

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
Programa de Mestrado em Administração

PAULO BITTENCOURT DE ARAÚJO

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA E DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL
NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO DOS EMPREGADOS**

Belo Horizonte

2016

PAULO BITTENCOURT DE ARAÚJO

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA E DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL
NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO DOS EMPREGADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Fumec como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto

Belo Horizonte

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A663i Araújo, Paulo Bittencourt de, 1987-
A influência da confiança e da identificação organizacional na motivação e no desempenho dos empregados / Paulo Bittencourt de Araújo. - Belo Horizonte, 2016.
96 f. : il.

Orientador: Mario Teixeira Reis Neto
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2016.

1. Motivação no trabalho. 2. Desempenho. 3. Confiança. 4. Recursos humanos. I. Título. II. Reis Neto, Mario Teixeira. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.314.7



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada “**A influência da confiança e da identificação organizacional na motivação e no desempenho dos colaboradores**” de autoria de Paulo Bittencourt de Araújo, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

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

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos – Fundação Pedro Leopoldo
(Examinador Externo)

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

Belo Horizonte, 20 de dezembro de 2016.

REITORIA

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

CAMPUS

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

RESUMO

O atual cenário dos mercados concorrenciais, que tem se deparado com um nivelamento no que diz respeito às informações de melhores práticas, tecnologias ou insumos, faz com que as empresas passem a olhar cada vez mais para aqueles recursos com os quais elas sempre se relacionaram, mas que nem sempre reconheceram a importância e a influência dos mesmos no desempenho corporativo: os recursos humanos. Desta maneira, este estudo buscou desenvolver um modelo de que permitisse mensurar em que nível a confiança interpessoal e da identificação organizacional influencia na motivação e no desempenho do empregado. Foi realizado um survey numa empresa de logística situada na região metropolitana de Belo Horizonte, coletando dados de 5 filiais, para que fosse possível analisá-las como uma empresa, porém permitindo também que a comparação dos dados diagnosticasse qualquer ponto fora da realidade de alguma filial em relação à organização como um todo. Foram aplicados questionários aos empregados para que o preenchimento dos mesmos fosse analisado estatisticamente. Como resultado, confirmou-se que existe uma influência entre a confiança nos colegas de trabalho e no chefe direto no desempenho e a identificação organizacional, identificação organizacional essa que, por sua vez, influencia positivamente na motivação do empregado. Também foi confirmada a influência entre a motivação do empregado e o seu desempenho.

Palavras-chave: Confiança, motivação, identificação e desempenho.

ABSTRACT

The current scenario of competitive markets, which has faced leveling with regard to information on best practices, technologies or inputs, causes companies to look more and more at those resources which they have always related, but did not always recognize the importance and influence of the same in the corporate performance: human resources. In this way, the study sought to develop a study model that allows measuring the influence of interpersonal trust and organizational identification on employee motivation and performance. A survey was carried out in a logistics company located in the metropolitan area of Belo Horizonte, collecting data from 5 branches, so that it could be analyzed as a company, but also allowing the comparison of the data to diagnose any point outside the reality of a subsidiary In relation to the organization as a whole. Questionnaires were applied to the employees so that their completion was analyzed statistically. As a result, it has been confirmed that there is an influence of trust on co-workers and on the direct boss in organizational performance and identification, organizational identification, which in turn positively influences employee motivation. The influence of motivation on performance was also confirmed.

Keywords: Trust, motivation, identification, performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanhos de amostra possíveis variando a margem de erro e o nível de significância	43
Tabela 2 – Tamanho da amostra estratificada por filial	43
Tabela 3 – Análise Descritiva das Variáveis da Amostra	52
Tabela 4 – Análise Descritiva dos Itens do Constructo.....	54
Tabela 5 – Análise Fatorial Exploratória para criação do indicador do constructo de segunda ordem “Desempenho”.....	57
Tabela 6 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos indicadores do constructo de segunda ordem “Desempenho”	58
Tabela 7 – Modelo de Mensuração.....	60
Tabela 8 – Validação do Modelo de Mensuração	62
Tabela 9 – Validação Discriminante – Método das Cargas Fatoriais Cruzadas.....	62
Tabela 10 – Modelo Estrutural	65
Tabela 11 – Hipóteses do Modelo	67
Tabela 12 – Descrição dos Indicadores	68
Tabela 13 – Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Idade”	68
Tabela 14 – Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Escolaridade”....	70
Tabela 15 – Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Filial”	71
Tabela 16 – Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Renda”	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de Variáveis da Confiança Interpessoal no Ambiente de Trabalho.....	19
Quadro 2 – Elementos Componentes da Confiança Interpessoal.....	21
Quadro 3 – Evolução dos métodos de avaliação de desempenho	31
Quadro 4 – Modelos teóricos de desempenho.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Teoria da Equidade	24
Figura 2 – Chefe Autoritário x Chefe Democrático	28
Figura 3 – Modelo Teórico.....	41
Figura 4 – Modelo Hipotético	44
Figura 5 – Ilustração do Modelo Estrutural.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de Barras das Médias com os Intervalos de Confiança para os Itens dos Constructos	55
Gráfico 2 – Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança dos indicadores	68
Gráfico 3 – Gráficos das Comparações Múltiplas da Comparação dos Indicadores Entre as Categorias da Variável “Filial”	73
Gráfico 4 – Gráficos das Comparações Múltiplas da Comparação dos Indicadores Entre as Categorias da Variável “Renda”	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Questão	15
1.2 Objetivo final	15
1.3 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificativa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Confiança.....	17
2.2 Motivação	23
2.3 Desempenho	29
2.4 Identificação Organizacional.....	36
2.5 Relação entre os construtos	38
<i>2.5.1 Confiança – motivação.....</i>	<i>38</i>
<i>2.5.2 Motivação – desempenho</i>	<i>39</i>
<i>2.5.3 Confiança – desempenho.....</i>	<i>39</i>
<i>2.5.4 Identificação - motivação - desempenho</i>	<i>40</i>
2.6 Modelo teórico.....	40
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Caracterização da pesquisa	42
3.2 População e amostra da pesquisa.....	42
3.3 Modelo hipotético	44
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	46
3.5 Tratamento dos dados.....	46
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS OBTIDOS.....	50
4.1 Análise dos dados Faltantes e Outliers	50
4.2 Normalidade e Linearidade	51
4.3 Caracterização dos Entrevistados.....	51
4.4 Descrição das Variáveis dos Constructos	52
4.5 Análise Fatorial Exploratória.....	57
4.6 Modelagem de Equações Estruturais (PLS)	59

<i>4.6.1 Modelo de Mensuração (Outer Model)</i>	59
<i>4.6.2 Modelo Estrutural (Inner Model)</i>	63
4.7 Verificação das Hipóteses	66
4.8 Comparação dos Indicadores com as Variáveis do Estudo	67
5 CONCLUSÕES	76
5.1 Implicações Acadêmicas	77
5.2 Implicações Gerenciais	77
5.3 Sugestão para pesquisas futuras	78
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A – Fundamentações Teóricas Adotadas	85
APÊNDICE B – Referências adotadas no questionário	87
APÊNDICE C – Questionário	91
GLOSSÁRIO	95

1 INTRODUÇÃO

A situação concorrencial dos mercados, que conectados, se influenciam direta e indiretamente, está cada vez mais nivelada no que se refere à qualidade, aos produtos aos serviços prestados. O cliente, claramente usufruindo das tecnologias de informação, se mostra cada vez mais conhecedor do que pretende e do que o mercado pode lhe proporcionar. Lugoboni et al. (2014) enfatizam o quão influente é a globalização nos desafios organizacionais de gestão de pessoas, pois a partir de uma interação acelerada e complexa, ela influencia diretamente na troca de ideias e percepções em relação a bens, serviços, pessoas, ideias e habilidades.

A facilidade de se pesquisar o que há de melhor nos mercados acaba por nivelar progressivamente as ações de concorrentes no que tange à matéria prima, processos e maquinários utilizados, uma vez que as melhores práticas de produtos e serviços são sempre almejadas e utilizadas ao redor do mundo. Ou seja, a exclusividade de novos processos, métodos ou materiais duram cada vez menos tempo nas organizações. A evolução da sociedade tem passado por importantes avanços técnicos e científicos, no entanto, ela se depara cada vez mais com conflitos no âmbito das relações humanas (BLANCHARD; HERSEY, 1986). Seja no macro ou nos microambientes, o grande desafio se torna conseguir a compreensão e cooperação com o próximo. Este complexo cenário tem levado a atenção das empresas para recursos com os quais sempre tiveram relacionamento e certa dependência, mas que por anos não foi dado o foco necessário: os recursos humanos. Os maiores desafios, portanto, não serão sanados somente por meio da ciência e da técnica, mas principalmente pelo desenvolvimento das habilidades sociais dos envolvidos.

O cenário dos mercados concorrenciais anteriores à revolução industrial é antagônico ao vivido atualmente. Se existiam sobras tanto nas horas trabalhadas quanto nos recursos humanos utilizados, atualmente, a concorrência efervescente obriga as empresas que buscam a sobrevivência e a prosperidade a extraírem o máximo de cada um dos seus recursos, tendo assim, a motivação como forte aliada. Bergamini (2002) disserta sobre os desafios organizacionais contemporâneos:

Motivação em tempos turbulentos. O mundo empresarial vive um período em que o grande desafio é conseguir dominar a mudança. No entanto, as condições em que as mudanças estão ocorrendo são claramente adversas, ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, caóticas e desafiadoras do que nunca. Assim, pessoas e organizações vêem-se ao mesmo tempo atônitas e constrangidas ao viver sob a pressão da procura de alguma estratégia que lhes permita dominar os novos desafios (BERGAMINI, 2002, p. 64).

As adaptações às mudanças que fazem cada vez mais parte do dia a dia organizacional são o grande desafio do gestor contemporâneo, pois além de ter de adaptar-se às novas condições ou exigências, o mesmo precisa repassar todo aquele novo cenário aos seus subordinados, para que os objetivos da instituição sejam alcançados.

Administração é “trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais” (BLANCHARD; HERSEY, 1986, p. 4). Porém, há uma diferença entre administrar um grupo motivado ou não. A equipe motivada e que confia em seu gestor tem grande possibilidade de ser influenciada e direcionada por ele ao caminho que ele julga necessário ao atingimento dos micro e macro objetivos organizacionais, afinal, uma pessoa motivada trabalhará com afinco para atingir as metas determinadas. Portanto, um dos papéis da administração é atuar no desenvolvimento da motivação, que se destaca por ser o combustível capaz de elevar o desempenho dos liderados, desempenho esse que, conforme Bendassolli (2012), se refere às atitudes individuais dos empregados que vem a contribuir para o desenvolvimento da empresa.

Blanchard e Hersey (1986) descrevem a pesquisa realizada por William James. Essa aponta que um trabalhador conseguiria manter o seu emprego com apenas 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, conseqüentemente o desempenho do empregado será menor. Os autores concluíram, portanto, que a motivação consegue influenciar em até 70% do desempenho do empregado.

Além da motivação, a confiança tende a ser um direcionador de atitudes congruentes e positivistas. Diniz e Marconatto (2011) postulam sobre o tema, afirmando que a partir dos anos 50, a confiança já havia sido percebida como elemento norteador e delimitador das relações humanas. Porém, esse assunto tem ganhado cada vez mais força e vem sendo pesquisado com mais veemência no que tange a administração e a gestão de equipes competitivas. O assunto é de tamanha abrangência que os autores enfatizam o quanto a confiança, até mesmo a confiança interorganizacional, tem afetado positivamente o ambiente organizacional na medida em que a organização contribui para a diminuição dos custos de transação, para a redução dos contratos formais, além de contribuir para a resolução de disputas entre as organizações.

A Identificação Organizacional por sua vez, tem merecido um papel de destaque em toda essa nova maneira de se enxergar e lidar com as pessoas e os desafios em equipe. Um funcionário que se identifica com a organização estará mais propenso a se dedicar ao trabalho e, a partir daí, a aumentar a qualidade e a quantidade da sua entrega. Cooper e Thatcher (2010) mostram o quanto as questões culturais e de valores influenciam nessa relação entre o

empregado e a organização, e creem que existe, neste ponto, uma grande oportunidade para as orientações, uma vez que buscando se comunicar de modo a encorajar a identificação dos empregados, elas poderão contar com pessoas cada mais envolvidos e dispostas a realizarem um bom trabalho.

O atual mercado apresenta níveis concorrenciais cada vez mais elevados e está exigindo que as empresas de fato tratem os recursos humanos como algo prioritário e contínuo, uma vez que as mudanças, que são consequências externas às organizações, devem ser rapidamente digeridas e aplicadas ao dia a dia das pessoas. Assim, o objetivo deste trabalho é pontuar o quão importante e eficiente podem ser a influência da confiança interpessoal e da identificação organizacional na motivação e no desempenho dos empregados.

1.1 Questão

Partindo do pressuposto de que os recursos humanos têm grande interferência nos resultados organizacionais, qual é a influência da confiança interpessoal e da identificação organizacional na motivação e no desempenho do empregado?

1.2 Objetivo final

Esta dissertação tem como objetivo principal desenvolver um modelo de estudo que consiga mensurar como a confiança e a identificação organizacional influenciam o desempenho e a motivação dos empregados.

1.3 Objetivos específicos

- Mensurar a influência do constructo confiança entre colegas na motivação e no desempenho dos empregados.
- Mensurar a influência do constructo confiança no chefe direto na motivação e no desempenho dos empregados.
- Mensurar a influência do constructo confiança na Gerência/Diretoria na motivação e no desempenho dos empregados.
- Mensurar a influência do constructo identificação organizacional na motivação e no desempenho dos empregados.
- Mensurar a influência da motivação diretamente no desempenho dos empregados.

