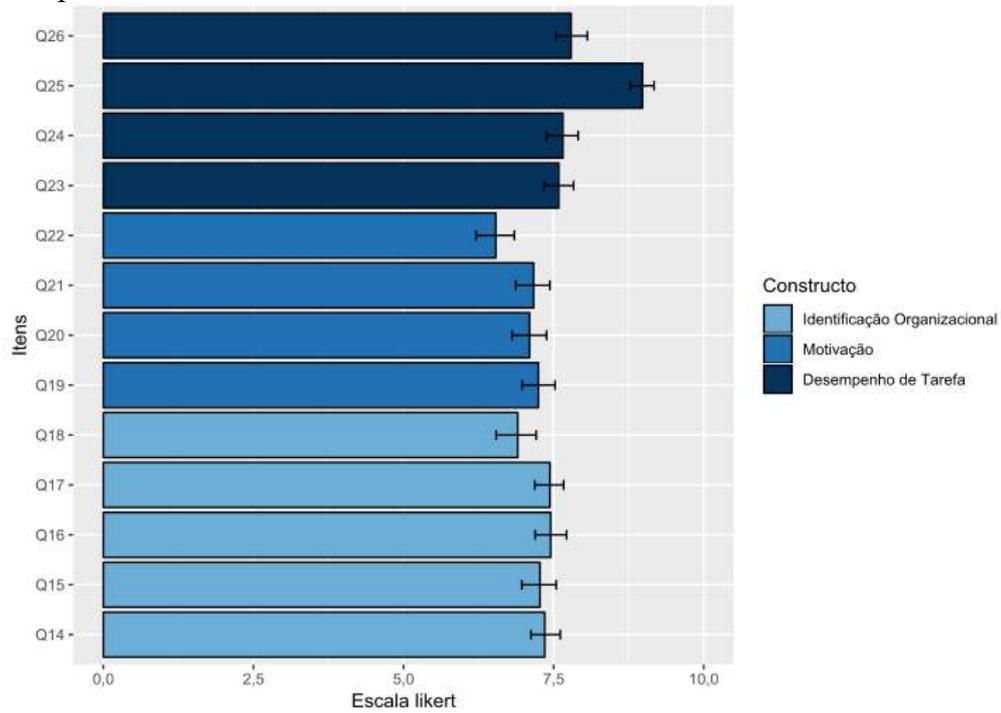
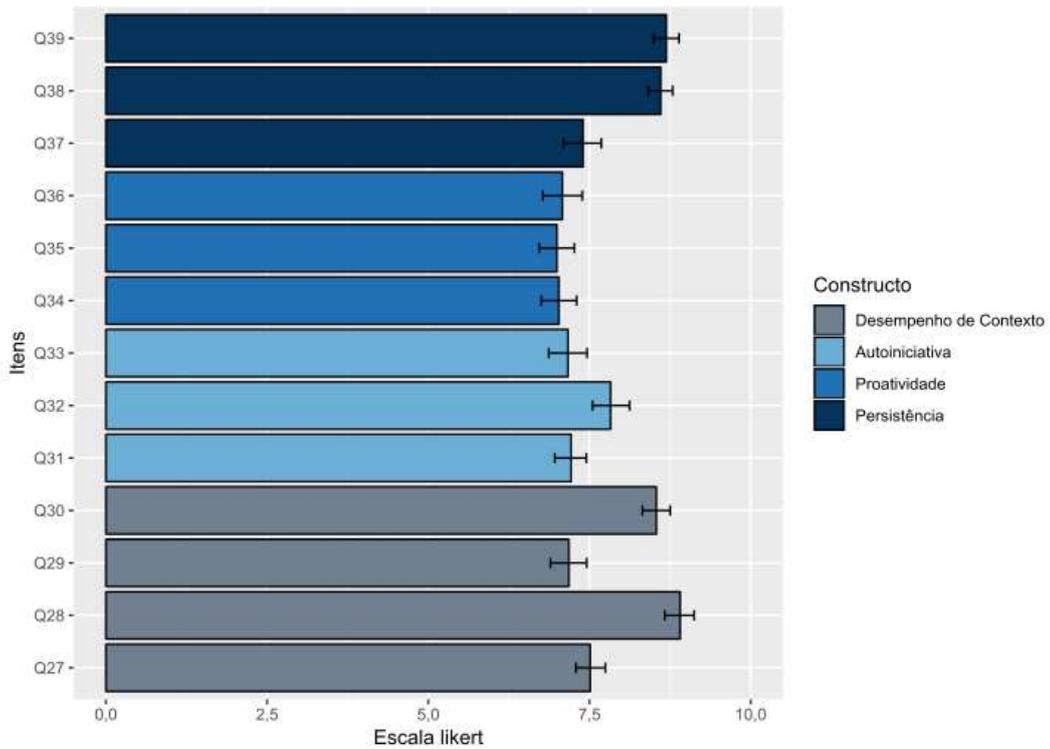


Gráfico 3 - Descritiva dos constructos Desempenho de Contexto, Autoiniciativa e Persistência.



Os itens estavam codificados em uma escala likert de concordância e indicavam-se se era provável ou não. Todos os itens foram recodificados para uma escala de 1 a 10. Sendo assim, para os intervalos estritamente maiores que 5,5, indicam uma tendência a concordar,

enquanto intervalos estritamente menores que 5,5, indicam uma tendência a discordar e intervalos que contêm o 5,5 não indicam nem concordância nem discordância.

- Em relação ao constructo Confiança no chefe, houve uma tendência a concordar com todos os itens. Vale ressaltar que o item Q2 (“Acredito que sou recompensado de maneira justa pelo meu chefe em relação aos meus esforços, em comparação com meus colegas de trabalho.”) apresentou uma maior discordância média e foi significativamente menor que os demais itens.
- Em relação ao constructo Confiança no chefe, houve uma tendência a concordar com todos os itens. Vale ressaltar que o item Q6 (“Não sou resistente em relação aos pedidos de ajuda dos meus colegas de trabalho.”) apresentou uma maior concordância média e foi significativamente maior que os demais itens.
- Em relação ao constructo Confiança na organização, houve uma tendência a concordar com todos os itens, tendo o item Q13 (“Eu acredito que minha organização opera com integridade.”) apresentado a maior concordância média.
- Em relação ao constructo Identificação Organizacional, houve uma tendência a concordar com todos os itens, tendo o item Q17 (“Identifico-me com meus colegas de trabalho.”) apresentado a maior concordância média.
- Em relação ao constructo Motivação, houve uma tendência a concordar com todos os itens, tendo o item Q19 (“Tenho muita vontade de fazer meu trabalho.”) apresentado a maior concordância média.
- Em relação ao constructo Desempenho de tarefa, houve uma tendência a concordar com todos os itens. Vale ressaltar que o item Q25 (“Tenho cuidado com os bens da empresa que uso no trabalho.”) apresentou uma maior concordância média e foi significativamente maior que os demais itens.
- Em relação ao constructo Desempenho de Contexto, houve uma tendência a concordar com todos os itens, sendo o item Q28 (“Mostro respeito pelos superiores.”) apresentou a maior concordância média.
- Em relação ao constructo Auto iniciativa, houve uma tendência a concordar com todos os itens. Vale ressaltar que o item Q32 (“Coloco à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas.”)

apresentou uma maior concordância média e foi significativamente maior que os demais itens.

- Em relação ao constructo Proatividade, houve uma tendência a concordar com todos os itens, tendo o item Q28 (“Mostro respeito pelos superiores.”) apresentado a maior concordância média.
- Em relação ao constructo Persistência, houve uma tendência a concordar com todos os itens. Vale ressaltar que o item Q37 (“Persisto na execução de ações para mitigar futuros problemas e ameaças para meu setor e para empresa.”) apresentou uma maior discordância média e foi significativamente menor que os demais itens.

5.2 Criação dos Indicadores de Primeira Ordem

Na Tabela 3 são apresentados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens dos constructos Autoiniciativa, Proatividade e Persistência para a criação dos respectivos indicadores. Desta forma, pode concluir-se que todos os itens apresentaram carga fatorial acima de 0,50.

Tabela 3 - Análise exploratória para criação dos indicadores de primeira ordem.

| Constructos | | C.F.¹ | Com.² | Peso |
|--------------------|-----|-------------------------|-------------------------|-------------|
| | Q31 | 0,86 | 0,74 | 0,37 |
| Auto iniciativa | Q32 | 0,91 | 0,82 | 0,39 |
| | Q33 | 0,87 | 0,75 | 0,38 |
| | Q34 | 0,90 | 0,82 | 0,35 |
| Pro atividade | Q35 | 0,96 | 0,92 | 0,37 |
| | Q36 | 0,94 | 0,88 | 0,36 |
| | Q37 | 0,73 | 0,54 | 0,35 |
| Persistência | Q38 | 0,91 | 0,83 | 0,43 |
| | Q39 | 0,87 | 0,76 | 0,41 |

¹ Cargas Fatoriais; ² Comunalidade.