1.4 Justificativa

Sendo a atenção aos recursos humanos um dos focos prioritários do dia a dia da gestão das empresas, fica cada vez mais nítida a influência da confiança, da identificação organizacional e da motivação para a melhoria do desempenho dos liderados. Essa constatação se faz presente até mesmo na autoavaliação profissional - momento de avaliação das próprias atitudes. Um empregado motivado é inquieto, obstinado por soluções, e dificilmente dirá que atribuições são impossíveis de serem realizadas. É aquele empregado que todo chefe quer ao seu lado, que traz possíveis soluções, contudo, nem todo “chefe” sabe como despertar esta vontade de se superar a cada novo desafio. A responsabilidade de atuar com gestão de pessoas e equipes exige que se conviva com as diferenças e identifique potencialidades em cada um dos empregados, para que estes consigam render o seu melhor e a instituição consiga absorver os melhores resultados de cada um deles.

Lidar diariamente com ambientes competitivos, envoltos em atividades que dependem das atividades de outros seres humanos traz desafios constantes. Os caminhos para manter o subordinado motivado e com bom desempenho exigem o entendimento sensível acerca dos elementos que motivam cada um, deste modo, o conhecimento de cada subordinado é imprescindível para que os esforços sejam despendidos na medida e direção correta. Portanto, a solução é individual e não é estática.

Tanto a motivação quanto a confiança interpessoal têm uma grande importância no desenvolvimento da carreira das pessoas, e mais que isso, são fontes de inspiração para que os limites profissionais e pessoais sejam desafiados a cada dia. Buscar as soluções até que não haja mais nenhuma alternativa é algo essencial para o desenvolvimento da pessoa, da equipe e, conseqüentemente, da organização. Da parte do chefe, a confiança de que o subordinado irá analisar todas as alternativas possíveis para alcançar o desafio é algo que lhe dará tranquilidade para seguir buscando novos desafios para serem implantados. Da parte do subordinado, a confiança que o direcionamento que lhe é dado é algo benéfico para seu desenvolvimento, lhe permite se envolver a fundo no desempenho das tarefas, com a segurança de estar seguindo na direção correta. No caso da confiança entre colegas, essa também tem um poder de tranquilizar o ambiente profissional, pois os empregados sentem que serão acolhidos ou auxiliados no caso de alguma necessidade específica. Ou seja, de maneira abrangente, a confiança é um atributo que incrementa qualitativamente a experiência profissional do subordinado, do chefe e também a da organização como um todo.

A identificação organizacional tem sido um elemento chave atrelado à qualidade do serviço prestado pelo empregado, afinal, esta identificação se relaciona fortemente com a sensação do mesmo em relação à utilidade, relevância e importância daquela atividade prestada para a empresa, para a sociedade e para a sua própria vida, influenciando assim, diretamente em sua autoestima.

Tendo em vista a fundamental importância de avanços na compreensão da importância das relações humanas como fator que influencia diretamente o desempenho profissional dos empregados e das organizações, esta pesquisa se justifica por ter o objetivo de mensuração do quanto os construtos confiança – em seus três âmbitos, no chefe direto, na Gerência/Diretoria e entre colegas – e a identificação organizacional influenciam na motivação e no desempenho dos empregados. Portanto, a relevância da pesquisa está atrelada à mensuração dos elementos que interferem na mudança e na solidificação das relações interpessoais, especialmente no que se refere ao alcance dos objetivos organizacionais, através do desenvolvimento do ser humano enquanto indivíduo e enquanto grupo de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, apresenta-se a o conteúdo teórico que embasa a pesquisa proposta. Para que se contextualize de onde este estudo partiu, serão apresentadas visões acadêmicas contemporâneas e clássicas que tratam cada um dos temas, assim como a influência de cada um deles nos demais.

2.1 Confiança

Por ser um importante determinante do envolvimento e comprometimento de relações humanas, a confiança tem sido alvo de interesse de diferentes áreas do conhecimento. Para Whitmore e Dunsmore (2014), a confiança tem um papel central na vida das pessoas, uma vez que os indivíduos mantêm um alto nível de interdependência aos grupos sociais durante toda a vida. Algo que influencia positivamente na sensação de confiança entre as pessoas é o reconhecimento de similaridade entre elas, como o reconhecimento das características pessoais e convicções. A confiança é uma construção psicológica crucial para a formação e sustentação do ser humano e das suas relações.

Em um contexto relacional, Martin et al. (2015) enfatizam que a confiança compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade situacional, com base em expectativas

positivas das reações de um outro indivíduo ou grupo de pessoas. Deste modo, confiar em algo ou alguém implica não só no reconhecimento do desejo de entrar em uma relação de troca, mas também a consciência de que um indivíduo está disposto a aceitar os riscos inerentes a uma tal relação. Vista como uma característica do tecido social que facilita as interações entre as partes, um bom nível de confiança em um ambiente profissional pode indicar uma melhor capacidade de funcionamento do mesmo.

Por ser, a confiança, um componente central das relações interpessoais, é um tema tão importante para a compreensão de uma variedade dos desempenhos individuais, como a motivação e o desempenho, bem como, essencial para o funcionamento e alinhamento de grupos e organizações. O reconhecimento da importância da confiança nas organizações tem crescido consideravelmente nos últimos anos e existem autores que lançam dúvidas em relação à capacidade dos líderes em gerenciar os níveis de confiança principalmente no curto prazo. Mayer e Davis (1999) conseguiram verificar que a confiança pode ser gerida se os esforços forem canalizados para que os empregados tenham cada vez mais um sentimento de justiça em relação aos seus esforços e seus reconhecimentos dentro da organização.

Marconatto, Estivalet e Pedrozo (2014) afirmam que nas relações em que existe a presença de confiança, há menor incerteza nas tomadas de decisões, os participantes da equipe têm a segurança de que a outra parte não agirá aproveitando-se de possíveis vulnerabilidades, assim como possíveis oportunismos de curto prazo dificilmente são aceitos. A ação direta da confiança num ambiente seja ele profissional ou interpessoal está ligada à diminuição das vulnerabilidades relacionais, uma vez que ela age complementando ou, por vezes, substituindo controles internos. Com essas contribuições, os autores colocam a confiança como uma das responsáveis pela diminuição dos riscos inter-relacionais:

Assim, é natural supor que diferentes percepções de risco demandam diferentes níveis e tipos de controles e confiança, bem como, quanto maior a sensibilidade ao risco, maiores precisam ser a confiança e os controles, sendo o inverso igualmente lógico (MARCONATTO; ESTIVALETE; PEDROZO, 2014, p. 703).

Neste sentido, a confiança é responsável por dizer qual será o nível de controles, informalidade e flexibilidade em um ambiente de trabalho. Em um ambiente em que a confiança rege as relações interpessoais, o excesso de controles entre os processos burocratiza desnecessariamente e lhe tira a velocidade de adaptação. Ao passo que em ambientes com a ausência da confiança entre os participantes, os mesmos controles se fazem vitais.

A confiança, para Lim e Tan (2008), serve como algo que tranquiliza os empregados a se dedicarem aos afazeres que de fato agregam valor à organização e à função que

desempenham especificamente, uma vez que os mesmos não perdem tempo na tentativa de proteger-se dos demais colegas. Desse modo, acreditam que a confiança nos colegas de trabalho e a confiança nas organizações estão positivamente relacionadas com o desempenho. Em consonância, Sánchez, Suárez e Caballero (2011) postulam que a confiança é capaz de modular o estabelecimento, a configuração e a manutenção de relações próximas, cooperativas e produtivas, dentro e fora das organizações. Portanto, a essência e a validade das relações dentro de uma equipe de trabalho estão sob a influência da confiança. Para os autores a perda da confiança tem o danoso poder de deteriorar a qualidade das relações interpessoais, afetando fortemente o meio ambiente laboral.

A confiança desempenha um papel importante como um "óleo lubrificante" das relações sociais, por ser considerada algo que se refere às expectativas de um indivíduo em relação aos padrões das atitudes alheias. Ainda segundo o autor, a confiança alta, implica numa crença na benevolência das intenções dos outros, enquanto a baixa confiança indica uma inclinação para adotar uma visão cética em relação às atitudes dos outros (YANAGISAWA et al. 2013, p 134).

Lim e Tan (2008) concluíram no estudo aplicado que a benevolência e a integridade se correlacionam positivamente com a confiança entre os colegas, portanto, as organizações devem também cultivar culturas que promovam a confiança entre os colegas de trabalho. Devido ao significado da benevolência e da integridade como fatores de confiabilidade, organizações devem promover, por meio de campanhas, a necessidade de ser benevolente para com os colegas de trabalho e de valorizar altos níveis de integridade. Neste sentido, os autores também encontraram uma relação positiva entre a confiança em colegas de trabalho e a confiança nas organizações.

Quadro 1 – Definição de Variáveis da Confiança Interpessoal no Ambiente de Trabalho

Variável	Definição Essencial
Contratual	Conhecimento mútuo das expectativas de desempenho existentes entre o respondente e os demais gerentes ou superiores.
Comunicação	Compartilhamento de informações de interesse geral entre os funcionários.
Competência	Reconhecimento habitual das habilidades dos empregados no desempenho das atividades.
Convicção	Coerência entre o discurso e a prática dos dirigentes como característica da cultura organizacional.
Coragem	Delegação de responsabilidades e autonomia na execução de ações presentes no cotidiano da empresa.
Compaixão	Consideração de conseqüências pessoais quando tomadas decisões de caráter administrativo.
Responsabilidade para com o grupo	Espírito de cooperação entre funcionários de diferentes áreas.

Fonte: Novelli, Fischer e Mazzon (2006).

Ao definirem as variáveis que interferem na confiança interpessoal no ambiente de trabalho, Novelli, Fischer e Mazzon (2006) definem a variável contratual como aquela que alinha expectativas de desempenho entre os empregados que, sabendo das competências dos demais componentes do grupo, diminui o sentimento de insegurança em relação ao desenvolvimento das tarefas, sendo auxiliada, pelo compartilhamento de informações necessárias entre os integrantes. Outras definições importantes são as da convicção na coerência dos discursos e da prática dos dirigentes da organização, além da coragem em se delegar responsabilidades e dar autonomia aos empregados, como forma de desenvolvimento pessoal e das relações interpessoais. Assim como a compaixão e o espírito de cooperação entre os empregados.

A confiança é sem dúvidas uma das grandes aliadas da mudança. No mundo competitivo contemporâneo, que exige um grande poder de adaptação e de flexibilidade das organizações e das pessoas, a confiança é uma grande aliada da prosperidade. Calahan (2014) indica que num ambiente que a falta de confiança é vigente, a resposta comum a um estímulo novo é certamente a resistência. Em contrapartida, o autor enfatiza o papel da confiança no envolvimento dos empregados dentro das ações e decisões da empresa, em como isso pode proporcionar ambientes mais flexíveis e relações mais fiéis, que resultam na retenção dos empregados, um desafio das empresas atualmente.

Monzani, Ripoll e Peirô (2015) defendem que a ideia de que o desenvolvimento de relacionamentos baseados em confiança mútua entre líderes e seguidores é fundamental para

uma liderança efetiva e, conseqüentemente, para o atingimento dos objetivos organizacionais. O mesmo se passa como o conceito de que a confiança dos seguidores é o que sustenta a verdadeira autoridade de um líder, pois o quando o líder é aceito e reconhecido socialmente pela equipe, direciona o quão forte é o envolvimento emocional existente naquele ambiente. Em suma, quanto maior essa integração, maior a confiança e maior o impacto do líder nas ações de seus liderados.

Transacional			
Contratual Compreensão entre os indivíduos sobre tudo aquilo que as partes farão e esperarão das demais.	Comunicação Envolvimento do desejo do compartilhamento da informação.	Competência Respeito às habilidades e aos conhecimentos dos demais.	
Transformadora			
Convicção Consciência do que é realmente significativo na manutenção de acordos e na coerência entre o discurso e a prática.	Coragem Atitude em favor da autonomia dos demais, da delegação de responsabilidades, da expressão de valores e da assunção de adversidades.	Compaixão Abertura e honestidade nos diálogos, bem como compreensão de conseqüências pessoais advindas de decisões administrativas.	Responsabilidade para com o grupo Cooperação recíproca e implementação de espírito de solidariedade.

Quadro 2 – Elementos Componentes da Confiança Interpessoal

Fonte: Novelli, Fischer e Mazzon (2006).

No quadro 2, que apresenta os elementos componentes da confiança interpessoal, Novelli, Fischer e Mazzon (2006) iniciam separando-o em dois grandes grupos. O primeiro deles, representa a confiança transacional, aquela que é baseada em compreensões contratuais dos indivíduos, quando cada um tem o reconhecimento e o respeito das habilidades e do que esperar de cada um dos participantes de uma equipe ou tarefa, numa realidade em que a comunicação é utilizada a partir do desejo coletivo de se compartilhar as informações necessárias para se alcançar os objetivos. No segundo grupo, apresenta-se a confiança transformadora, que se caracteriza por ser convicta em relação à significância dos acordos e dos exemplos práticos. Neste caso, a confiança está atrelada às atitudes, às delegações de responsabilidade e à autonomia, que se apresentam abertas e honestas em relação aos diálogos, criando uma cooperação recíproca que acaba por desenvolver um espírito de solidariedade entre os integrantes.

Dissertando sobre a questão de que a confiança é a base da liderança, Farrel (2016) ilustra relatando que os Marinheiros, por exemplo, vão sempre respeitar a hierarquia imposta,

mas eles vão admirar e seguir o líder que leva um tempo para ganhar sua confiança. Após ser estabelecida, a confiança abre o caminho para o desenvolvimento de lealdade, que se manifesta na fidelidade a companheiros, ao navio e à missão determinada. Nesse sentido, o autor defende que quando se tem um chefe em quem se confia e respeita, empenha-se com mais afinco, a fim de realizar um trabalho que agregue valor ao empregado, ao líder e à equipe. Da mesma forma, quando um subordinado fornece um apoio consistente, procura-se oportunidades para recompensar o trabalho. Essas relações podem durar muito além de uma única tarefa e podem evoluir para longos anos de relações que beneficiem ambas as partes.

Para ilustrar os desafios diretamente ligados aos ambientes de trabalho e às equipes em que há falta de confiança entre os empregados, os autores descreveram algumas manifestações típicas:

[...] Falta de compartilhamento de informações – “O gestor tem de usar critérios claros e transparentes [...] Se você tiver transparência, tiver justiça, com certeza haverá confiança dentro das equipes” (entrevistado de empresa multinacional farmacêutica).

[...]

Não conhecer expectativa em relação aos outros e viceversa – “O que fragiliza a confiança é aquele cara que derrete, [...] aquela pessoa polimórfica... que a cada hora está num formato. E isso é horrível!” (entrevistado de empresa da área de educação). “Você saber o que pode esperar e o que não pode esperar do outro é fundamental para existir confiança” (entrevistado de empresa multinacional de telecomunicações).

Cooperação – “O que fragiliza a confiança é você ficar numa comparação muito grande. Você fica diminuindo as pessoas, ou você fica sempre botando o dedo na ferida, apontando os erros, esse tipo de coisa” (entrevistado de empresa multinacional de consultoria empresarial).

Desconsiderar conseqüências pessoais em decisões administrativas – “Não é aquela confiança ‘eu confio em você e você nunca vai me decepcionar’, não. Essa confiança é muito mais no sentido de eu te entender exatamente como você é...” (entrevistado de empresa multinacional de telecomunicação).

Inconsistência entre o discurso e a prática – “Você ser coerente com seu discurso [...] o discurso pode ser mudado, mas dê transparência” (entrevistado de empresa multinacional de agroindústria). “Mas o que acontece é que, quando há essa incoerência, há uma cumplicidade de que ninguém denuncia [...] faz de conta que nada está acontecendo, o que afeta a confiança [...] O antídoto para a incoerência é reconhecer as (próprias) fraquezas” (entrevistado de empresa nacional de energia).

Ausência de delegação e autonomia – “Por mais que você lute, por mais que você tenha argumentações, em algum momento se determina um prazo, um acordo, um cumpra-se [...] Então, eu vejo que muitas vezes, se a gente tem de implementar alguma coisa com poucas adaptações, isso fragiliza (a confiança)” (entrevistado de empresa multinacional farmacêutica). (FISCHER; NOVELLI, 2008, p. 75-77)

As conseqüências da falta de confiança evidenciadas acima refletem a importância deste componente da relação interpessoal. Um ambiente no qual não se compartilham informações, não há cooperação e não se sabe o que esperar das outras pessoas, algo que além de pouco agradável, tem muito mais dificuldade para se tornar produtivo. A falta de confiança pode gerar ainda uma inconsistência entre o discurso e a prática, causando mal-estar e uma sensação de

desconforto, que pode culminar num ambiente em que pouco se delega, e a autonomia não faz parte do cotidiano dos empregados.

2.2 Motivação

As relações interpessoais são a base de bons relacionamentos e desempenho no ambiente de trabalho, uma vez que o ser humano depende fortemente de seu bem-estar para que consiga produzir melhor. A motivação dos empregados em especial, tem merecido bastante atenção dos gestores contemporâneos por ser algo que representa diretamente o que pode se esperar daquele empregado. Schermerhorn, Hunt e 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 determinada maneira. 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 sete níveis de necessidades humanas propostas por Maslow (1954). Necessidades estas que precisam estar claras na mente de um gestor que tem a intenção de motivar seus empregados. O próprio desenvolve seu modelo baseados em cinco os níveis, da seguinte maneira divididos:

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, p. 128-129).

Essa divisão apresentada por Pérez-Ramos (1990) demonstra uma natural evolução no que diz respeito às exigências e desejos do empregado, na medida em que o mesmo vai tendo suas atividades mais básicas como as fisiológicas e de segurança atingidas, vai almejando algumas mais elaboradas, que culminam na de auto realização.

Falar de motivação passa necessariamente pelo reconhecimento, ele é um importantíssimo aliado de um gestor. Conforme explicado por Nelson (2014), reconhecimento é a maneira que reage uma pessoa em relação ao que ela esperava do resultado de outra pessoa. Existem inúmeras maneiras de reconhecer um empregado: sejam elas formais, através do registro via e-mail ou por meio de 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 trabalho bem 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 funcionam com apenas 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 determinada 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, formulada por Leon Festinger (1919-1989), serviu como ponto de partida para contribuições realizadas por Stacy Adams. Após reformulá-la a mesma passou a ser chamada como teoria da equidade que, conforme 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, o mesmo agirá de modo a tentar buscar um equilíbrio de ações e recompensas. Seja este equilíbrio alcançado através da variação da sua própria atuação, aumentando ou diminuindo seus níveis de empenho, ou mesmo buscando influenciar o empenho dos demais colegas. Tentativas estas que, se frustradas, podem até culminar no abandono do emprego.

Chefiar, buscando sempre motivar pessoas, passa necessariamente pelo entendimento das necessidades, pela confiança entre os membros e pelo reconhecimento das preferências de cada um deles. Lembrando sempre que a cultura do país em questão pode dar sugestões da melhor maneira de atingi-los, mas jamais uma unanimidade. Existem países mais miscigenados, culturalmente falando, do que outros, assim como outros com a cultura mais impregnada, 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 evidencia. 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 e adaptar-se aos princípios que norteiam as posições éticas e morais de cada equipe 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 tem 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, p. 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 melhores momentos da empresa, 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, e tenham a clareza 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. 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 e claro, 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 porque 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 fez perceber 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 então que os gestores devem buscar incentivar não apenas financeiramente os seus empregados, mas compreender que o reconhecimento e o incentivo são elementos essenciais para motivá-los.

No que tange o reconhecimento entre colegas, Nelson (2014) coloca que o reconhecimento, pode vir de diferentes empregados no ambiente corporativo, não sendo mais função apenas dos gerentes ou responsáveis de áreas. O autor complementa postulando que o reconhecimento de colegas deve ser incentivado e valorizado em qualquer cultura forte de reconhecimento.

Envolvimento: esse é o conceito que tem mudado vertiginosamente a relação entre os empregados e os chefes das organizações. Ao mesmo tempo que o envolvimento dos subordinados proporciona uma sensação de pertencimento e de protagonismo no direcionamento organizacional, motivando-os diretamente, o chefe sempre terá ali fonte de ideias para a melhoria, tendo grande chance de serem ideias que de fato venham a contribuir para a resolução das questões problemáticas. Ou seja, cabe ao chefe gerenciar tendo a percepção de envolver os empregados quanto a sensibilidade de escutá-los, para que de fato a visão dos mesmos contribua para o desenvolvimento organizacional. Conforme descrito pelo autor, o mundo moderno tem mudado um pouco essa relação entre chefe e subordinado:

Gerentes e empregados têm formado um novo tipo de parceria que está servindo de base para um foco conjunto no ambiente de trabalho. Os gerentes de hoje estão descobrindo que têm de criar um ambiente que incentive os empregados a colaborar com boas ideias e desempenho, na busca por melhores oportunidades, como fontes de rendimento e na superação de obstáculos. Os empregados estão descobrindo que, se pretendem sobreviver às constantes mudanças que varrem o ambiente corporativo – se quiserem manter o emprego atual -, eles têm de se unir para colaborar com as empresas de uma maneira que nunca tiveram que fazer (NELSON, 2014, p. 100).

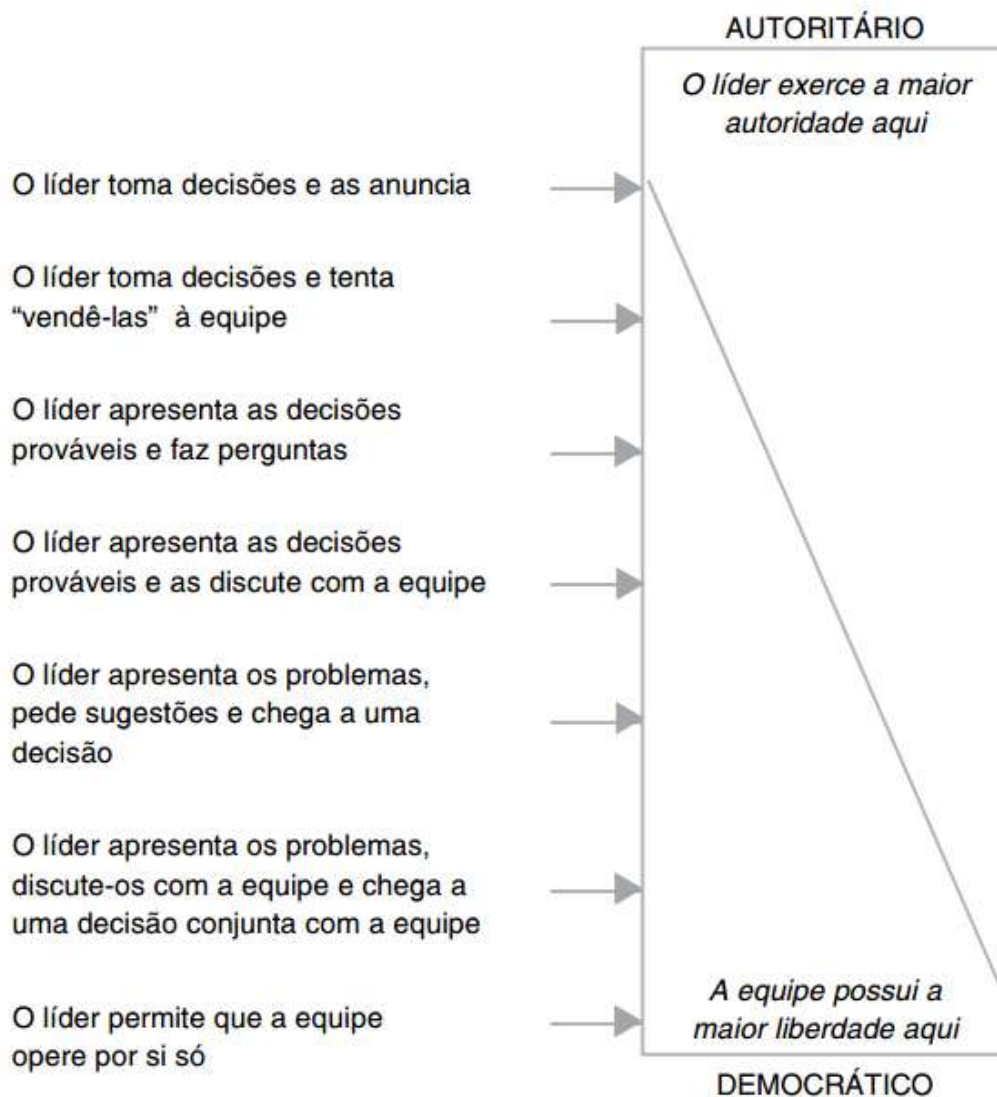
Uma comunicação aberta e eficiente, além de ser algo imprescindível ao bom funcionamento e ao alinhamento de necessidades entre chefes e liderados, é também uma bela maneira de demonstrar confiança que estimula as atitudes mais assertivas.

Pesquisas apresentadas em Nelson (2014) deixam claras as vantagens de se ter um a equipe bem gerenciada, com chefes que reconheçam os esforços de seus empregados. Um bom gerenciamento de pessoas pode gerar um rendimento de equipe até 40% maior do que aquelas que não são bem gerenciadas. Cerca de 12% dos empregados se sentem valorizados pelo reconhecimento recebido, enquanto 34% discordam ou discordam veementemente desta afirmativa. Outros dados relevantes da mesma mostram que empregados cujo trabalho é reconhecido têm até 5 vezes mais chances de se sentirem valorizados, algo que influencia diretamente na motivação, assim como têm 7 vezes mais chances de se manterem na empresa e 11 vezes mais chances de se sentirem totalmente comprometidos com a empresa. Pontos como estes, redução de *turn over* e comprometimento, são buscas contínuas das empresas

contemporâneas, já que reter os talentos, manter as pessoas motivadas e mais produtivas são um ótimo caminho para o desenvolvimento coeso da organização.

Reconhecer o valor dos empregados, assim como envolvê-los nas decisões, são ações que os transformam em catalisadores dos objetivos organizacionais. No que tange aos tipos, variações de lideranças e seus impactos na liberdade da equipe, Maitland (2000) apresenta a figura 2:

Figura 2 – Chefe Autoritário x Chefe Democrático



Fonte: Maitland (2000, p.19).

Avaliando a figura apresentada acima, de Maitland (2000), percebe-se que as definições e atitudes são circunstanciais, que variam em relação ao líder, ao trabalho que está envolvido e à equipe a ser trabalhada. Portanto, conforme o modelo acima, existe no ponto máximo da autoridade exercida pelo líder, uma relação de decisão e obediência entre líder e liderado, em

que as decisões são apenas comunicadas e assim cobradas. Ao passo que essas atitudes passam a ser menos impostas, no segundo nível de autoritarismo, o líder toma as decisões, mas tenta vendê-las à equipe, pensando que a partir de uma convergência de opiniões, neste caso ocorrido pela sorte do líder, os empregados tenham maior pré-disposição a agir daquela maneira. Dando mais um passo em direção contrária ao do líder autoritário, o líder passa a fazer perguntas aos subordinados e depois começa a sugerir prováveis caminhos a serem discutidos pela equipe. Uma vez começando a ultrapassar a barreira da imposição, a liderança apresenta o problema e, através das perguntas e respostas dos empregados, ele toma a decisão do que fazer. Ainda não chega a ser uma decisão tomada em conjunto, mas baseada em informações repassadas pelos empregados. Quase chegando no líder democrático, que é aquele que apresenta o problema e deixa a que a própria equipe tome a decisão e operacionalize-a, tem liderança que apresenta os problemas para que uma discussão conjunta consiga chegar à definição da equipe àquele respeito. Em linhas gerais naqueles ambientes mais democráticos, tende-se a ter a presença mais forte da confiança e da motivação.