A Tabela 4 apresenta as medidas de validação dos constructos:

Tabela 4 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos.

| Constructos | Itens | AVE ¹ | A.C. ² | C.C. ³ | KMO ⁴ | Dim. ⁵ |
|-----------------|-------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Auto iniciativa | 3 | 0,77 | 0,85 | 0,85 | 0,72 | 1,00 |
| Proatividade | 3 | 0,87 | 0,93 | 0,92 | 0,72 | 1,00 |
| Persistência | 3 | 0,71 | 0,75 | 0,81 | 0,63 | 1,00 |

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

Pode-se destacar que:

- Houve validação convergente em todos os constructos, visto que todos apresentaram AVEs superiores a 0,40.
- Os indicadores de Alfa de Cronbach (A.C.) ou de Confiabilidade Composta (C.C.) apresentaram valores acima de 0,70 em todos os constructos, portanto, todos constructos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Todos constructos apresentaram valores de KMO iguais ou superiores a 0,50, evidenciando assim que o ajuste da Análise Fatorial foi adequado em todos.
- De acordo com o critério de Kaiser todos os constructos foram unidimensionais.

5.3 Criação dos Indicadores de Segunda Ordem

Na Tabela 5 são apresentados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens dos constructos Desempenho de Tarefa, Desempenho de Contexto e Desempenho Ativo para a criação dos respectivos indicadores:

Tabela 5 - Análise exploratória para criação dos indicadores de segunda ordem.

| Constructos | Itens/Indicadores | C.F. ¹ | Com. ² | Peso |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------|
| Desempenho de Tarefa | Q23 | 0,77 | 0,59 | 0,33 |
| | Q24 | 0,85 | 0,72 | 0,37 |
| | Q25 | 0,70 | 0,49 | 0,30 |
| | Q26 | 0,72 | 0,52 | 0,31 |

| | | | | |
|------------------------|-----------------|------|------|------|
| | Q27 | 0,73 | 0,53 | 0,34 |
| Desempenho de Contexto | Q28 | 0,82 | 0,67 | 0,39 |
| | Q29 | 0,53 | 0,28 | 0,25 |
| | Q30 | 0,80 | 0,64 | 0,38 |
| | Auto iniciativa | 0,94 | 0,89 | 0,37 |
| Desempenho Ativo | Proatividade | 0,94 | 0,88 | 0,37 |
| | Persistência | 0,87 | 0,75 | 0,34 |

¹ Cargas Fatoriais; ² Comunalidade.

Pode concluir-se que todos os itens apresentaram carga fatorial acima de 0,50.

A Tabela 6 apresenta as medidas de validação dos constructos.

Tabela 6 - Confiabilidade, validade Convergente e dimensionalidade dos constructos.

| Constructos | Itens | AVE ¹ | A.C. ² | C.C. ³ | KMO ⁴ | Dim. ⁵ |
|------------------------|-------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Desempenho de Tarefa | 4 | 0,58 | 0,75 | 0,78 | 0,70 | 1,00 |
| Desempenho de Contexto | 4 | 0,53 | 0,68 | 0,75 | 0,62 | 1,00 |
| Desempenho Ativo | 3 | 0,84 | 0,90 | 0,90 | 0,71 | 1,00 |

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

Pode-se destacar que:

- Houve validação convergente em todos os constructos, visto que todos apresentaram AVEs superiores a 0,40.
- Os indicadores de Alfa de Cronbach (A.C.) ou de Confiabilidade Composta (C.C.) apresentaram valores acima de 0,70 em todos os constructos, portanto, todos constructos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Todos constructos apresentaram valores de KMO iguais ou superiores a 0,50, evidenciando assim que o ajuste da Análise Fatorial foi adequado em todos.
- De acordo com o critério de Kaiser todos os constructos foram unidimensionais.

5.4 Modelagem de Equações Estruturais

5.4.1 Modelo de Mensuração

Na Tabela 7 são apresentados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração. Foi utilizado uma abordagem reflexiva para a construção do modelo.

Tabela 7 - Modelo de Mensuração – Todas as Classificações.

| Constructos | Itens/Indicador | Peso (α) | C.F. ¹ | Com. ² |
|------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Confiança no chefe | Q1 | 0,32 | 0,60 | 0,36 |
| | Q2 | 0,28 | 0,74 | 0,55 |
| | Q3 | 0,32 | 0,86 | 0,74 |
| | Q4 | 0,36 | 0,90 | 0,81 |
| Confiança nos colegas | Q5 | 0,21 | 0,83 | 0,69 |
| | Q6 | 0,25 | 0,75 | 0,56 |
| | Q7 | 0,28 | 0,86 | 0,74 |
| | Q8 | 0,23 | 0,85 | 0,72 |
| | Q9 | 0,24 | 0,85 | 0,72 |
| Confiança na organização | Q10 | 0,22 | 0,70 | 0,48 |
| | Q11 | 0,34 | 0,89 | 0,79 |
| | Q12 | 0,30 | 0,89 | 0,79 |
| | Q13 | 0,33 | 0,85 | 0,73 |
| Identificação Organizacional | Q14 | 0,23 | 0,94 | 0,88 |
| | Q15 | 0,23 | 0,94 | 0,89 |
| | Q16 | 0,20 | 0,89 | 0,79 |
| | Q17 | 0,23 | 0,78 | 0,61 |
| | Q18 | 0,23 | 0,90 | 0,81 |
| Motivação | Q19 | 0,28 | 0,88 | 0,78 |
| | Q20 | 0,27 | 0,89 | 0,79 |
| | Q21 | 0,29 | 0,94 | 0,88 |
| | Q22 | 0,31 | 0,78 | 0,61 |
| Desempenho individual | Desempenho de Tarefa | 0,37 | 0,91 | 0,82 |
| | Desempenho de Contexto | 0,34 | 0,90 | 0,81 |

Desempenho Ativo 0,39 0,91 0,83

¹¹ Carga Fatorial; ² Comunalidade.

Pode-se destacar que todos os itens/indicadores apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50.

A análise da validade convergente, a validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos do modelo de mensuração final, foram realizadas na Tabela 8.

Tabela 8 - Validação do modelo de mensuração – Todas as Classificações.

| Constructos | Itens | A.C.¹ | C.C.² | Dim.³ | AVE⁴ | VCM⁵ |
|------------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Confiança no chefe | 4 | 0,78 | 0,86 | 1,00 | 0,61 | 0,51 |
| Confiança nos colegas | 4 | 0,88 | 0,92 | 1,00 | 0,68 | 0,51 |
| Confiança na organização | 3 | 0,85 | 0,90 | 1,00 | 0,70 | 0,58 |
| Identificação Organizacional | 4 | 0,93 | 0,95 | 1,00 | 0,80 | 0,58 |
| Motivação | 4 | 0,90 | 0,93 | 1,00 | 0,77 | 0,56 |
| Desempenho individual | 3 | 0,89 | 0,93 | 1,00 | 0,82 | 0,56 |

¹ Alfa de Cronbach, ² Confiabilidade Composta, ³ Dimensionalidade, ⁴ Variância Extraída; ⁵ Variância Compartilhada Máxima.

Pode-se destacar que:

- Em todos os constructos, os índices de confiabilidade A.C. ou C.C. apresentaram valores acima de 0,60, evidenciando assim a confiabilidade dos mesmos.
- Pelo critério de Kaiser todos os constructos foram unidimensionais.
- Todas as AVEs foram superiores a 0,40, indicando que houve validação convergente em todos os constructos.
- Pelo critério proposto por Fornell et al. (1981) houve validação discriminante para todos os constructos, uma vez que as variâncias compartilhadas máximas foram menores que as respectivas AVEs.

5.4.2 Modelo Estrutural – Todas as Classificações

Os resultados do modelo estrutural são apresentados na Tabela 9 e ilustrados na Figura 3.

Tabela 9 - Modelo Estrutural.

| Endógena | Exógena | β | I.C. - 95% ¹ | Valor-p | R ² |
|------------------------------|------------------------------|---------|-------------------------|---------|----------------|
| Identificação Organizacional | Confiança no chefe | 0,11 | [-0,05; 0,29] | 0,091 | 69,10% |
| | Confiança nos colegas | 0,30 | [0,11; 0,52] | 0,000 | |
| | Confiança na Organização | 0,57 | [0,39; 0,70] | 0,000 | |
| Motivação | Confiança no chefe | 0,20 | [-0,03; 0,38] | 0,010 | 55,30% |
| | Confiança nos colegas | 0,14 | [-0,06; 0,38] | 0,114 | |
| | Confiança na Organização | 0,05 | [-0,20; 0,27] | 0,578 | |
| | Identificação Organizacional | 0,47 | [0,13; 0,83] | 0,000 | |
| Desempenho individual | Confiança no chefe | 0,03 | [-0,13; 0,23] | 0,643 | 65,00% |
| | Confiança nos colegas | -0,03 | [-0,22; 0,15] | 0,719 | |
| | Confiança na Organização | 0,31 | [0,12; 0,46] | 0,000 | |
| | Identificação Organizacional | 0,08 | [-0,19; 0,43] | 0,361 | |
| | Motivação | 0,52 | [0,30; 0,69] | 0,000 | |

¹Erro Padrão; GoF = 67,73%.