2.3 Desempenho

O atual cenário de competitividade e complexidade dos mercados concorrenciais tem contribuído para que, segundo Lugoboni et al. (2014), seja cada vez mais complicado e mais importante a mensuração de desempenho dos empregados da organização uma vez que 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 os espaços nos mercados.

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 dessa 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, de acordo com Seyama e Smith (2015), para que se alcance os objetivos pré-estabelecidos, é imprescindível que se acompanhe e mesure os desempenhos grupais e individuais, com o intuito de alcançar as expectativas criadas, cumprindo assim com 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 tema desempenho tem uma grande relevância acadêmica e prática, pois é um constructo comportamental capaz de englobar importantes dimensões psicossociais, individuais, interpessoais e situacionais, bem como, um dos grandes geradores de valor para os indivíduos, equipes e, conseqüentemente, para as organizações. Existem vários desafios que tangem os estudos de desempenho organizacional e, conforme explanado por Brito e 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 constructo 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).

Matitz e Bulgacov (2011, p. 596) defendem 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, esse deve ser compreendido e devidamente considerado em relação à sua amplitude e profundidade. Diante desse cenário, os autores reforçam acerca das implicações teóricas que se encontram no centro dos modelos organizacionais empíricos, é a variável dependente final em pesquisa organizacional e práticas, pois há necessidade de avaliar os resultados obtidos pelas organizações.

Ao dissertar sobre a evolução dos métodos de avaliação de desempenho ao longo dos anos, Lugoboni et al. (2014) apresentaram o quadro abaixo:

Quadro 3 – Evolução dos métodos de avaliação de desempenho

NOME DO MODELO	LÍDERES PRESUMIDOS e DATA DE ORIGEM	IDEIA PRINCIPAL e PRICIPAIS 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 do 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-Chave 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	Robert Buchele 1970	Possui foco na análise da força competitiva dos principais departamentos, sobretudo 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.
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa – MADE-O	H. L. Corrêa 1986	Verifica as causas de desempenho dentro de cada módulo de desempenho da organização. Usa mecanismos 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 - Balanced Scorecard	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 organizacional, estimulam a participação dos funcionários no processo de 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 indicadores e os objetivos.
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> usa 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 pesquisa 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 a perguntas relacionadas à satisfação dos interessados, às estratégias, aos processos, às capacidades e à contribuição 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 da Qualidade	FPNQ - Fundação para Prêmio Nacional da 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 mecanismos 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 et al. (2014).

O quadro apresentado por Lugoboni et al. (2014), ilustra a evolução dos métodos de avaliação de desempenho. Começando pelos anos 30 até os anos 70, quando eram escolhidos indicadores chaves bem diretos e que mensuravam lucratividade, posição de mercado e produtividade, dentre outros, para balizar os resultados nas informações de outras fabricas e ou equipes para que servissem de direcionadores das discussões estratégicas. Com a proximidade da década de 90, as práticas empresariais começa a se alterar vertiginosamente. A busca das causas dos problemas relacionado o desempenho, assim como uma visão mais holística em relação a este constructo se tornam frequentes. O objetivo das empresas não era apenas olhar o desempenho como algo isolado e pontual, mas sim o desempenho global, na medida em que os desafios passam a ser observados com as perspectivas de clientes, empregados, acionistas, fornecedores, sociedade, 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, fazendo 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, para desenvolver o aprendizado organizacional.

A partir de uma revisão da literatura sobre modelos teóricos de desempenho profissional, Bendassolli (2012, p. 175) apresenta o seguinte quadro:

Quadro 4 – Modelos teóricos de desempenho

Autores	Proposta	Principais elementos
Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	Três determinantes do desempenho: <ul style="list-style-type: none">- Conhecimento declarativo- Conhecimentos procedimentais e habilidades- Motivação Desempenho constituído por oito componentes: <ul style="list-style-type: none">- Proficiência em tarefas específicas 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

(Conclusão)

Autores	Proposta	Principais elementos
Borman & Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	Desempenho de tarefa <ul style="list-style-type: none"> • Contribuição para o core técnico do cargo Desempenho contextual: <ul style="list-style-type: none"> • Persistência e esforço na realização das tarefas • Realizar tarefas voluntariamente, extra-papel • Seguir regras e procedimentos • Ajudar e cooperar com os outros • Apoiar e defender os objetivos organizacionais
Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios: <ul style="list-style-type: none"> • Estágio de transição • Estágio de manutenção As dimensões do desempenho proposta pelo autor são: <ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos orientados para a tarefa • Comportamentos interpessoais • Comportamentos de indisponibilidade • Comportamentos destrutivos
Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de objetivos • Busca de informação • Planejamento • Monitoramento • <i>Feedback</i> O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta de três facetas: <ul style="list-style-type: none"> • Autoiniciativa • Proatividade • Persistência
Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal & Parker (2007)	Desempenho adaptativo	O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões: <ul style="list-style-type: none"> • Lidar com emergências ou situações de crise • Lidar com o <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
Beal, Weiss, Barros & MacDermid (2005)	Desempenho episódico	Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de recursos cognitivos e sua alocação • Demandas de atenção relacionadas à tarefa • Autorregulação da atenção • Recursos Regulatório • <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção • Questões afetivas

Fonte: Bendassolli (2012).

A partir da revisão minuciosa da literatura, Bendassolli (2012) apresentou os modelos de desempenho mais citados nas pesquisas. Na primeira proposta, com a nomeação de taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes, destacam-se três pontos de desempenho, sendo eles: o conhecimento declarativo, que se caracteriza pelo conhecimento do empregado em relação ao que se deve fazer, conhecimento das regras e princípios daquela função ou cargo; conhecimentos e habilidades procedimentais são relacionados aos conhecimentos que estão ligados à prática, cognição e habilidades psicomotoras e psicoafetivas; e a motivação, que se caracteriza por quando e por qual razão o comportamento será iniciado, qual será a sua intensidade e qual será a persistência despendida naquela tarefa. De acordo com o primeiro modelo apresentado, os componentes que constituem o desempenho são, portanto, a proficiência em tarefas específicas e nas não específicas do cargo, as comunicações oral e escrita, a demonstração de esforço do empregado, a manutenção da disciplina pessoal, a facilitação para pares e desempenho de equipe, a supervisão e liderança, assim como a gestão.

No segundo modelo apresentado, o autor cita duas meta-dimensões do desempenho que são frequentemente citadas: o desempenho de tarefa e contextual. O primeiro que pode ser encontrado nos estudos clássicos da administração, representa a proficiência do empregado em executar as tarefas e agregar valor técnico e direto àquele cargo ou função específica afim de atender as expectativas depositadas naquela posição hierárquica. Essa dimensão advém da especialização e segregação formal dos cargos, a partir de divisões postuladas por características técnicas e tarefas diretamente designadas a cada um destes grupos. Já o desempenho contextual tem uma diferente abordagem, uma vez que foge das restrições do desempenho de tarefa, Trata-se um desempenho que não está atrelado diretamente ao núcleo técnico, mas que traz contribuições aos ambientes sociais, psicológicos e organizacionais, isto é, contribuições indiretas à tarefa específica. Diferentemente do desempenho de tarefa, o desempenho contextual vem através de comportamentos extrapapel, ou seja, comportamentos espontâneos e emergentes, e depende das habilidades emocionais e volitivas ao invés das habilidades técnicas. Ao comparar as duas meta-dimensões, o autor explica que o desempenho de tarefa oscila em relação com as atribuições específicas dos cargos e das habilidades dos empregados, já o desempenho contextual é mais sensível a aspectos motivacionais e de personalidade.

O terceiro modelo de desempenho, conceituado como dinâmico e multidimensional, apresenta variações de acordo com os estágios de transição e manutenção. Assim, o estágio de transição refere-se à fase de adaptação de tarefas, onde as habilidades cognitivas são as grandes responsáveis pelo desempenho; e o estágio de manutenção, ocorre quando o conhecimento

técnico já está de certa maneira estabilizado, em nível automático de execução. Nesse caso a motivação se torna um fator determinante ao desempenho do empregado.

O quarto modelo proposto pelos autores é denominado desempenho ativo, onde os mesmos afirmam que o desempenho é regulado a partir da sequência: estabelecimento de objetivos, busca de informação, planejamento, monitoramento e feedback. Assim, o desempenho ativo, é resultante de atitudes pessoais e dependentes da autoiniciativa, produtividade e persistência do empregado.

Desempenho adaptativo é o quinto modelo apresentado, trata-se e o desempenho como situacional e adaptativo, pois se concretiza de acordo com as relações dos empregados e de como eles lidam com as emergências, incertezas, stress e crises no trabalho, se eles resolvem criativamente os problemas, e o quão adaptativo são suas reações do ponto de vista interpessoal, cultural e físico.

Por fim, o sexto modelo de desempenho, denominado episódico, relaciona os aspectos de nível de recursos cognitivos, sua alocação, a atenção despendida a cada tarefa e a autorregulação da mesma pelo empregado e suas questões afetivas.

2.4 Identificação Organizacional

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

Zagenczyk et al. (2011) retratam que identificação organizacional é definida como o quanto que os empregados se definem ou se reconhecem e as características 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 et al., 2011).

Para Cooper e Thatcher (2010), a identificação organizacional geralmente descreve como os indivíduos se definem em termos do outro indivíduo, relacionamento ou grupo. Os dois tipos de identificação estão associados a diferentes processos de pensamento e comportamento. Nas organizações, relacionamentos com colegas de trabalho, supervisores e subordinados são alvos potenciais de identificação relacional, já os grupos de trabalho, os departamentos são potenciais alvos de identificação coletiva. As identificações relacional e coletivas não são mutuamente exclusivas, porém os indivíduos muitas vezes se identificam mais com um alvo do que outro. Assim sendo, uma organização pode ser definida como uma unidade social composta por um grupo de pessoas que perseguem objetivos específicos. Concluindo, identificações com estes três alvos: organização, grupo de trabalho e colegas de trabalho, se relacionam e influenciam nos resultados das organizações.

Hughes e Ahearne (2010) vão além, dizendo que as associações pessoais contribuem para as 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 essas percepções. Os indivíduos 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 as definem. Assim, os indivíduos acabam estabelecendo relações com as marcas e empresas que reforçam o autoconhecimento e a auto estima. 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 despedidos com o olhar interno à organização, para que os empregados também “comprem” a ideia e os ideais da organização.

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

Cooper e Thatcher (2010) enfatizam que, da mesma forma que o grupo de trabalho tem características que satisfazem a motivação, como a redução da incerteza, a teoria existente sugere que os 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 identificação como motivos que englobam os colegas de trabalho, 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 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 envolverem 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 essa relação (ZAGENCZYK et al., 2011).

2.5 Relação entre os construtos

De acordo com a literatura estudada, apresenta-se a seguir as relações já publicadas entre os construtos dessa dissertação

2.5.1 Confiança – 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 das mesmas. Conforme Zanini (2005), “a confiança pode ser vista como uma fonte de motivação intrínseca para que indivíduos se engajem voluntariamente, assumindo determinado risco” (ZANINI, 2005, p. 5).

Graças do aumento de demanda em empregados especialistas, que a grande concorrência mercadológica tem exigido mais das empresas. Zanini (2005) coloca que existe a

possibilidade da confiança ser adquirida como fonte de benefícios extrínsecos ou intrínsecos, esses, resultam em motivação para a realização das tarefas delegadas. Assim sendo, Zanini (2005) enfatiza a importância da gestão da empresa que deve se preocupar em criar ambientes favoráveis às trocas baseadas na confiança, pois, como consequência, terá uma equipe mais motivada, buscando com maior afinco o atingimento das metas estabelecidas.

2.5.2 Motivação – desempenho

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 valor à organização. O recurso humano existente hoje nas organizações carece de se sentir envolvido, de sentir em desenvolvimento e, por consequência, importante. Aquele recurso que apenas cumpre ordens, não estará desenvolvendo todo seu potencial para contribuir com a equipe. Justamente por isso as ferramentas gerenciais são vistas cada vez mais como ponto estratégico para o desenvolvimento das organizações.

Cerasoli e Ford (2014) confirmaram a hipótese de que do ponto de vista teórico, a motivação intrínseca descreve a inata propensão a buscar tarefas interessantes que desafiam as habilidades das pessoas, promovendo o crescimento, ambas tem uma relação positiva com o desempenho. Assim, as pessoas aceitam os desafios porque encará-los e ter sucesso confere um grau de satisfação. Intrinsecamente, comportamentos motivados são produzidos e conseguem ser mantidos porque a satisfação reforça o comportamento que a produziu.

2.5.3 Confiança – desempenho

Diante do cenário apresentado, Alves (2016) contribui descrevendo que o interesse de se estudar o nível de confiança nas relações internas e externas das empresas contemporâneas vem justamente da constatação de que a mesma afeta positivamente o desempenho organizacional. Assim, relacionamentos confiáveis e consistentes entre os chefes e os empregados da própria organização podem extrapolar a fronteira organizacional, interferindo até mesmo nas relações entre clientes e fornecedores. Ampliando os benefícios ocasionados por relações baseadas na confiança.