Pode-se concluir que:

Em relação a Identificação Organizacional:

- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,30$) da *Confiança nos colegas* sobre a *Identificação organizacional*. Portanto, quanto maior a *Confiança nos colegas*, maior tende a ser a *Identificação organizacional*.
- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,57$) da *Confiança na organização* sobre a *Identificação organizacional*. Portanto, quanto maior a *Confiança na organização*, maior tende a ser a *Identificação organizacional*.

- Os indicadores *Confiança no chefe*, *Confiança nos colegas* e *Confiança na organização* foram capazes de explicar 69,10% da variabilidade da *Identificação Organizacional*.

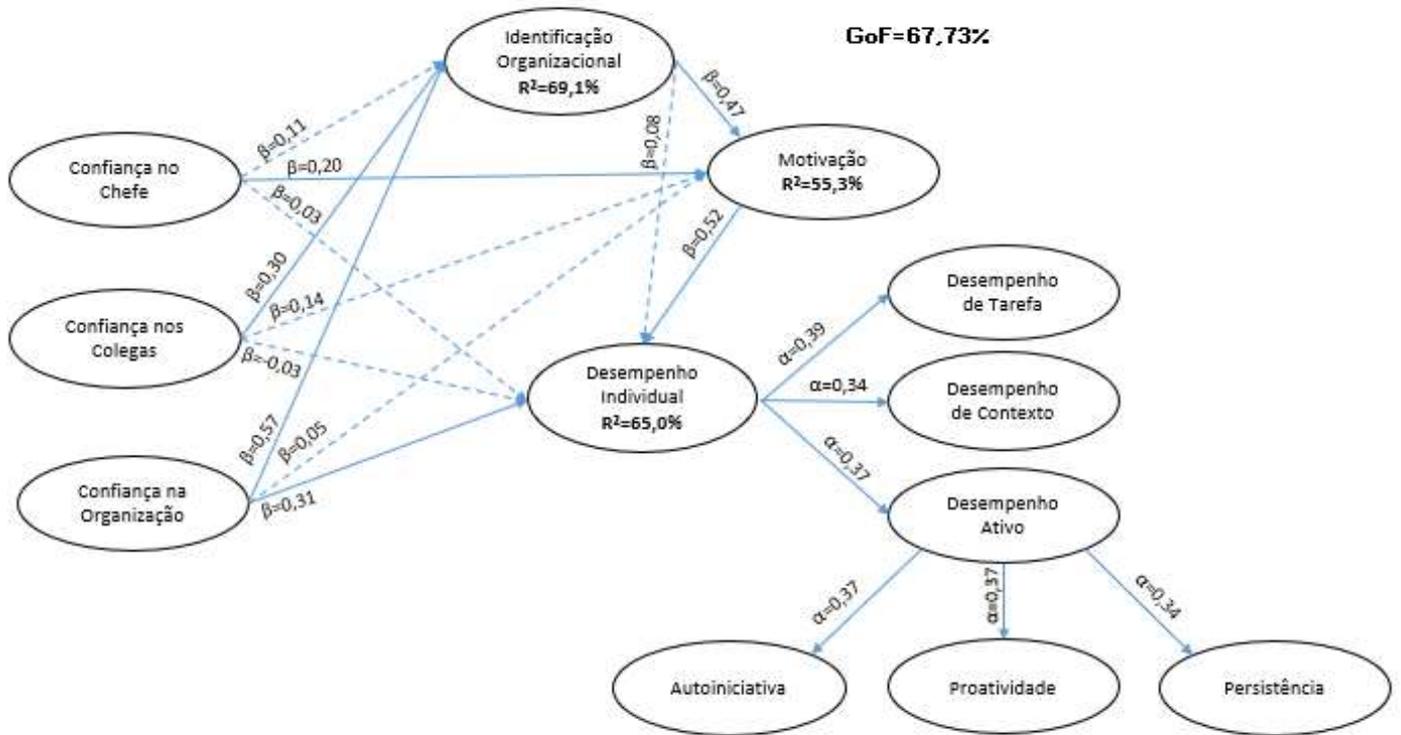
Em relação a Motivação:

- Houve influência significativa (valor-p=0,010) e positiva ($\beta=0,20$) da *Confiança no chefe* sobre a *Motivação*. Portanto, quanto maior a *Confiança no chefe*, maior tende a ser a *Motivação*.
- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,47$) da *Confiança nos amigos* sobre a *Motivação*. Portanto, quanto maior a *Confiança nos amigos*, maior tende a ser a *Motivação*.
- Os indicadores *Confiança no chefe*, *Confiança nos colegas*, *Confiança na organização* e *Identificação Organizacional* foram capazes de explicar 55,30% da variabilidade da *Motivação*.

Em relação ao Desempenho individual:

- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,31$) da *Confiança na organização* sobre o *Desempenho individual*. Portanto, quanto maior a *Confiança na organização*, maior tende a ser o *Desempenho individual*.
- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,52$) da *Motivação* sobre o *Desempenho individual*. Portanto, quanto maior a *Motivação*, maior tende a ser o *Desempenho individual*.
- Os indicadores *Confiança no chefe*, *Confiança nos colegas*, *Confiança na organização*, *Identificação Organizacional* e *Motivação* foram capazes de explicar 65,0% da variabilidade do *Desempenho individual*.

Figura 3 - Ilustração do Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 10 elenca as hipóteses testadas apresentadas na figura anterior.

Tabela 10 - Tabela de Hipóteses do modelo.

| Hipóteses | Resultado |
|--|----------------|
| H1: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior o Identificação Organizacional. | Não confirmado |
| H2: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior o Identificação Organizacional. | Confirmado |
| H3: Quanto maior a Confiança na Organização, maior o Identificação Organizacional. | Confirmado |
| H4: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior a Motivação. | Confirmado |
| H5: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior a Motivação. | Não confirmado |
| H6: Quanto maior a Confiança na Organização, maior a Motivação. | Não confirmado |
| H7: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior o Desempenho Individual. | Não confirmado |
| H8: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior o Desempenho Individual. | Não confirmado |
| H9: Quanto maior a Confiança na Organização, maior o Desempenho Individual. | Confirmado |

| | |
|--|----------------|
| H10: Quanto maior a Identificação Organizacional, maior a Motivação. | Confirmado |
| H11: Quanto maior a Identificação Organizacional, maior o Desempenho Individual. | Não confirmado |
| H12: Quanto maior a Motivação, maior o Desempenho Individual. | Confirmado |

Pode-se destacar que foram confirmadas as hipóteses: “Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior o Identificação Organizacional”, “Quanto maior a Confiança na Organização, maior o Identificação Organizacional”, “Quanto maior a Confiança no Chefe, maior a Motivação”, “Quanto maior a Confiança na Organização, maior o Desempenho Individual”, “Quanto maior a Identificação Organizacional, maior a Motivação” e “Quanto maior a Motivação, maior o Desempenho Individual”.

6 Discussão

Neste capítulo, os resultados da pesquisa foram analisados à luz dos construtos e das hipóteses levantadas e seus resultados foram comparados com os resultados de autores citados no referencial teórico.

6.1 Discussão dos resultados das hipóteses dessa pesquisa com os principais autores citados no referencial teórico.

As hipóteses **H1**, **H2** e **H3** buscaram investigar a existência do efeito da confiança sobre a identificação organizacional. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

| Hipótese | Construto | Construto | Autor(es) |
|--|--------------------------|------------------------------|------------|
| H1: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior o Identificação Organizacional. | Confiança no Chefe | Identificação Organizacional | Lee (2004) |
| H2: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior o Identificação Organizacional. | Confiança nos Colegas | | |
| H3: Quanto maior a Confiança na Organização, maior o Identificação Organizacional. | Confiança na Organização | | |

Lee (2004) identificou em seus estudos que o funcionário com alto padrão de identificação com a organização, a confiança está positivamente relacionada a um aumento contínuo de esforços para melhorar a empresa, sem a necessidade de ordens para estas ações.

O presente estudo levantou as hipóteses da existência de um efeito da confiança no chefe, confiança nos colegas e confiança na organização sobre a identificação organizacional.

A H1 não foi confirmada, indicando que a confiança no chefe, com ($\beta=0,11$), não tem influência significativa sobre a identificação organizacional. Esse resultado pode ser decorrente do público alvo (TI), pois esse público lida bastante com a criatividade e conforme Jo, Lee, Lee,

& Hahn (2015) os motivadores para a criatividade estão mais ligados à identificação com a Organização e não com o chefe.

A H2 foi confirmada, indicando que a confiança nos colegas, com ($\beta=0,30$), tem influência positiva sobre a identificação organizacional.