A influência da confiança na cultura organizacional é inegável, assim como os resultados trazidos por um ambiente assim estabelecido. Martin e outros (2015) defendem o

quão positivos são os frutos dessa atmosfera favorável na organização. A partir de um ambiente onde a confiança é percebida, os empregados naturalmente apresentam uma maior autoestima, a comunicação é melhorada, assim como o desempenho.

Ao relacionar confiança com desempenho, Zaheer, McEvily e Perrone (1998) colocam que as incertezas, informações assimétricas decorrentes da comunicação imperfeita e informações privadas, contribuem para aumentar os custos e riscos das negociações pessoais e interorganizacionais. Desse modo, a presença da confiança atenua as assimétricas das informações inerentes às relações, influenciando positivamente no desempenho da equipe e das relações.

Reis (2003) atribui fortes relações entre confiança e desempenho ao citar que “de um lado, a existência de laços de confiança mútua reforça os mecanismos de cooperação entre os habitantes e favorece o desempenho das instituições” (REIS, 2003, p. 38), assim como mostra que, de outro lado, o “desempenho institucional eficiente atua positivamente sobre o contexto, reduzindo a incerteza e reforçando ainda mais o nível de confiança e cooperação no interior da população” (REIS, 2003, p. 38). Neste sentido, um círculo de reforçamento se cria, onde a confiança influencia positivamente no desempenho, assim como o desempenho influencia positivamente no crescimento da confiança interpessoal dos empregados nas organizações.

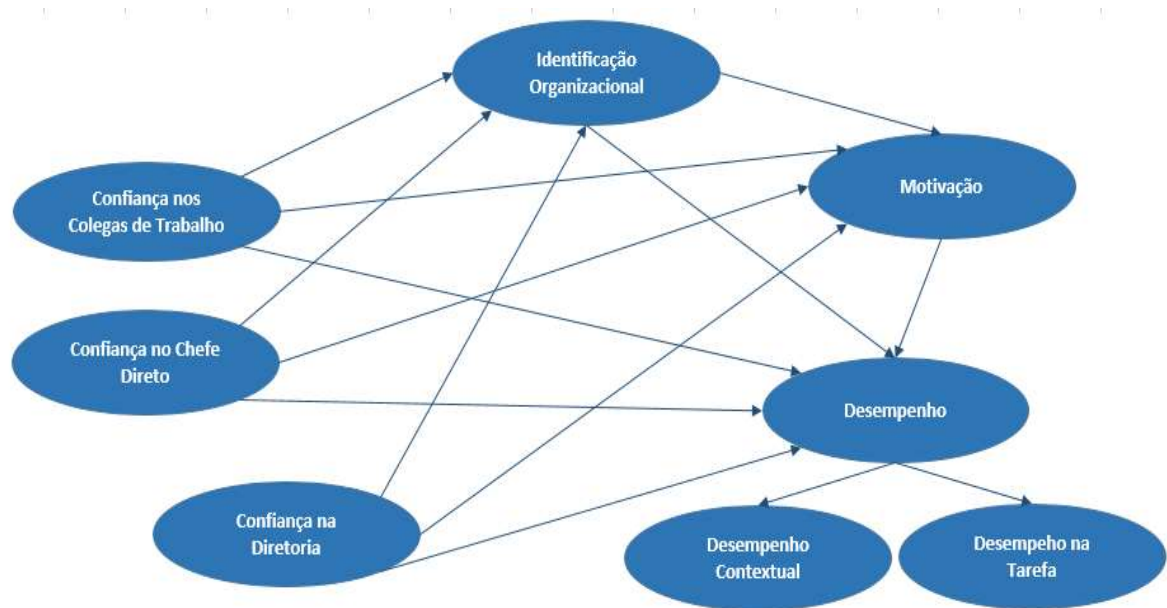
2.5.4 Identificação - motivação - desempenho

A identificação organizacional representa a ligação cognitiva entre a pessoa e as definições organizacionais, sendo maior a articulação entre a pessoa e os objetivos organizacionais quando esta identificação é alta. Hughes e Ahearne (2010) colocam que as auto metas exercem um forte efeito motivador sobre o comportamento do empregado., 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 eles prestam. Assim, o desempenho daquela atividade passa a 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 deve se enfraquecer.

2.6 Modelo teórico

A partir da literatura estudada, verificou-se as características isoladas dos construtos, assim como a relação existente entre eles, como demonstra o seguinte modelo teórico:

Figura 3 – Modelo Teórico



Fonte: Baseado em Brito e Oliveira (2016); Zanini (2005); Cerasoli e Ford (2014); Alves (2016); Martin et al. (2015); Zaheer, McEvily e Perrone (1998); Reis (2003); e Hughes e Ahearne (2010).

3 METODOLOGIA

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

3.1 Caracterização da pesquisa

Os desafios organizacionais no que se referem às relações entre pessoas, dizem respeito às diferenças de personalidade, preferências e posturas. Essas características, inerentes ao ser humano, não devem impossibilitar o estudo das relações humanas: “o primeiro tijolo da ciência é a “medição” ou a observação sistemática. Não há razão fundamental pela qual os cientistas sociais não possam medir fenômenos relevantes às suas investigações (BABBIE, 1999, p. 58).

O survey é tipicamente um método de pesquisa social baseado em métodos de verificação empíricos, e tem o objetivo de entender as características da população, conforme explanado: “surveys são muito semelhantes a censos, sendo a diferença principal entre eles que um survey, tipicamente, examina uma amostra de população, enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda” (BABBIE, 1999, p. 78).

Esta pesquisa apresenta um modelo que pretende verificar a influência entre os construtos revisados bibliograficamente e explanados neste trabalho, através da mensuração estatística da influência de cada um deles. Conforme Collins e Hussey (2005), a método de pesquisa quantitativo é “objetivo por natureza e focado na mensuração de fenômenos. Conseqüentemente, o método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos” (COLLINS; HUSSEY, 2005, p .26).

Desta maneira, a pesquisa verificará as relações entre os constructos envolvidos neste estudo de uma organização do setor de logística localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, em diferentes filiais independentes entre si,.

3.2 População e amostra da pesquisa

O cálculo de amostra foi realizado de tal forma que possibilite estender os resultados da amostra coletada para a população de empregados. Para isso foi utilizado o método para estimação de proporções para populações finitas (BOLFARINE; BUSSAB, 2005), com uma

alocação proporcional da amostra por filial. A expressão para o tamanho da amostra para estimação de proporções para populações finitas é dada por:

$$n = \frac{N}{\frac{(N-1)B^2}{p(1-p)z_\alpha^2} + 1},$$

Em que z_α é o percentil da distribuição normal correspondente ao nível de significância α , p é a proporção de resposta sobre determinada pergunta, B a margem de erro e N o tamanho da população de empregados. Para o cálculo da amostra foi adotado um N de 244.

De modo a possibilitar o cálculo do tamanho da amostra para as diferentes variáveis com os níveis especificados de significância e margem de erro, foi utilizado um p de 50%, uma vez que o tamanho da amostra obtido sobre esta suposição é máximo, suficiente para qualquer possível resultado que venha a ocorrer (HULLEY et al., 2006).

A Tabela 1 apresenta os tamanhos de amostra possíveis, variando a margem de erro e o nível de significância. A partir dela pode-se verificar que, considerando uma margem de erro de 4% e o nível de significância de 5%, seria necessário coletar 174 empregados.

Tabela 1 – Tamanhos de amostra possíveis variando a margem de erro e o nível de significância

Margem de erro	Nível de significância		
	1%	5%	10%
2,0%	230	222	213
3,0%	215	199	184
4,0%	197	174	155
5,0%	178	149	128

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta a estratificação da amostra por filial, onde é possível observar que com uma amostra de 174 empregados, seria necessário coletar 12 indivíduos da filial Filial 01, 39 da Filial 02, 37 da Filial 03, 59 da Filial 04 e 27 da Filial 05. Ao observar o número de empregados coletados tem-se que o número mínimo esperado em todas as filiais foi atingido, com exceção da Filial 04 onde coletou-se um indivíduo a menos.

Tabela 2 – Tamanho da amostra estratificada por filial

Filial	População	Proporção	Estratificação	Coletado
Filial 01	16	6,6%	12	14
Filial 02	55	22,5%	39	51
Filial 03	52	21,3%	37	39
Filial 04	83	34,0%	59	58
Filial 05	38	15,6%	27	34
Total	244	100%	174	196

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa estratificação permitirá comparar a relação entre os resultados obtidos em cada uma das filiais, pois a autonomia com que cada uma é gerida pode refletir em diferentes resultados entre elas.

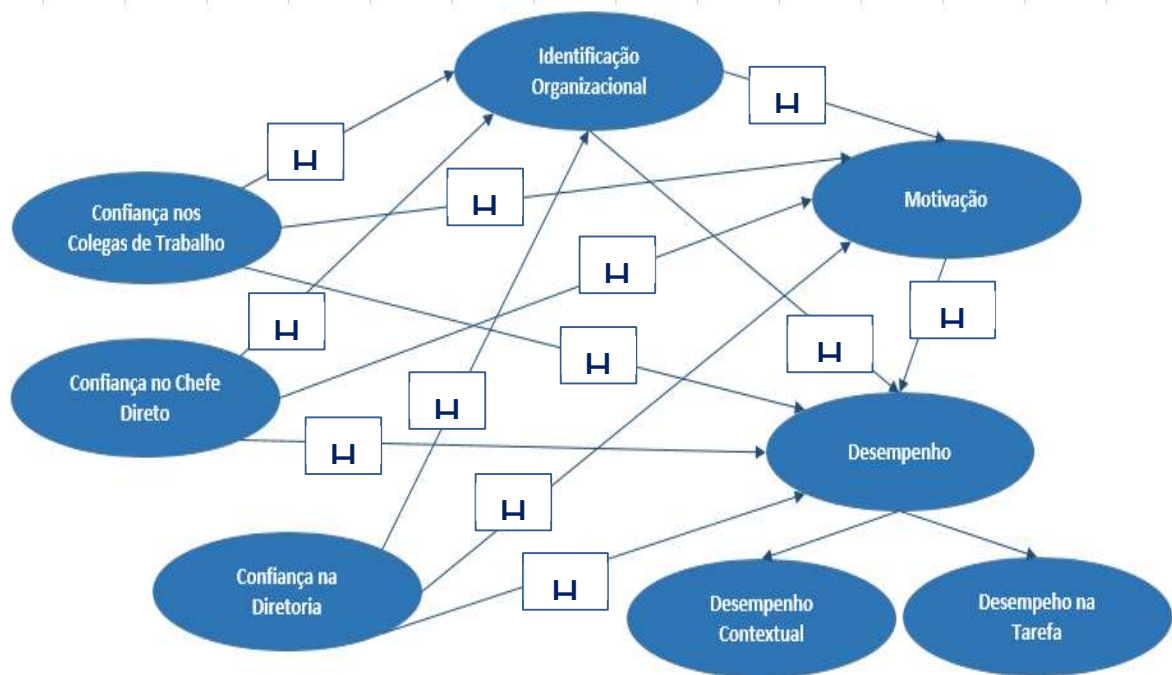
3.3 Modelo hipotético

O modelo teórico apresentado na Figura 3 dessa dissertação está alinhado com o que descrevem Collins e Hussey (2005):

em um paradigma positivista, é tradicional fazer as perguntas de pesquisa como hipóteses, particularmente se você está realizando um estudo experimental. Elas serão deduzidas da leitura da literatura e de sua tentativa de aplicar teoria ao assunto que está investigando (COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 124).

Com base nos estudos anteriormente descritos, apresenta-se o modelo hipotético, que tem a finalidade de quantificar o quão significativa é a influência entre os construtos:

Figura 4 – Modelo Hipotético



Fonte: Elaborado pelo autor.

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

- Hipótese 1: Existe um efeito positivo da Confiância nos Colegas de Trabalho sobre a Identificação Organizacional
- Hipótese 2: Existe um efeito positivo da Confiância no Chefe Direto sobre a Identificação Organizacional.
- Hipótese 3: Existe um efeito positivo da Confiância na Gerência/Diretoria sobre a Identificação Organizacional
- Hipótese 4: Existe um efeito positivo da Confiância nos Colegas de Trabalho sobre a Motivação
- Hipótese 5: Existe um efeito positivo da Confiância no Chefe Direto sobre a Motivação
- Hipótese 6: Existe um efeito positivo da Confiância na Gerência/Diretoria sobre a Motivação
- Hipótese 7: Existe um efeito positivo da Identificação Organizacional sobre a Motivação
- Hipótese 8: Existe um efeito positivo da Confiância nos Colegas de Trabalho sobre o Desempenho
- Hipótese 9: Existe um efeito positivo da Confiância no Chefe Direto sobre o Desempenho

- Hipótese 10: Existe um efeito positivo da Confiança na Gerência/Diretoria sobre o Desempenho
- Hipótese 11: Existe um efeito positivo da Identificação Organizacional sobre o Desempenho
- Hipótese 12: Existe um efeito positivo da Motivação sobre o Desempenho

3.4 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados da pesquisa quantitativa, foi aplicado um questionário com perguntas estruturadas com o propósito de medir cada uma das perguntas através da escala tipo Likert de 1 a 10, separadas de acordo com os construtos: confiança nos colegas de trabalho, confiança no chefe direto, confiança na gerência/diretoria, desempenho na tarefa, desempenho contextual, motivação e identificação organizacional. O questionário foi aplicado pelo pesquisador em modelo impresso e encontra-se no apêndice C.

O questionário desenvolvido para essa dissertação foi oriundo da compilação de outros questionários validados por outros estudos sobre os temas investigados, que se encontram definidos no apêndice B.

3.5 Tratamento dos dados

Neste estudo tem-se presente 37 variáveis, sendo 5 caracterizadoras da amostra e 32 relacionadas a 6 constructos (Confiança nos Colegas de Trabalho, Confiança no Chefe Direto, Confiança na Gerência/Diretoria, Desempenho, Motivação e Identificação Organizacional). O total de amostras coletadas foi de 208 respondentes. Em um total de 6656 respostas para as 32 questões sobre o objeto de estudo, resultaram em 130 dados faltantes. Foi verificado que 7 indivíduos apresentaram mais de 10% de dados perdidos, que foram excluídos das análises. As demais células em branco na base foram tratadas com a imputação pela média da variável por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (HAIR et al., 2009).

Para explorar a qualidade das respostas dos questionários verificou-se também a existência dos outliers, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. Pode-se 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 as variáveis. Os tópicos (2) e (3) podem ser classificados como outliers univariados e o tópico (4) como outliers multivariados.

Os outliers univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados outliers univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3, 29]$ (HAIR et al., 2009). Já os outliers multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados outliers multivariados. Os outliers univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR et al., 2009).

Para descrever as variáveis caracterizadoras da amostra foram utilizadas frequências absolutas e relativas. Já na descrição dos itens dos constructos utilizou-se medidas de tendência central e dispersão, sendo que os itens dos constructos foram recodificados para a escala likert de concordância variando de -1 (Discordo Totalmente) a 1 (Concordo Totalmente).

Para testar o modelo teórico hipotético foi utilizada a modelagem de equações estruturais via abordagem PLS (Partial Least Square) (VINZI et al., 2010). A abordagem PLS oferece uma alternativa à abordagem tradicional de modelagem de equações estruturais baseada na matriz de covariância (CBSEM), uma vez que não exige suposições de normalidade dos resíduos e tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais. (MONECKE; LEISCH, 2012).

O constructo “Desempenho” é um constructo de segunda ordem, ou seja, não é formado diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Desta forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (MINGOTI, 2007).

Para analisar a qualidade e a validade dos constructos de primeira ordem foi verificada a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY;

BERNSTEIN, 1994). 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 verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (1958), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo. Quando se utiliza a solução fatorial é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade) mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, a capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR et al., 2009). Para verificar a validade convergente e a validade discriminante foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). O método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Para mensurar a confiabilidade dos constructos foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.). Para verificar a dimensionalidade dos constructos, ou seja, se os mesmos medem somente o conceito que se propõem a medir, foi utilizado novamente o critério de Kaiser (1958).

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim a validação dos resultados. O método bootstrap (EFRON; TIBISHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Para verificar a qualidade dos ajustes foram utilizados o R² e o GoF (TENENHAUS et al., 2005). O R² representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos R² do modelo, ele também

varia de 0% a 100%. Ainda não existe na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas há um consenso de que quanto maior o valor melhor o ajuste.

Para comparar os indicadores do modelo com as variáveis do estudo foram utilizados os testes de Mann-Whitney (HOLLANDER; WOLFE, 1999) e Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE, 1999), sendo que para as comparações múltiplas foi utilizado o teste de Nemenyi (HOLLANDER; WOLFE, 1999). O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.2.4).

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Análise dos dados Faltantes e Outliers

Nesse estudo foram analisadas 37 variáveis, sendo 5 variáveis caracterizadoras da amostra e 32 variáveis relacionadas a 6 constructos (Confiança nos Colegas de Trabalho, Confiança no Chefe Direto, Confiança na Gerência/Diretoria, Desempenho, Motivação e Identificação Organizacional). O total de amostras coletadas foi de 196 respondentes. Em um total de 6656 respostas para as 32 questões sobre o objeto de estudo, foram encontrados 130 dados faltantes. Foi verificado que 7 indivíduos apresentaram mais de 10% de dados perdidos, sendo assim, foram excluído das análises. As demais células em branco na base foram tratadas com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (HAIR et al., 2009).

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

Não foi encontrado nenhum valor fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando assim o tipo de outlier relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de outliers univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e 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. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3,29]$ foram consideradas outliers (HAIR et al. 2009). Com base neste critério foram encontrados 46 (0,72%) observações atípicas de forma univariada. Já os outliers multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair e outros (2009) tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados outliers multivariados. Com base nesse critério, foram encontrados 21 (10,44%) indivíduos atípicos de forma multivariada.

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

4.2 Normalidade e Linearidade

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

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE,1999), observou-se que 96,17% das relações foram significativas.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Para todos os constructos foram observados p-valores menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos constructos.

4.3 Caracterização dos Entrevistados

A análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra é apresentada na Tabela 3, sendo importante destacar que:

- A maior parte dos indivíduos (28,04%) tinha entre 25 e 30 anos, mas boa parte (22,75%) tinha entre 30 e 40 anos.
- A grande maioria dos indivíduos na amostra (88,52%) possuía ensino médio completo.
- A maior parte dos indivíduos na amostra (29,56%) trabalhavam na Filial 04, mas boa parte (26,02%) trabalhava na Filial 02.
- A maioria dos indivíduos da amostra (47,26%) possuía renda entre 1000 e 2000 reais.

Tabela 3 – Análise Descritiva das Variáveis da Amostra

	Variáveis	N	%
Idade	Até 25 anos	37	19,58%
	De 25 a 30 anos	53	28,04%
	De 30 a 40 anos	43	22,75%
	De 40 a 50 anos	35	18,52%
	Acima de 50	21	11,11%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	162	88,52%
	Ensino Superior Completo	19	10,38%
	Pós-Graduação Completa	2	1,09%
Filial	Filial 01	14	7,14%
	Filial 02	51	26,02%
	Filial 03	39	19,90%
	Filial 04	58	29,59%
	Filial 05	34	17,35%
Renda	Até R\$1000,00	86	42,79%
	Entre R\$1000,00 e R\$2000,00	95	47,26%
	Entre R\$2000,00 e R\$4000,00	17	8,46%
	Acima de R\$4000,00	3	1,49%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Descrição das Variáveis dos Constructos

Na Tabela 4 é apresentada a análise descritiva dos itens que formam os constructos e o Gráfico 1 ilustra este resultado. Cabe lembrar que os itens foram recodificados para a escala Likert de -1 (discordo totalmente) a 1 (concordo totalmente). Dessa maneira, pode-se destacar que:

- Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com todos os itens do constructo Confiança nos Colegas de Trabalho. Houve uma diferença significativa entre os itens Q5 (“Não me sinto ameaçado em relação à lealdade dos meus colegas de trabalho em momentos de tensão”) e

Q4 (“Tenho liberdade para falar abertamente sobre questões profissionais com os meus colegas”), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam mais com o item Q5.

- Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com todos os itens do constructo Confiança no Chefe Direto. Houve uma diferença significativa entre os itens Q7 (“Acredito que sou recompensado de maneira justa pelo meu chefe em relação aos meus esforços, em comparação com meus colegas de equipe”) e Q9 (“Confio nas críticas recebidas pelo meu chefe, como algo que tem a intenção de me tornar um melhor profissional”), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam mais com o item Q9.
- Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com todos os itens do constructo Confiança na Gerência/Diretor. Não houve diferença significativa entre os itens, visto que todos os intervalos de confiança se sobrepõem.
- Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com todos os itens do constructo Desempenho na Tarefa. Houve diferença significativa dos itens Q14 (“Cumpro as tarefas dentro do que foi estabelecido”) e Q16 (“Reconheço que sou o responsável pelos resultados do meu trabalho”) com os demais itens do constructo, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.
- Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com todos os itens do constructo Desempenho Contextual. Houve diferença significativa do item Q20 (“Sou cooperativo com meu colega de trabalho”) com os itens Q21 (“Realizo atividades que vão além do meu cargo”) e Q22 (“Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas”) uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam mais com o item Q20.
- Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com todos os itens do constructo Motivação. Houve diferença significativa do item Q27 (“Sou reconhecido pelo trabalho que faço”) com os demais itens do constructo, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam menos com o item Q27.

- Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com todos os itens do constructo Identificação Organizacional. Houve diferença significativa do item Q31 (“Identifico-me com meus colegas de trabalho”) com os itens Q28 (“Identifico-me com esta organização de uma maneira geral”), Q29 (“Os meus valores se identificam com os valores desta organização”) e Q32 (“Trabalhar nesta organização melhora minha autoestima”), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam mais com o item Q31.

Tabela 4 – Análise Descritiva dos Itens do Constructo

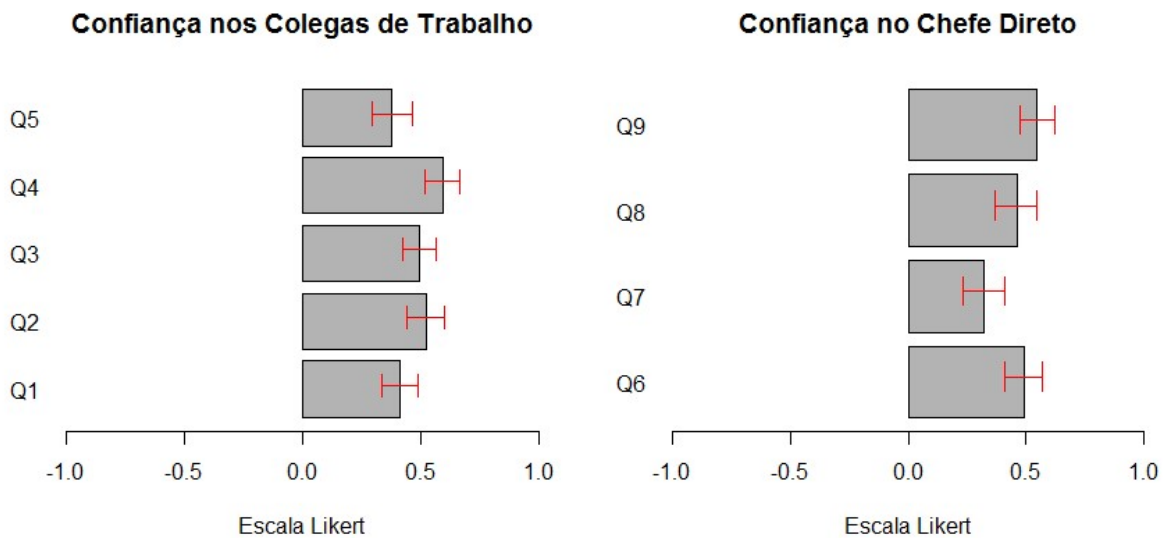
Constructos	Itens	Média	D.P	I.C - 95% ¹
Confiança nos Colegas de Trabalho	Q1	0,41	0,54	[0,34;0,49]
	Q2	0,52	0,60	[0,44;0,60]
	Q3	0,50	0,52	[0,43;0,57]
	Q4	0,59	0,52	[0,52;0,67]
	Q5	0,38	0,61	[0,30;0,46]
Confiança no Chefe Direto	Q6	0,49	0,62	[0,41;0,57]
	Q7	0,32	0,67	[0,23;0,41]
	Q8	0,46	0,60	[0,37;0,55]
	Q9	0,55	0,56	[0,47;0,62]
Confiança na Gerência/Diretoria	Q10	0,47	0,64	[0,38;0,55]
	Q11	0,39	0,68	[0,29;0,47]
	Q12	0,41	0,67	[0,31;0,50]
	Q13	0,42	0,67	[0,32;0,51]
Desempenho na Tarefa	Q14	0,80	0,35	[0,75;0,85]
	Q15	0,59	0,51	[0,52;0,66]
	Q16	0,80	0,38	[0,75;0,85]
	Q17	0,54	0,60	[0,46;0,63]
	Q18	0,54	0,60	[0,45;0,62]
	Q19	0,65	0,41	[0,59;0,70]
Desempenho Contextual	Q20	0,76	0,36	[0,71;0,81]

	Q21	0,44	0,63	[0,35;0,52]
	Q22	0,61	0,46	[0,55;0,68]
	Q23	0,69	0,39	[0,63;0,74]
Motivação	Q24	0,77	0,42	[0,71;0,83]
	Q25	0,72	0,43	[0,66;0,77]
	Q26	0,71	0,40	[0,66;0,76]
	Q27	0,41	0,63	[0,33;0,50]
	Q28	0,50	0,50	[0,43;0,57]
Identificação Organizacional	Q29	0,45	0,53	[0,37;0,52]
	Q30	0,59	0,48	[0,52;0,66]
	Q31	0,68	0,46	[0,62;0,74]
	Q32	0,50	0,55	[0,43;0,57]

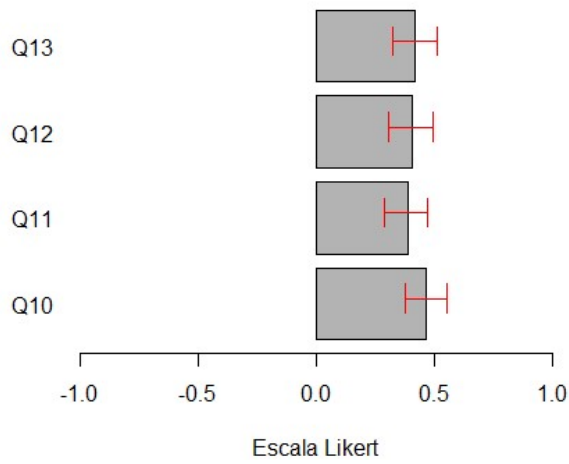
¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Dados da pesquisa.