A H3 foi confirmada, indicando que a confiança na organização, com ($\beta=0,57$), tem influência positiva sobre a identificação organizacional.

O resultado dessa pesquisa confirma os estudos de Lee (2004), exceto H1. Os indicadores de Confiança no Chefe, Confiança nos Colegas e Confiança na Organização foram capazes de explicar 69,10% da variabilidade da Identificação Organizacional.

As hipóteses **H4, H5 e H6** buscaram investigar a existência do efeito da confiança sobre a motivação. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

| Hipótese | Construto | Construto | Autor(es) |
|---|--------------------------|-----------|---------------|
| H4: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior a Motivação. | Confiança no Chefe | Motivação | Zanini (2005) |
| H5: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior a Motivação. | Confiança nos Colegas | | |
| H6: Quanto maior a Confiança na Organização, maior a Motivação. | Confiança na Organização | | |

Zanini (2005, p.5) diz “A confiança pode ser vista como uma fonte de motivação intrínseca para que indivíduos se engajem voluntariamente, assumindo determinado risco”.

O presente estudo levantou as hipóteses da existência de um efeito da confiança no chefe, confiança nos colegas e confiança na organização sobre a motivação.

A H4 foi confirmada, indicando que a confiança no chefe, com ($\beta=0,20$), tem influência positiva sobre a motivação.

A H5 não foi confirmada, indicando que a confiança nos colegas, com ($\beta=0,14$), não tem influência significativa sobre a motivação.

A H6 não foi confirmada, indicando que a confiança na organização, com ($\beta=0,05$), não tem influência significativa sobre a motivação.

O resultado dessa pesquisa não confirma os estudos de Zanini (2005). Os indicadores de Confiança no Chefe, Confiança nos Colegas e Confiança na Organização não foram capazes de explicar a variabilidade da motivação com 39%. A explicação para esse resultado pode estar relacionada ao fato do público alvo (TI) dessa pesquisa ter, em sua maioria um salário acima de seis mil reais, indicando que os mesmos já têm suas necessidades fisiológicas e segurança atendidas, de acordo com Maslow (1954). E a partir de então para motivá-los seria necessários fatores motivacionais intrínsecos de Frederick Herzberg, como realização, reconhecimento e possibilidade de crescimento.

As hipóteses **H7, H8 e H9** buscaram investigar a existência do efeito da confiança sobre o desempenho individual. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

| Hipótese | Construto | Construto | Autor(es) |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------|
| H7: Quanto maior a Confiança no Chefe, maior o Desempenho Individual. | Confiança no Chefe | Desempenho Individual | Dirks (2006) |
| H8: Quanto maior a Confiança nos Colegas, maior o Desempenho Individual. | Confiança nos Colegas | | |
| H9: Quanto maior a Confiança na Organização, maior o Desempenho Individual. | Confiança na Organização | | |

Dirks (2006) traz que a confiança afeta o comportamento e desempenho do indivíduo. A perspectiva baseada em relacionamento é norteada em princípios de troca social e lida com a disposição dos funcionários em retribuir o cuidado e a consideração que um líder expressa em um relacionamento.

O presente estudo levantou as hipóteses da existência de um efeito da confiança no chefe, confiança nos colegas e confiança no desempenho individual.

A H7 não foi confirmada, indicando que a confiança no chefe, com ($\beta=0,03$), não tem influência significativa sobre o desempenho individual.

A H8 não foi confirmada, indicando que a confiança nos colegas, com ($\beta=0,03$), não tem influência significativa sobre o desempenho individual.

A H9 foi confirmada, indicando que a confiança na organização, com ($\beta=0,31$), tem influência positiva sobre o desempenho individual.

O resultado dessa pesquisa não confirma os estudos de Dirks (2006). Os indicadores de Confiança no Chefe, Confiança nos Colegas e Confiança na Organização não foram capazes de explicar a variabilidade do desempenho individual com 37%. Mas, considerando apenas a confiança na organização, essa foi positiva para o desempenho individual. O que pode explicar o fraco resultado para confiança no chefe e colegas em relação ao desempenho individual é o público alvo (TI) dessa pesquisa ter, na grande maioria, formação superior, bem como serem de exatas, ou seja, não são tão ligados à relacionamentos interpessoais, valorizando mais suas relações com a organização em si.

A hipótese **H10** buscou investigar a existência do efeito da identificação organizacional sobre a motivação. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

| Hipótese | Construto | Construto | Autor(es) |
|--|------------------------------|-----------|-------------------------|
| H10: Quanto maior a Identificação Organizacional, maior a Motivação. | Identificação Organizacional | Motivação | Hughes e Ahearne (2010) |

Hughes e Ahearne (2010) colocam que autometas exercem um forte efeito motivador sobre o comportamento do empregado e a identificação organizacional tem o poder de moderar o esforço relativo que o empregado coloca naquela tarefa recebida pela organização em questão.

O presente estudo levantou a hipótese da existência de um efeito da identificação organizacional na motivação.

A H10 foi confirmada, indicando que a identificação organizacional, com ($\beta=0,47$), tem influência positiva sobre a motivação.

O resultado dessa pesquisa confirma os estudos de Hughes e Ahearne (2010). O indicador de Identificação Organizacional foi capaz de explicar a variabilidade da motivação com 47%.

A hipótese **H11** buscou investigar a existência do efeito da identificação organizacional sobre o desempenho individual. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

| Hipótese | Construto | Construto | Autor(es) |
|--|------------------------------|-----------------------|------------|
| H11: Quanto maior a Identificação Organizacional, maior o Desempenho Individual. | Identificação Organizacional | Desempenho Individual | Lee (2004) |

Lee (2004) pondera que, cada vez mais, as organizações são dependentes das inovações de seus funcionários, ou seja, contribuições e esforços voluntários a fim de melhorar a companhia. Desta forma, as empresas devem realizar ações para aumentar a identificação de seus colaboradores com o objetivo de fomentar essas inovações, o que proporcionará redução dos custos, elevação dos lucros, alta satisfação do cliente e aumento no crescimento das vendas.

O presente estudo levantou a hipótese da existência de um efeito da identificação organizacional no desempenho individual.

A H11 não foi confirmada, indicando que a identificação organizacional, com ($\beta=0,08$), não tem influência significativa sobre o desempenho individual.

O resultado dessa pesquisa não confirma os estudos de Lee (2004). O indicador de Identificação Organizacional não foi capaz de explicar a variabilidade do desempenho individual (8%). Uma explicação para esse resultado contrário aos estudos de Lee (2004) pode ser o fato que não basta o indivíduo ter identificação com a organização para desempenhar melhor, é necessário algo mais. Conforme já mencionado nos itens anteriores, tudo indica que esse público alvo (TI) dessa pesquisa, com boa formação, ser ligados a exatas, salários bons e necessidades fisiológicas e segurança atendidos, precisam de outros motivadores, como enxergar oportunidades de crescimento profissional.

A hipótese **H12** buscou investigar a existência do efeito da motivação sobre o desempenho individual. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro a seguir:

| Hipótese | Construto | Construto | Autor(es) |
|---|-----------|-----------------------|------------------------|
| H12: Quanto maior a Motivação, maior o Desempenho Individual. | Motivação | Desempenho Individual | Cerasoli & Ford (2014) |

Cerasoli & Ford (2014) confirmaram a hipótese segunda a qual sugeriam a motivação intrínseca descreve a inata propensão a buscar tarefas interessantes que desafiem as habilidades, promovam o crescimento e que devam ter uma relação positiva com o desempenho.

O presente estudo levantou a hipótese da existência de um efeito da motivação no desempenho individual.

A H12 foi confirmada, indicando que a motivação, com ($\beta=0,52$), tem influência significativa sobre o desempenho individual.

O resultado dessa pesquisa confirma os estudos de Cerasoli & Ford (2014). O indicador de Motivação foi capaz de explicar a variabilidade do desempenho individual 52%.

6.2 Quadro resumo da discussão dos resultados das hipóteses dessa pesquisa com os principais autores citados no referencial teórico

| Hipóteses | Autores | Essa pesquisa |
|---|------------------------------|---------------|
| H1: Confiança no Chefe → Identificação Organizacional | Lee (2004) - OK | NOK |
| H2: Confiança nos Colegas → Identificação Organizacional | Lee (2004) - OK | OK |
| H3: Confiança na Organização → Identificação Organizacional | Lee (2004) - OK | OK |
| H4: Confiança no Chefe → Motivação | Zanini (2005) - OK | OK |
| H5: Confiança nos Colegas → Motivação | Zanini (2005) - OK | NOK |
| H6: Confiança na Organização → Motivação | Zanini (2005) - OK | NOK |
| H7: Confiança no Chefe → Desempenho Individual | Dirks (2006) - OK | NOK |
| H8: Confiança nos Colegas → Desempenho Individual | Dirks (2006) - OK | NOK |
| H9: Confiança na Organização → Desempenho Individual | Dirks (2006) - OK | OK |
| H10: Identificação Organizacional → Motivação | Hughes e Ahearne (2010) - OK | OK |
| H11: Identificação Organizacional → Desempenho Individual | Lee (2004) - OK | NOK |
| H12: Motivação → Desempenho Individual | Cerasoli & Ford (2014) - OK | OK |

Fonte: Elaborado pelo autor.