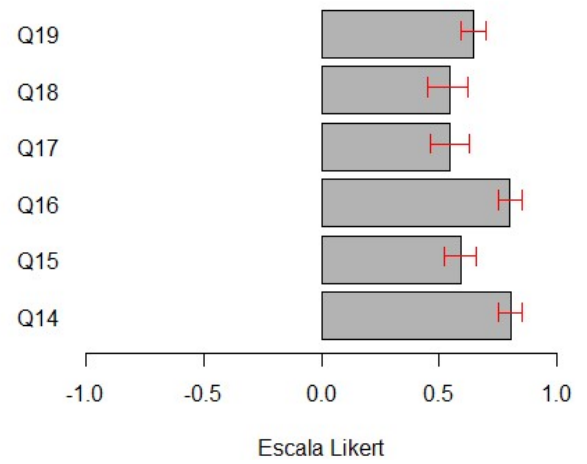
Gráfico 1 – Gráfico de Barras das Médias com os Intervalos de Confiança para os Itens dos Constructos



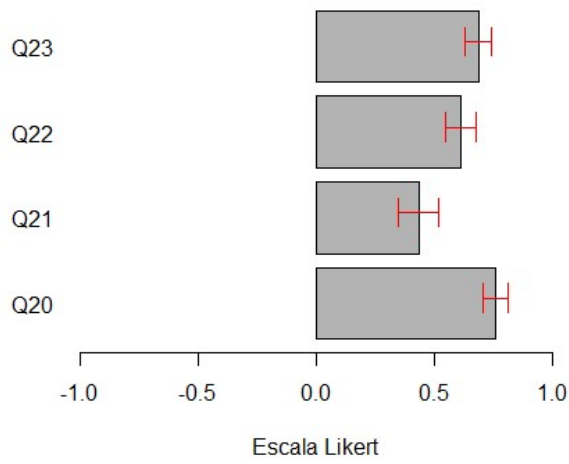
Confiança na Coordenação/Gerência/Direto



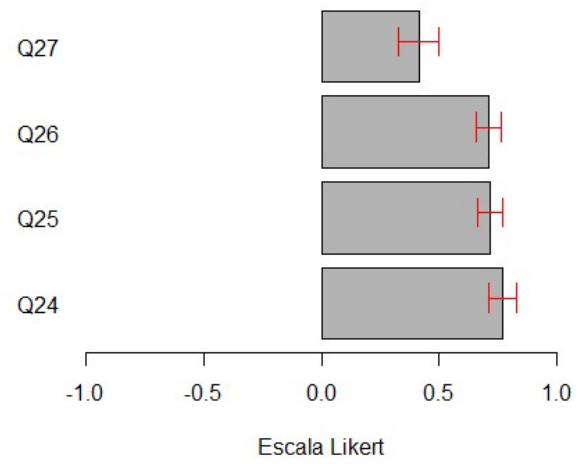
Desempenho na Tarefa



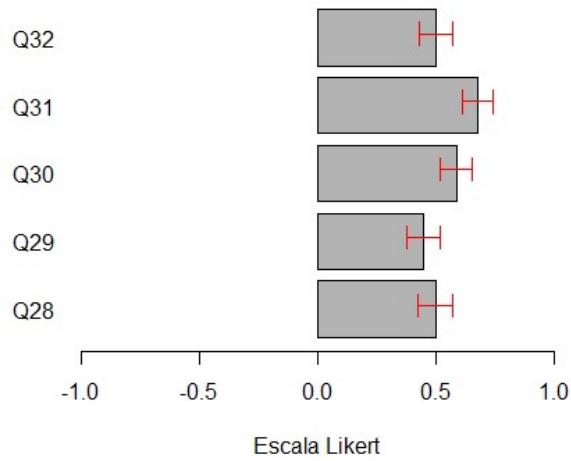
Desempenho Contextual



Motivação



Identificação Institucional



Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 Análise Fatorial Exploratória

O constructo “Desempenho” é um constructo de segunda ordem, ou seja, não é formado diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (MINGOTI, 2007).

A Tabela 5 apresenta a análise fatorial dos indicadores “Desempenho na Tarefa” e “Desempenho Contextual”. Todos os itens apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,5, com exceção do item Q21 (“Realizo atividades que vão além do meu cargo”). Todavia, a validação do constructo (que será apresentada na Tabela 4) não foi prejudicada, logo o item foi mantido.

Tabela 5 – Análise Fatorial Exploratória para criação do indicador do constructo de segunda ordem “Desempenho”

Constructo	Itens	C.F. ¹	Com. ²	Peso
Desempenho na Tarefa	Q14	0,74	0,55	0,26
	Q15	0,68	0,46	0,24
	Q16	0,67	0,45	0,24
	Q17	0,68	0,46	0,24
	Q18	0,63	0,40	0,22
	Q19	0,72	0,52	0,25
Desempenho Contextual	Q20	0,75	0,57	0,36
	Q21	0,43	0,19	0,21
	Q22	0,82	0,67	0,39
	Q23	0,82	0,67	0,39

¹ Carga Fatorial; ² Comunalidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para analisar a qualidade e a validade dos constructos de primeira ordem foi verificada a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER;

RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

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 verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (1958), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo. Quando se utiliza a solução fatorial é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

A Tabela 6 apresenta os resultados para a validade e qualidade dos constructos, logo, pode-se destacar que:

- Todos os constructos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- Todos os constructos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60. Ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.
- Pelo critério de Kaiser todos os constructos foram unidimensionais.

Tabela 6 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos indicadores do constructo de segunda ordem “Desempenho”

Constructo	Itens	AVE ¹	A.C ²	C.C ³	KMO ⁴	Dim. ⁵
Desempenho na Tarefa	6	0,474	0,761	0,786	0,722	1
Desempenho Contextual	4	0,522	0,622	0,743	0,711	1

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

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6 Modelagem de Equações Estruturais (PLS)

4.6.1 Modelo de Mensuração (*Outer Model*)

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

A fim de testar a validade convergente dos construtos, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores e varia de 0% a 100% (HAIR et al., 2009), seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para validade discriminante foi utilizado novamente o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo não for menor que a variância compartilhada desse constructo com os demais. O método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante, por este critério a validade discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas. Para mensurar a confiabilidade dos constructos foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.). De acordo com Tenenhaus e outros (2005), os índices A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo ou maiores que 0,60 no caso de pesquisas exploratórias. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, ou seja, se os mesmos medem somente o conceito que se propõem a medir, foi utilizado novamente o critério de Kaiser (1958).

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados. As variáveis com pesos não significativos devem ser excluídas, pois não contribuem de forma relevante para a formação da variável latente.

Para um bom modelo de mensuração, esperam-se cargas fatoriais acima de 0,70 ou comunalidade acima de 0,40, porém itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser

eliminados (HAIR et al., 2009), pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

A Tabela 7 apresenta os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração. Dessa forma, pode-se ressaltar que:

- Todos os itens apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,50.
- Avaliando os intervalos de confiança Bootstrap, observa-se que todos os pesos foram significativos, confirmando a importância de todos os itens para a formação do indicador que representará o constructo.

Tabela 7 – Modelo de Mensuração

Constructo	Itens	Peso (α)	IC - 95% ¹	C.F ²	Com. ³
Confiança nos Colegas de Trabalho	Q1	0,31	[0,26;0,37]	0,77	0,59
	Q2	0,25	[0,20;0,32]	0,65	0,43
	Q3	0,28	[0,24;0,33]	0,75	0,56
	Q4	0,28	[0,23;0,33]	0,73	0,53
	Q5	0,24	[0,20;0,30]	0,74	0,55
Confiança no Chefe Direto	Q6	0,26	[0,19;0,32]	0,59	0,35
	Q7	0,31	[0,26;0,36]	0,86	0,75
	Q8	0,32	[0,27;0,36]	0,84	0,70
	Q9	0,36	[0,32;0,40]	0,87	0,76
Confiança na Gerência / Diretoria	Q10	0,28	[0,26;0,32]	0,90	0,80
	Q11	0,26	[0,23;0,28]	0,93	0,86
	Q12	0,28	[0,26;0,31]	0,95	0,89
	Q13	0,27	[0,24;0,30]	0,90	0,81
Identificação Organizacional	Q28	0,28	[0,26;0,31]	0,88	0,78
	Q29	0,27	[0,25;0,29]	0,87	0,75
	Q30	0,23	[0,20;0,26]	0,82	0,67
	Q31	0,17	[0,12;0,22]	0,56	0,32
	Q32	0,27	[0,24;0,29]	0,89	0,80
Motivação	Q24	0,29	[0,25;0,32]	0,83	0,69

	Q25	0,27	[0,24;0,30]	0,82	0,67
	Q26	0,32	[0,28;0,36]	0,89	0,78
	Q27	0,35	[0,30;0,44]	0,74	0,55
Desempenho	Desempenho na Tarefa	0,56	[0,52;0,61]	0,91	0,83
	Desempenho Contextual	0,54	[0,50;0,59]	0,90	0,82

¹ Intervalo Bootstrap; ² Carga Fatorial; ³ Comunalidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da validade convergente, da validade discriminante, da dimensionalidade e da confiabilidade dos construtos do modelo de mensuração é mostrada nas Tabelas 8 e 9. Portanto, pode-se concluir que:

- Todos os constructos apresentaram os índices de confiabilidade A.C. e C.C. acima de 0,70, evidenciando assim a confiabilidade dos mesmos.
- De acordo com o critério de Kaiser todos os constructos foram unidimensionais.
- Houve validação convergente em todos os constructos, visto que as AVEs foram superiores a 0,40.
- De acordo com o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), não houve validação discriminante para os constructos Identificação Organizacional e Motivação, uma vez que a variância compartilhada máxima foi superior à respectiva AVE. No entanto, de acordo com o método das cargas fatoriais cruzadas, houve validação discriminante para todos os constructos, uma vez que todas as cargas fatoriais foram maiores que as respectivas cargas fatoriais cruzadas.

Tabela 8 – Validação do Modelo de Mensuração

Constructo	Itens	A.C. ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	VCM ⁵
Confiança nos Colegas de Trabalho	5	0,778	0,849	1	0,530	0,446
Confiança no Chefe Direto	4	0,804	0,874	1	0,641	0,599
Confiança na Gerência/Diretoria	4	0,937	0,955	1	0,841	0,599
Identificação Organizacional	5	0,866	0,906	1	0,664	0,692
Motivação	4	0,837	0,893	1	0,673	0,692
Desempenho	2	0,787	0,904	1	0,824	0,504

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9 – Validação Discriminante – Método das Cargas Fatoriais Cruzadas

Constructo	Itens	C.F ¹	Máx(C.F.C.) ²
Confiança nos Colegas de Trabalho	Q1	0,77	0,61
	Q2	0,65	0,54
	Q3	0,75	0,47
	Q4	0,73	0,51
	Q5	0,74	0,47
Confiança no Chefe Direto	Q6	0,59	0,42
	Q7	0,86	0,66
	Q8	0,84	0,63
	Q9	0,87	0,73
Confiança na Gerência / Diretoria	Q10	0,90	0,75
	Q11	0,93	0,74
	Q12	0,95	0,70
	Q13	0,90	0,66
Identificação Organizacional	Q28	0,88	0,78
	Q29	0,87	0,69
	Q30	0,82	0,66
	Q31	0,56	0,57
	Q32	0,89	0,76

	Q24	0,83	0,65
	Q25	0,82	0,63
Motivação	Q26	0,89	0,73
	Q27	0,74	0,70
	Desempenho na Tarefa	0,91	0,65
Desempenho	Desempenho Contextual	0,90	0,64

¹ Carga Fatorial; ² Máximo da Carga Fatorial Cruzada.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6.2 Modelo Estrutural (*Inner Model*)

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

O modelo de mensuração e o modelo de regressão foram realizados utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Modelos de Equações Estruturais (SEM) são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda ao se considerar as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

Para verificar a qualidade do ajuste foram utilizados o R^2 e o GoF. O R^2 representa em uma escala de 0 a 100 o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos com a média dos R^2 do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto mais próximo de 100% melhor o ajuste (HAIR et al., 2009).

A Tabela 10 apresenta os resultados do modelo estrutural e a Figura 5 ilustram o modelo. Portanto, pode-se concluir que, em relação à Identificação Organizacional:

- Houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ($\beta=0,42$ [0,27; 0,60]) da Confiança nos Colegas de Trabalho sobre a Identificação Organizacional. Logo, quanto maior a Confiança nos Colegas de Trabalho maior a Identificação Organizacional.
- Houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ($\beta=0,35$ [0,15; 0,51]) da Confiança no Chefe Direto sobre a Identificação Organizacional. Logo, quanto maior a Confiança no Chefe Direto maior a Identificação Organizacional.
- Não houve influência significativa (Valor-p=0,236) da Confiança e na Gerência/Diretoria sobre a Identificação Organizacional.
- A Confiança nos Colegas de Trabalho, no Chefe Direto e na Gerência/Diretoria conseguiram explicar 56,20% da variabilidade da Identificação Organizacional.

Em relação à Motivação:

- Houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ($\beta=0,80$ [0,66; 0,94]) da Identificação Organizacional sobre a Motivação. Logo, quanto maior a Identificação Organizacional maior é a Motivação.
- Não houve influência significativa (Valor-p = 0,644) da Confiança nos Colegas de trabalho sobre a Motivação.
- Não houve influência significativa (Valor-p = 0,240) da Confiança no Chefe Direto sobre a Motivação.
- Não houve influência significativa (Valor-p = 0,907) da Confiança na Gerência/Diretoria sobre a Motivação
- A Confiança nos Colegas de Trabalho, no Chefe Direto, na Gerência/Diretoria e a Identificação Organizacional conseguiram explicar 69,50% da variabilidade da Motivação.