As hipóteses buscaram investigar a existência do efeito de um construto sobre os demais. Estudos nesse sentido foram conduzidos por outros autores como pode se verificar no quadro acima. Foram confirmadas 6 de 12 hipóteses.

Dentre as 6 hipóteses confirmadas, chamou a atenção a força das relações encontradas entre Confiança na Organização ($\beta = 0,57$) com Identificação Organizacional, Identificação Organizacional ($\beta = 0,47$) com Motivação e Motivação ($\beta = 0,52$) com Desempenho Individual. E entre os resultados do desempenho ativo, na formação do desempenho individual (tarefa, contexto e ativo), a dimensão tarefa foi a que apresentou maior relevância, $\alpha = 0,39$; ativo, $\alpha = 0,37$ e contexto, $\alpha = 0,34$, confirmou a pesquisa teórica de (Fogaça, Rego, Melo, Armond & Coelho, 2018, Frese & Zapf, 1994, Roe, 1999, Frese & Fay, 2001 e Sonnentag, 1998).

Das 6 hipóteses não confirmadas, vale destacar que a confiança no chefe não foi significativa sobre a identificação organizacional. As confianças nos colegas e na organização não foram

significantes sobre a motivação. As confianças no chefe e nos colegas não foram significantes sobre o desempenho individual. E, por último, a identificação organizacional não influenciou o desempenho individual.

Em resumo, os resultados mostram que para aumentar o desempenho individual de forma mais significativa deve se procurar trabalhar nas questões que promovem a confiança na organização, identificação organizacional e motivação. Isso ocorre porque estes 3 construtos juntos foram significantes para formação do R^2 de 65,0% sobre o Desempenho Individual. Também deve-se trabalhar as questões relacionadas ao desempenho ativo (autoiniciativa, proatividade e persistência), pois o resultado mostrou que esse tipo de desempenho representou 1/3, ou seja $\alpha = 0,37$, enquanto tarefa, $\alpha = 0,39$ e contexto, $\alpha = 0,34$.

6.3 Principais resultados da pesquisa

Os resultados que mais chamaram atenção na pesquisa foram as forças das relações encontradas entre:

1. Confiança na Organização ($\beta = 0,57$) com Identificação Organizacional;
2. Identificação Organizacional ($\beta = 0,47$) com Motivação;
3. Motivação ($\beta = 0,52$) com Desempenho Individual.

Essas 3 fortes relações foram fundamentais no modelo estrutural, que apresentou um **GoF = 67,73%**, demonstrando que investir em ações voltadas para o fortalecimento desses três construtos podem impactar positivamente o desempenho individual.

Um outro resultado relevante dessa pesquisa é o resultado empírico do Desempenho Ativo. A ideia de inclusão do desempenho ativo do indivíduo nessa pesquisa, e não ficar apenas em desempenho de tarefa e desempenho de contexto, partiu do estudo bibliométrico de 10 anos (2006 a 2015) sobre desempenho individual realizado por (Fogaça, Rego, Melo, Armond, & Coelho, 2018). O estudo apresenta um mapa dos principais focos de estudos sobre desempenho que os pesquisadores deram nesses 10 anos. Ficou claro que o foco ficou nas duas dimensões (desempenho de tarefa e desempenho contextual). Considerando que desempenho é multidimensional, os autores sugerem novas pesquisas que abordem outras dimensões: **desempenho ativo**; desempenho adaptativo; e desempenho contraproducente, para o avanço do conhecimento científico sobre teoria do desempenho individual. O estudo teórico sobre modelo de avaliação de desempenho de Frese & Zapf (1994), Roe (1999), Frese & Fay (2001) e Sonnentag (1998) também foi fundamental, uma vez que considera o desempenho ativo como resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, que é composta por três facetas: autoiniciativa; proatividade; e persistência.

Abaixo os resultados da pesquisa comparando Desempenho Ativo com Desempenho de Tarefa e Contexto:

| Constructos | Itens | AVE ¹ | A.C. ² | C.C. ³ | KMO ⁴ | Dim. ⁵ |
|------------------------|-------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Desempenho de Tarefa | 4 | 0,58 | 0,75 | 0,78 | 0,70 | 1,00 |
| Desempenho de Contexto | 4 | 0,53 | 0,68 | 0,75 | 0,62 | 1,00 |
| Desempenho Ativo | 3 | 0,84 | 0,90 | 0,90 | 0,71 | 1,00 |

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

A Variância Extraída (0,84), Alfa de Cronbach (0,90) e Confiabilidade Composta (0,90) do Desempenho Ativo foram bem superiores aos valores do Desempenho de Tarefa e Contexto, conforme pode ser observado na tabela anterior. Isso mostra, na prática, que o Desempenho Ativo tem boa influência no desempenho individual.

| Constructos | Itens/Indicadores | C.F. ¹ | Com. ² | Peso |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------|
| Desempenho de Tarefa | Q23 | 0,77 | 0,59 | 0,33 |
| | Q24 | 0,85 | 0,72 | 0,37 |
| | Q25 | 0,70 | 0,49 | 0,30 |
| | Q26 | 0,72 | 0,52 | 0,31 |
| Desempenho de Contexto | Q27 | 0,73 | 0,53 | 0,34 |
| | Q28 | 0,82 | 0,67 | 0,39 |
| | Q29 | 0,53 | 0,28 | 0,25 |
| | Q30 | 0,80 | 0,64 | 0,38 |
| Desempenho Ativo | Auto iniciativa | 0,94 | 0,89 | 0,37 |
| | Proatividade | 0,94 | 0,88 | 0,37 |
| | Persistência | 0,87 | 0,75 | 0,34 |

¹ Cargas Fatoriais; ² Comunalidade.

As Cargas Fatoriais e Comunalidade do Desempenho Ativo foram superiores aos valores do Desempenho de Tarefa e Contexto, conforme pode ser observado na tabela anterior. Isso confirma na prática que o Desempenho Ativo tem influência no Desempenho Individual.

Os resultados empíricos de Desempenho Ativo dessa pesquisa, confirmaram as pesquisas teóricas de Fogaça, Rego, Melo, Armond & Coelho (2018), Frese & Zapf (1994), Roe (1999), Frese & Fay (2001) e Sonnentag (1998), pois seus resultados revelaram na prática que o indivíduo que tem autoiniciativa, proatividade e persistência, que são as facetas que compõe o Desempenho Ativo, podem aumentar o desempenho individual em um grau similar que os Desempenhos de Tarefa e Contexto.

7 Conclusão

O objetivo geral da pesquisa de identificar as influências da confiança no chefe, confiança nos colegas, confiança na organização, identificação organizacional e da motivação no desempenho individual, foi atendido. O referencial teórico e metodologia foram fundamentais para os resultados, inclusive para a boa validação do modelo teórico proposto.

Para atender o objetivo geral, utilizou-se a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, com a aplicação de questionário enviado eletronicamente para os empregados de empresas de TI no período de janeiro e fevereiro de 2019, onde maioria, 92,5%, trabalham em Minas Gerais. Os respondentes são, em sua maioria, homens (72,2% versus 27,8% de

mulheres), 91,8% não exercem função de chefia, 37,7% entre 30 a 40 anos de idade, 50,6% possuem Pós-graduação, 46,3% com renda acima de R\$ 6.000,00 e 38,1% com um tempo de empresa de 2 a 5 anos.

Os construtos quando visto isoladamente pelo referencial teórico indicavam influências significativas, mas quando colocados juntos nem todos tiveram influências significativas. Das 12 hipóteses levantadas nessa pesquisa, 6 foram confirmadas e apresentaram capacidade de explicação significativa com **R² de 65,0%** sobre o desempenho individual. Como o R² diz o quanto o modelo consegue explicar dos valores observados dentro de um percentual de 0% a 100%, que dizer o resultado de 65% foi bom. Já no que se refere ao desempenho individual formado por (tarefa, contexto e ativo) tiveram resultados bem equilibrados entre eles, $\alpha = 0,39$; ativo, $\alpha = 0,37$ e contexto, $\alpha = 0,34$, mostrando que essas três dimensões têm importância e precisam ser trabalhadas de forma igualitária para ter bom desempenho individual. Também chamou a atenção a força das relações encontradas entre: a) Confiança na Organização ($\beta = 0,57$) com Identificação Organizacional; b) Identificação Organizacional ($\beta = 0,47$) com Motivação; e c) Motivação ($\beta = 0,52$) com Desempenho Individual. Isso mostra que de todas relações envolvidas, essas três mostraram-se as mais fortes, indicando que para ter um bom desempenho individual é necessário buscar ações que fortalecem a confiança na organização, a identificação organizacional e a motivação.

Por fim, o modelo estrutural apresentou um **GoF = 67,73%**, sendo considerado um bom valor, quando comparado com outras pesquisas relacionadas ao tema, mesmo que nem todos construtos sejam iguais. Como o valor de GoF representa uma medida de qualidade entre 0% e 100%, isso quer dizer que o modelo estrutural proposto foi validado com boa qualidade, ou seja, o questionário não gerou dúvidas para os respondentes e obteve boas respostas.

Contribuições da pesquisa

Para a ciência, as duas principais contribuições apresentadas por esta dissertação são:

1 - a análise de elementos amplamente abordados no referencial teórico, num modelo que permite examinar o quanto cada um influencia o desempenho individual. Tal contribuição permitirá a evolução de análises, o aprofundamento nos elementos propostos e a ampliação do estudo para outros setores além da TI.

2 - os resultados empíricos de desempenho ativo dessa pesquisa confirmaram as pesquisas teóricas de (Fogaça, Rego, Melo, Armond & Coelho, 2018, Frese & Zapf, 1994, Roe, 1999, Frese & Fay, 2001 e Sonnentag, 1998). Pois revelaram na prática que o indivíduo que tem autoiniciativa, proatividade e persistência, que são as facetas que compõe o Desempenho Ativo, podem aumentar o desempenho individual em um grau similar que os Desempenhos de Tarefa e Contexto.

Sob o ponto de vista gerencial, a principal contribuição deriva do modelo conceitual proposto, que pode colaborar para orientar a organização rumo a um melhor desempenho individual, isso considerando que a pesquisa evidencia elementos que estatisticamente foram aceitos como significativos em relação ao desempenho. Uma outra consideração a respeito do modelo é a força das relações encontradas entre **Confiança na Organização ($\beta = 0,57$) e Identificação Organizacional**, **Identificação Organizacional ($\beta = 0,47$) e Motivação e**

Motivação ($\beta = 0,52$) e Desempenho Individual, demonstrando que investir em ações voltadas para o fortalecimento desses três construtos pode impactar positivamente o desempenho individual.

Limitações da pesquisa

A pesquisa foi realizada em empresas do setor de TI (Tecnologia da Informação), maioria em Minas Gerais, por meio de uma amostra de natureza intencional. Apesar dos questionários serem respondidos, procurando abranger o maior número de respondentes, devido à natureza não probabilística da amostra, faz-se necessário esclarecer que ela não representa todas as empresas do setor de TI brasileiro e tampouco outros setores. Outro ponto é que o público alvo (TI) dessa pesquisa tem, em sua maioria, boa formação, salário relativamente bom e a maioria masculino. Talvez em outros setores com um público alvo de perfil diferente os resultados podem não ser similar.

Sugestões para futura pesquisa

A sugestão de futuras pesquisas para o avanço do conhecimento científico e prático são que pesquisas empíricas, no tema dessa pesquisa, sejam realizadas em outros setores, que não o de TI, e com amostras maiores, usando o modelo teórico sugerido na figura 3 para validação, excluindo os construtos que não tiveram resultados significativos, como confiança no chefe e incluindo novos construtos no modelo, como autoconfiança.

Referências

- Andrade, C. H., Rezende, S. F., Salvato, M. A., & Bernardes, P. (2011). A Relação entre Confiança e Custos de Transação em Relacionamentos Interorganizacionais. *RAC*, v. 15, n. 4, art. 3,.
- Araújo, P. M., & Oliveira, Á. F. (2008). Bem-Estar no Trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Programa Institucional de Apoio à Iniciação Científica – Universidade Federal de Uberlândia*, VOL. 1, N.1.
- Barbosa, R. M., & Guimarães, T. A. (2005). Síndrome de Burnout: relações com comprometimento afetivo entre Gestores de Organização Estatal. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, Ano 6, n.1, p. 157-179.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, v. 2, n. 2, p. 285-309.
- Basso, K., Schwab, E. A., Isbert, L. T., & Slongo, L. A. (2015). Relações de Interdependência entre Confiança, Comprometimento, Qualidade percebida e Lealdade em estudantes de ensino superior. *E&G Economia e Gestão*, v. 15, n. 41.
- Batista, R. L., & Oliveira, Á. F. (2012). Antecedentes da confiança do empregado na organização. *Estudos de Psicologia*, p. 247-254.

- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & Macdermid, S. M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054-1068.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Revista Psicologia Argumento, Curitiba*, v.30, n.68, p.171-184.
- Bergamini, C. W. (2002). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE Executivo*, São Paulo, v. 1, n. 2, nov. 2002 a jan. 2003.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Bolfarine, H., & Bussab, W. O. (2005). *Elementos de Amostragem*. São Paulo: 1ed. ABE-Projeto Fischer : Ed. Edgard Blucher.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Jöreskog. p. 139-168.
- Borges, L. O., & Mourão, L. (2013). *O Trabalho e as Organizações, Atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: SBPOT.
- Borjas, G. (2010). *Labor Economics*. New York: McGraw-Hill.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Em W. Schmitt, & W. Borman, *Personal selection in organizations* (pp. pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), p. 99-109.
- Brito, R. P., & Oliveira, L. B. (2016, Vitória). A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *BBR -Brazilian Business Review*, v.13, n. 3.
- Calahan, S. (2014). Trust Me, I'm Your Principal. *Education Digest, Ann Arbor*, v. 80, n. 1, p. 4-7.
- Campbell, J. P. (1993). A theory of performance. Em & W. E. Schmitt, *Personnel selection in organizations* (pp. pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cançado, V. L., Genelhu, P., & Morais, L. F. (2017). Comprometimento com a profissão: um estudo em uma universidade no Estado de Minas Gerais. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, vol. 13, núm. 1, enero-abril, 2007, pp. 24-48.
- Cappelli, P., & Conyon, M. (2016). What do Performance Appraisals do? *National Bureau of Economic Research, Working Paper 22400*.
- Cerasoli, C., & Ford, M. (2014). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory. *The Journal of Psychology*, Filadelfia, v. 148, n.3, p. 267-286.
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). An introduction to a permutation based procedure for multigroup PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. Em *Handbook of partial least squares. Concepts, methods and applications*. (pp. pp. 171-193). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

- Collins, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: 2. Ed. Bookman.
- Cooper, D., & Thatcher, S. M. (2010). Identification in Organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 4, p. 516-538.
- Costa, M. A. (2015). Persistência, Bem-Estar subjetivo e Personalidade. *Persistência, Bem-Estar subjetivo e Personalidade*. Lisboa, Portugal: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Cunha, D. E., Silva, A. H., Estivaleta, V. F., Horbe, T. A., & Moura, G. L. (2017). Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: em busca das relação entre os construtos. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, Volume 12, Número 1, pp. 25-37.
- Diniz, B. A., & Marconatto, D. A. (2010). Confiança: um construto universal. *Teoria das Organizações*.
- Dirks, K. T. (2006). *Handbook of trust research*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Bussiness Management*, Vol. 9(04), p. 134-156.
- Efron, B., & Tibishirani, R. J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall/CRC.
- Fernandes, C. M., Siqueira, M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comportamento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Pensamento Conteporaneo em Administração*, Vol. 8, n. 4, p. 140-162.
- Filho, C. B. (2019). *Ruptura no modelo tradicional das empresas*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Fischer, R., & Novelli, J. G. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *RAE (Impresso)*, São Paulo, v. 48, p. 67-78.
- Fogaça, N., Rego, M. C., Melo, M. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 30, pp. 231 – 247.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v.18, p.39-50.
- Frese, M., & Dieter, Z. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. Em M. D. H. C. Triands, *Handbook of Industrial and Organizational psychology* (pp. Vol. 4, pp.271-340). Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press (Second Edition).
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. Em I. B. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leg, K., & Tag, A. (1997). The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.70, p. 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany. *The Academy of Management Journal*, v. 39(1), p.37-63.

- Gozukara, İ., & Yildirim, O. (2015). Affective Commitment and Corporate Reputation: The Effects of Attitude toward Advertising and Trust. *Academic Journal of Economic Studies*, Vol. 1, No.3, pp. 126–147.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2, pp. 327–347.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2012). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, v. 28, n. 2, p. 565-580.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing. *Advances in International Marketing*, 277-319.
- Hollander, M., & Wolfe, D. (1999). *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Hughes, D. E., & Ahearne, M. (2010). Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification. *Journal of Marketing*, v. 81, n. 74, p. 81–96.
- Hulley, S. B., Cummings, S. R., Browner, W. S., Grady, D. G., & Newman, T. B. (2008). *Delineando a Pesquisa Clínica - Uma Abordagem Epidemiológica*. Porto Alegre: Artmed.
- Indjejikian, R. J. (1999). Performance Evaluation and Compensation Research: An Agency Perspective. *Accounting Horizons*, 13 (2): 147–57.
- Jo, N. Y., Lee, K. C., Lee, D. S., & Hahn, M. (2015). Empirical analysis of roles of perceived leadership styles and trust on team members' creativity: Evidence from Korean ICT companies. *Computers in Human Behavior*, V. 42, p. 149-156.
- Kaiser, H. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, v. 23, n. 3, p. 187-200.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e Validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações - ECPO. *Avaliação Psicológica*, Vol. 8(3), pp. 359-367.
- Keil, M., Saarinen, T., Tan, B., Tuunainen, V., Wassenaar, A., & Wei, K. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *Management Information Systems Quarterly*, V. 24(2), pp. 299–325.
- Kerlinger, F. N. (1910). *Metodologia da pesquisa em ciencias sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Keshavarzi, M., & Haeri, F. A. (2015). The effect of trust and affective commitment as energizing forces for export performance from managers' point of view (case study: manufacturing companies of Gachsaran town). *EMT - Engineering, Management and Technology*, P. 502-508.
- Lazzari, E. A. (2017). Explicações assimétricas para a desconfiança em partidos políticos no Brasil. *Opinião Pública*, Vol. 23, n. 2, p. 334-360.
- Lee, K. (2016). Ethical Leadership and Followers' taking charge: trust in, and identification with, leader as mediators. *Social Behavior and Personality*, p. 1793–1802.

- Lee, K. M. (2004). Presence, Explicated. *Communication Theory*, v. 14(1), p. 27-50.
- Lima, M. S., & Michel, J. W. (2013). Clarifying the Importance of Trust in Organizations as a Component of Effective Work Relationships. *Forthcoming at Journal of Applied Social Psychology*.
- Lin, K. J., & Huang, Y. L. (2012). Employee Participation: Trust and Affective Commitment. *Cambridge Business & Economics Conference*, P. 27-28.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *RAP - Revista de Administração Pública*, Vol. 51(6), p. 947-967.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2).
- Longgenecker, C. O., Laurence, S. F., & Sheri, C. (2014). Current US Trends in Formal Performance Appraisal: Practices and opportunities—Part II. *Industrial and Commercial Training*, 46 (7): 393–99.
- Lugoboni, L. F., Zittel, M. V., Lopes, R. M., Chiareto, J., Correa, H. L., & Lennan, M. L. (2014). A influência da origem das empresas no gerenciamento e na avaliação de desempenho organizacional. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v. 7, número 4, p. 662-677.
- Maciel, C. O., & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *R.Adm., São Paulo*, v.48, n.3, p.544-559.
- Maitland, I. (2000). *Como motivar pessoas*. São Paulo: Nobel.
- Marconatto, D. A., Estivalet, V., & Pedrozo, E. Á. (2014). Confiança, controles e riscos em relacionamentos interorganizacionais no âmbito de cadeias de suprimentos. *Revista de Administração da UFSM, Santa Maria*, v. 7, n. 4, p. 700-718.
- Martin, I. H., Naylor, A., Jefferson, J., David, N., & Cavazos, A. (2015). A Student Perspective on Trust and the Leader-Follower. *Journal of Multidisciplinary Research, Florida*, v. 7, n. 2, p. 31-42.
- Martins, V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. (2015). O impacto do comportamento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 6, n. 2, p. 1-13.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Matitz, Q. R., & Bulgacov, S. (2011). O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. *Rev. adm. Contemporanea, Curitiba*, v.15, n.4.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, v. 84(1), p. 123-136.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, V. 1, N. 1, p. 61-89.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2011). Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China.

- Milkovich, G. T., & Wigdor, A. K. (1991). *National Research Council (U.S.), and Committee on Performance Appraisal for Merit Pay*. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Mingoti, S. A. (2007). *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada : Uma Abordagem Aplicada*. UFMG.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. Em *Research in organizational behavior* (pp. Vol. 19, pp. 57–149). Greenwich, CT: JAI: L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.).
- Monecke, A., & Leisch, F. (2012, Austria). semPLS: structural equation modeling using partial least squares. *Journal of Statistical Software*, v.48. n.3, 2012.
- Moori, R. G., & Domenek, A. C. (2007). Análise exploratória da colaboração dos funcionários e do desempenho do planejamento colaborativo na Klabin S/A. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, V. 8, n. 2, p. 11-37.
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. Em R. Dillon, & J. Pelligrino, *Testing: Applied and theoretical perspectives* (pp. p. 218-247). New York: Praeger.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Oaks, CA: Sage Publications.
- Nelson, B. (2014). *1501 Maneiras de premiar seus empregados*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Neto, M. T., Castro, M. L., Ferreira, C. A., & Gomes, J. F. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, Vol. 22, pp.1139-1169.
- Neves, É. M., & Coleta, M. F. (2003). Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. *RAC*, p. 205-222.
- Novelli, J. G., Fischer, R. M., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração (FEAUSP)*, v. 41, p. 349-476.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York.
- Paliszkiwicz, J. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, V. 1, Issue 2.
- Peréz-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Revista Psicologia USP, São Paulo*, v. 1, n. 2, dez.
- Pichler, S. (2012). The Social Context of Performance Appraisal and Appraisal Reactions: A Meta-Analysis. *Human Resource Management*, 51 (5): 709–32.
- Pirani, S. L., & Cunha, C. R. (2010). A formação da confiança: um estudo no pool da UNIBRASPE. *Revista de Administração de UFSM*, v. 3, n. 3, p. 375-392.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37 (1): 7–63.

- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal Applied Psychology*, V. 85, pp. 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability. *Human Performance*, V. 15:4, pp. 299-323.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo Luso-Brasileiro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n. 3, p. 30-43.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Roe, R. A. (1999). Work performance. Em C. L. Cooper, & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (pp. pp. 231-335). Chichester: Wiley.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain management relationships. *Industrial Management & Data Systems*, v.103, n.8.
- Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. Em *Measurement and research methods in international marketing* (pp. pp. 195-218). Emerald Group Publishing Limited.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). Developing Trust with peers and leaders: impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 4, p. 1148–1168.
- Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*, 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Schiller, S. Z., Mennecke, B. E., Nah, F. F.-H., & Luse, A. (2014). Institutional boundaries and trust of virtual teams in collaborative design: An experimental study in a virtual world environment. *Computers in Human Behavior*, V. 35, p. 565-577.
- Schirrmeister, R., & Limongi-França, A. C. (2012). A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, p. 283-298.
- Searle, R. H. (2015). *Handbook of Advance in trust research*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Selden, S. C., Ingraham, P. W., & Jacobson, W. (2001). "Human Resource Practices in State Government: Findings from a National Survey. *Public Administration Review*, 61 (5): 598–607.
- Seyama, S. M., & Smith, C. (2015). Not Worth the Sweat": Performance Management Rewards at a South African University. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, v. 15, n. 2.
- Silva, R. S., Cappellozza, A., & Costa, L. V. (2014). O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, Vol. 4(3), p. 314-329.
- Siqueira, M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 10(1), p. 83-93.

- Sonnentag, S. (1998). Expertise in professional software design. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), p. 703-715.
- Sonnentag, S., & Freese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. Em S. SONNENTAG, *Psychological Management of Individual Performance* (pp. p.4-25). Baffins Lane, Chichester, West Sussex PO19 1UD, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. . *Academy of Management Journal*, v.33, p. 534-559.
- Tan, S. K. (2013). Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Today's Environment? *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, Vol. 2(5): p. 18-22.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, vol. 48, n. 1, p. 159-205.
- Thompson, C. S. (2018). Leadership behaviours that nurture organizational trust: Re-examining the fundamentals. *Journal of Human Resource Management*, V. XXI.
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo,: 15. ed. Atlas.
- Vinzi, E., Chin, W. W., Henseller, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications*. Springer-Verlag Berli: Heidelberg.
- Willis Towers Watson. (2016). *Global Workforce Study*. New York.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support. *Journal of Labor Research*, v. 32, n. 3, p. 254-281.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, Catonsville, v. 9, n. 2, p. 141-159.
- Zanini, M. T. (2005). Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional: uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.3, n.4.
- Zanini, M. T., & Miguellles, C. P. (2014). O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. *R.Adm., São Paulo*, v.49, n.1, p.45-58.
- Zanini, M. T., Lusk, E. J., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Conseqüências da Incerteza Institucional. *RAC, Curitiba*, v. 13, n. 1, art. 5, p. 72-91.

GLOSSÁRIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GoF: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

R²: Coeficiente de determinação, sendo uma medida de ajustamento de um modelo estatístico, no qual diz o quanto o modelo consegue explicar dos valores observados.

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

I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança: 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.

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.

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

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

APÊNDICE A – Definição dos construtos

Para fins desse trabalho foram escolhidas as seguintes definições dos construtos:

| Construtos | Autor | Definição |
|------------------------------|--|---|
| Confiança | Martin, Naylor, Jefferson, David, & Cavazos (2015) | A confiança se caracteriza por um tecido social que facilita as interações entre as partes. Uma relação de confiança compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade da situação, com base em expectativas positivas das reações do outro. |
| Identificação Organizacional | Zagenczyk et al. (2010) | O conceito de identificação organizacional, sugere que os funcionários se identifiquem com uma organização quando sua identidade pessoal, ou seja, os valores e crenças pessoais são semelhantes. |
| Motivação | Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) | A motivação significa quais são as forças dentro do indivíduo, que serão responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dedicado à tarefa. |
| Desempenho | Bendassolli (2012) | O desempenho é um construto comportamental que representa as ações que o indivíduo realiza no intuito de contribuir para o atingimento dos objetivos relevantes da organização. |

| Relação dos construtos | Autor | Fundamentação teórica adotada pelo autor | Hipóteses relacionadas |
|--|-----------------------------------|---|------------------------|
| Confiança e Identificação Organizacional | Zagenczyk et al. (2010) | O conceito de identificação organizacional, sugere que os funcionários se identifiquem com uma organização quando sua identidade pessoal, ou seja, os valores e crenças pessoais são semelhantes. | H1, H2 e H3 |
| Confiança e Motivação | Zanini (2005) | A confiança pode ser uma fonte de motivação intrínseca, que provoca um engajamento voluntário que permite que o funcionário assumira riscos em busca da execução da tarefa. | H4, H5 e H6 |
| Confiança e Desempenho | Zaheer, McEvily, & Perrone (1998) | A presença da confiança atenua as assimetrias de informação inerentes às relações, influenciando positivamente no desempenho da equipe e das relações | H7, H8 e H9 |
| Identificação, Motivação e Desempenho | Hughes e Ahearne (2010) | Quando os funcionários se identificam fortemente com seu empregador, ou determinado serviço que eles prestam, o desempenho daquela atividade em si, se torna parte do seu sucesso ou fracasso. Portanto, a identificação com a empresa deve influenciar a motivação e a quantidade de esforço que um funcionário coloca. | H10, H11 |
| Motivação e Desempenho | Cerasoli e Ford (2014) | A motivação intrínseca descreve a inata propensão a buscar tarefas interessantes que desafiam as habilidades das pessoas, promove o crescimento e deve ter uma relação positiva com o desempenho. Assim, as pessoas aceitam os desafios, porque encará-los e ter sucesso confere um grau de satisfação. Portanto, o desempenho também para a influenciar a motivação, ciclicamente. | H12 |

APÊNDICE B – Referências adotadas nos questionários

| Questionário CONFIANÇA no chefe | | Autor Referência |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| 1 | Não sou resistente às novas tarefas ou novas maneiras de se trabalhar sugeridas pelo meu chefe. | Calahan (2014) |
| 2 | Acredito que sou recompensado de maneira justa pelo meu chefe em relação aos meus esforços, em comparação com meus colegas de trabalho. | Mayer & Davis (1999) |
| 3 | Confio que posso ser sincero com meu chefe em relação às minhas percepções e críticas ao trabalho da equipe. | Novelli, Fischer, & Mazzon (2006) |
| 4 | Confio nas críticas recebidas do meu chefe como algo que tem a intenção de me tornar um melhor profissional. | Novelli, Fischer, & Mazzon (2006) |

| Questionário CONFIANÇA nos colegas | | Autor Referência |
|------------------------------------|---|---|
| 5 | Me sinto parte de um ambiente de trabalho cooperativo. | Fischer & Novelli (2008) |
| 6 | Não sou resistente em relação aos pedidos de ajuda dos meus colegas de trabalho. | Calahan (2014) |
| 7 | Quando preciso de ajuda, confio plenamente na entrega que será feita pelo meu colega. | Novelli, Fischer, & Mazzon (2006) |
| 8 | Tenho liberdade para falar abertamente sobre questões profissionais com os meus colegas. | Novelli, Fischer, & Mazzon (2006) |
| 9 | Não me sinto ameaçado em relação à lealdade dos meus colegas de trabalho em momentos de tensão. | Martins, Costa, & Siqueira (2015) / Marconatto, Estivalet, & Pedrozo (2014) |

| Questionário CONFIANÇA na organização | | Autor Referência |
|---------------------------------------|--|------------------|
| 10 | Eu acredito que a minha organização é sólida financeiramente. | Robinson (1996) |
| 11 | Eu acredito que os produtos e serviços da minha organização são relevantes no mercado. | Robinson (1996) |
| 12 | Eu acredito que as perspectivas de mercado para minha organização são boas. | Robinson (1996) |
| 13 | Eu acredito que minha organização opera com integridade. | Robinson (1996) |

| Questionário Identificação Organizacional | | Autor Referência |
|--|--|-------------------------|
| 14 | Identifico-me com esta organização de uma maneira geral. | Hughes e Ahearne (2010) |
| 15 | Os meus valores se identificam com os valores desta organização. | Hughes e Ahearne (2010) |
| 16 | Eu recomendo os produtos (ou serviços ou ações gerenciais) desta organização para meus amigos. | Hughes e Ahearne (2010) |
| 17 | Identifico-me com meus colegas de trabalho. | Zagenczyk et al. (2010) |
| 18 | Trabalhar nesta organização melhora minha autoestima. | Zagenczyk et al. (2010) |

| Questionário Motivação | | Autor Referência |
|-------------------------------|---|--|
| 19 | Tenho muita vontade de fazer meu trabalho. | Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) |
| 20 | Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida. | Pérez-Ramos (1990) |
| 21 | Sinto bem estar ao executar meu trabalho. | Nelson (2014) |
| 22 | Sou reconhecido pelo trabalho que faço. | Pérez-Ramos (1990) |

| Questionário DESEMPENHO individual | | Dimensão do Desempenho | Autor(es) Referência |
|---|--|-------------------------------|--|
| 23 | Recebo tarefas especiais (de confiança) para realizar. | Tarefa | Neto, Castro, Ferreira, & Gomes (2016) |
| 24 | Tomo iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pelo meu chefe. | Tarefa | Neto, Castro, Ferreira, & Gomes (2016) |
| 25 | Tenho cuidado com os bens da empresa que uso no trabalho | Tarefa | Neto, Castro, Ferreira, & Gomes (2016) |
| 26 | Já fiz um trabalho várias vezes a pedido do meu chefe | Tarefa | Neto, Castro, Ferreira, & Gomes (2016) |

| | | | |
|----|--|------------------------|---|
| 27 | Procuro me atualizar fazendo cursos ou lendo livros | Contexto | Neto, Castro, Ferreira, & Gomes (2016) |
| 28 | Mostro respeito pelos superiores | Contexto | Neto, Castro, Ferreira, & Gomes (2016) |
| 29 | Apresentei ideias criativas e aplicáveis para a empresa | Contexto | Neto, Castro, Ferreira, & Gomes (2016) |
| 30 | Sigo os valores da empresa, mesmo quando não concordo. | Contexto | Neto, Castro, Ferreira, & Gomes (2016) |
| 31 | Olho para o futuro e consigo identificar problemas e ameaças para meu setor e para empresa. | Ativo – autoiniciativa | Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998) |
| 32 | Coloco à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas. | Ativo – autoiniciativa | Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998) |
| 33 | Estou sempre disposto a empreender alguma coisa ou tomar decisões por conta própria a favor da empresa sem esperar recompensas em troca. | Ativo – autoiniciativa | Kamia & Porto (2009) |
| 34 | Elaboro ações para mitigar futuros problemas e ameaças para meu setor e para empresa. | Ativo – proatividade | Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998) |
| 35 | Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização. | Ativo – proatividade | Kamia & Porto (2009) |
| 36 | Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-lo. | Ativo – proatividade | Kamia & Porto (2009) |
| 37 | Persisto na execução de ações para mitigar futuros problemas e ameaças para meu setor e para empresa. | Ativo – persistência | Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998) |
| 38 | Acabo o que começo. | Ativo – persistência | Costa (2015) |
| 39 | As dificuldades e os reveses não me desencorajam. | Ativo – persistência | Costa (2015) |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 34 | Elaboro ações para mitigar futuros problemas e ameaças para meu setor e para empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 36 | Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-lo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 37 | Persisto na execução de ações para mitigar futuros problemas e ameaças para meu setor e para empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 38 | Acabo o que começo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | As dificuldades e os reveses não me desencorajam. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Questionário SOCIO ECONOMICO

Idade: até 25() / até 30 () / até 40 () / até 50 () / acima de 50 ()

Escolaridade: Ensino Médio Completo () / Ensino Superior Completo () / Pós Graduação Completa ()

Local que Trabalho: Belo Horizonte () / São Paulo () / Outro ()

Renda Pessoal: até R\$ 2.000 () / até R\$ 4.000 () / até R\$ 6.000 () / acima de R\$ 6.000 ()

Tempo de trabalho na empresa: menos de 1 ano () / de 2 a 5 anos () / de 6 a 10 anos () / acima de 10 anos ()

Função: exerce função de chefia () / não exerce função de chefia ()