Em relação ao Desempenho:

- Houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ($\beta=0,33$ [0,11; 0,54]) da Confiança nos Colegas de Trabalho sobre o Desempenho. Logo, quanto maior a Confiança nos Colegas de Trabalho maior o Desempenho.
- Houve influência significativa (Valor-p = 0,013) e positiva ($\beta=0,19$ [0,02; 0,42]) da Confiança no Chefe Direto sobre o Desempenho. Logo, quanto maior a Confiança no Chefe Direto maior o Desempenho.
- Não houve influência significativa (Valor-p = 0,714) da Confiança na Gerência/Diretoria sobre o Desempenho.
- Não houve influência significativa (Valor-p = 0,498) da Identificação Organizacional sobre o Desempenho.
- Houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ($\beta=0,48$ [0,23; 0,67]) da Motivação sobre o Desempenho. Logo, quanto maior a Motivação maior é o Desempenho.
- A Confiança nos Colegas de Trabalho, no Chefe Direto, na Gerência / Diretoria, a Identificação Organizacional e a Motivação conseguiram explicar 61,40% da variabilidade do Desempenho.

Cabe ainda ressaltar que:

- O modelo apresentou um GoF de 64,97%.
- Os intervalos de confiança via Bootstrap estão de acordo com os resultados encontrados via valor-p, indicando maior validade dos resultados apresentados.

Tabela 10 – Modelo Estrutural

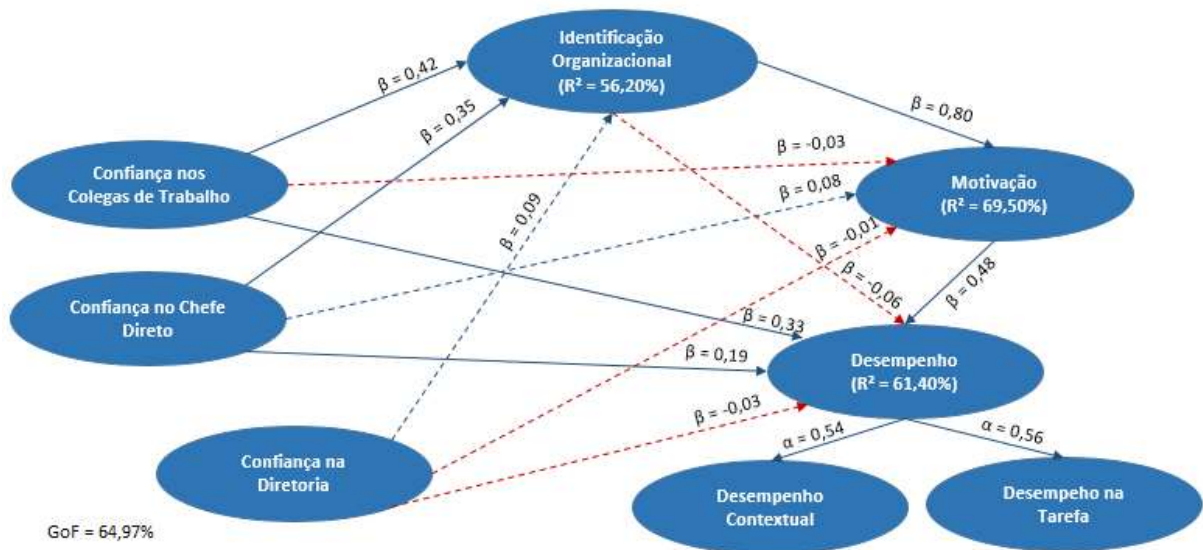
Endógena	Exógena	β	E.P. (β) ¹	I.C - 95% ²	Valor-p	R ²
Identificação Organizacional	Confiança nos Colegas de Trabalho	0,42	0,06	[0,27;0,60]	0,000	56,20 %
	Confiança no Chefe Direto	0,35	0,08	[0,15;0,51]	0,000	
	Confiança na Gerência/Diretoria	0,09	0,08	[-0,07;0,23]	0,236	
Motivação	Confiança nos Colegas de Trabalho	-0,03	0,06	[-0,19;0,17]	0,644	69,50 %
	Confiança no Chefe Direto	0,08	0,07	[-0,08;0,26]	0,240	

	Confiança na Gerência/Diretoria	-	0,01	0,07	[-	0,18;0,12]	0,907	
	Identificação Organizacional		0,80	0,06	[0,66;0,94]		0,000	
	Confiança nos Colegas de Trabalho		0,33	0,06	[0,11;0,54]		0,000	
	Confiança no Chefe Direto		0,19	0,08	[0,02;0,42]		0,013	
Desempenho	Confiança na Gerência/Diretoria	-	0,03	0,07	[-	0,19;0,12]	0,714	61,40 %
	Identificação Organizacional		0,06	0,09	[0,29;0,22]		0,498	
	Motivação		0,48	0,08	[0,23;0,67]		0,000	

¹ Erro Padrão; ² Validação Bootstrap; GoF = 64,97%.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 5 – Ilustração do Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 5 apresenta o modelo proposto com os resultados atingidos, de maneira que é possível a observar a força de cada uma das influencias entre construtos estudadas.

4.7 Verificação das Hipóteses

Tabela 11 – Hipóteses do Modelo

Hipóteses	Resultado
H1 - Existe um efeito positivo da Confiança nos Colegas de Trabalho sobre a Identificação Organizacional	Confirmada
H2 - Existe um efeito positivo da Confiança no Chefe Direto sobre a Identificação Organizacional	Confirmada
H3 - Existe um efeito positivo da Confiança na Gerência/Diretoria sobre a Identificação Organizacional	Não confirmada
H4 - Existe um efeito positivo da Confiança nos Colegas de Trabalho sobre a Motivação	Não confirmada
H5 - Existe um efeito positivo da Confiança no Chefe Direto sobre a Motivação	Não confirmada
H6 - Existe um efeito positivo da Confiança na Gerência/Diretoria sobre a Motivação	Não confirmada
H7 - Existe um efeito positivo da Identificação Organizacional sobre a Motivação	Confirmada
H8 - Existe um efeito positivo da Confiança nos Colegas de Trabalho sobre o Desempenho	Confirmada
H9 - Existe um efeito positivo da Confiança no Chefe Direto sobre o Desempenho	Confirmada
H10 - Existe um efeito positivo da Confiança na Gerência/Diretoria sobre o Desempenho	Não confirmada
H11 - Existe um efeito positivo da Identificação Organizacional sobre o Desempenho	Não confirmada
H12 - Existe um efeito positivo da Motivação sobre o Desempenho	Confirmada

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.8 Comparação dos Indicadores com as Variáveis do Estudo

A Tabela 12 apresenta a descrição dos indicadores. A partir dela pode-se demonstrar que:

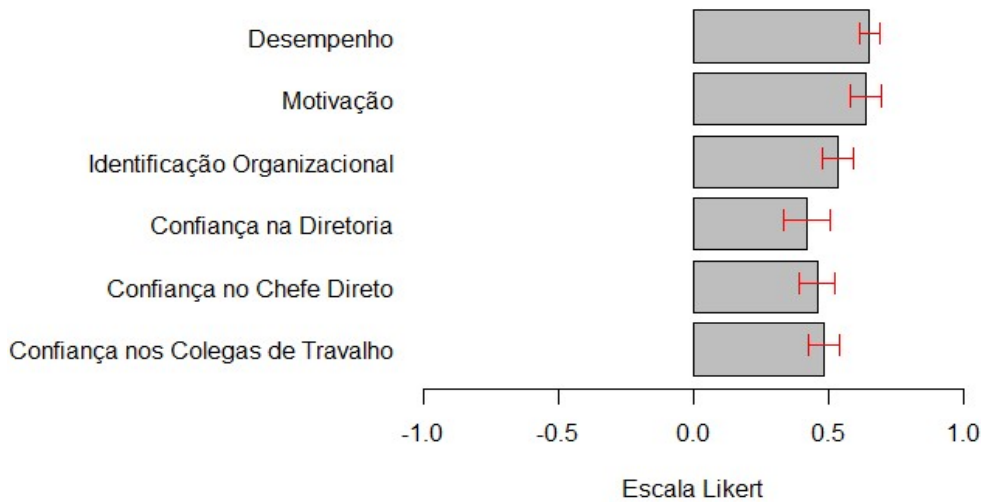
- Os indicadores foram fixados para variar entre -1 e 1. Os entrevistados tenderam em média a concordar com todos os itens de todos os indicadores.
- Ao observar-se os intervalos de confiança tem-se que o indicador Desempenho apresentou uma média significativamente maior que a dos demais indicadores, com exceção do indicador Motivação.

Tabela 12 – Descrição dos Indicadores

Indicadores	Média	D.P.	I.C - 95%	1° Q	2° Q	3° Q
Confiança nos Colegas de Trabalho	0,481	0,403	[0,42;0,54]	0,226	0,565	0,778
Confiança no Chefe Direto	0,456	0,489	[0,39;0,52]	0,180	0,598	0,850
Confiança na Gerência/Diretoria	0,420	0,609	[0,34;0,50]	0,053	0,696	0,903
Identificação Organizacional	0,532	0,421	[0,48;0,59]	0,349	0,669	0,828
Motivação	0,639	0,385	[0,59;0,69]	0,524	0,752	0,891
Desempenho	0,649	0,289	[0,61;0,69]	0,551	0,714	0,836

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 2 apresenta as informações já vistas na tabela 12.

Gráfico 2 – Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança dos indicadores

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 13 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “Idade”. A partir dela pode-se perceber que não houve diferença significativa entre os Indicadores e as categorias de Idade.

Tabela 13 – Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Idade”

Indicadores	Idade	N	Média	E.P.	1° Q	2° Q	3° Q	Valor-p ¹
	Até 25 anos	37	0,504	0,066	0,264	0,595	0,801	0,959

Confiança nos Colegas de Trabalho	De 25 a 30 anos	53	0,445	0,057	0,184	0,497	0,767	
	De 30 a 40 anos	43	0,439	0,068	0,184	0,564	0,731	
	De 40 a 50 anos	35	0,485	0,067	0,288	0,571	0,741	
	Acima de 50	21	0,502	0,072	0,241	0,590	0,705	
Confiança no Chefe Direto	Até 25 anos	37	0,560	0,074	0,295	0,676	0,909	
	De 25 a 30 anos	53	0,426	0,066	0,088	0,499	0,848	
	De 30 a 40 anos	43	0,399	0,081	0,278	0,511	0,816	0,516
	De 40 a 50 anos	35	0,492	0,077	0,353	0,650	0,842	
	Acima de 50	21	0,381	0,118	-0,013	0,492	0,850	
Confiança na Gerência / Diretoria	Até 25 anos	37	0,558	0,074	0,350	0,747	0,854	
	De 25 a 30 anos	53	0,375	0,087	-0,059	0,600	0,906	
	De 30 a 40 anos	43	0,249	0,104	-0,244	0,491	0,824	0,349
	De 40 a 50 anos	35	0,503	0,092	0,400	0,703	0,905	
	Acima de 50	21	0,493	0,143	0,400	0,796	0,902	
Identificação Organizacional	Até 25 anos	37	0,560	0,07	0,474	0,647	0,869	
	De 25 a 30 anos	53	0,522	0,057	0,304	0,672	0,821	
	De 30 a 40 anos	43	0,466	0,077	0,219	0,649	0,832	0,616
	De 40 a 50 anos	35	0,486	0,062	0,346	0,566	0,745	
	Acima de 50	21	0,604	0,069	0,537	0,718	0,821	
Motivação	Até 25 anos	37	0,642	0,066	0,566	0,789	0,891	
	De 25 a 30 anos	53	0,633	0,043	0,460	0,743	0,885	
	De 30 a 40 anos	43	0,587	0,078	0,440	0,745	0,943	0,468
	De 40 a 50 anos	35	0,588	0,064	0,384	0,655	0,840	
	Acima de 50	21	0,765	0,045	0,643	0,756	0,943	
Desempenho	Até 25 anos	37	0,696	0,038	0,627	0,764	0,836	
	De 25 a 30 anos	53	0,625	0,033	0,528	0,669	0,807	
	De 30 a 40 anos	43	0,627	0,054	0,560	0,750	0,849	0,518
	De 40 a 50 anos	35	0,622	0,054	0,564	0,698	0,809	
	Acima de 50	21	0,679	0,052	0,648	0,717	0,818	

¹ Teste de Kruskal-Wallis.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “Escolaridade”. A partir dela pode-se perceber que não houve diferença significativa entre os Indicadores e as categorias de Escolaridade.

Tabela 14 – Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Escolaridade”

Indicadores	Escolaridade	N	Média	E.P.	1° Q	2° Q	3° Q	Valor-p ¹
Confiança nos Colegas de Trabalho	Ensino Médio Completo	162	0,453	0,033	0,184	0,547	0,778	0,470
	Ensino Superior Completo / Pós-Graduação	21	0,517	0,081	0,369	0,655	0,750	
Confiança no Chefe Direto	Ensino Médio Completo	162	0,426	0,039	0,106	0,536	0,850	0,082
	Ensino Superior Completo / Pós-Graduação	21	0,622	0,094	0,543	0,748	0,901	
Confiança na Gerência/Diretoria	Ensino Médio Completo	162	0,401	0,048	0,013	0,625	0,902	0,611
	Ensino Superior Completo / Pós-Graduação	21	0,467	0,141	0,455	0,753	0,901	
Identificação Organizacional	Ensino Médio Completo	162	0,492	0,034	0,200	0,627	0,815	0,101
	Ensino Superior Completo / Pós-Graduação	21	0,636	0,090	0,547	0,745	0,851	
Motivação	Ensino Médio Completo	162	0,617	0,031	0,454	0,743	0,891	0,609
	Ensino Superior Completo / Pós-Graduação	21	0,669	0,085	0,600	0,782	0,860	
Desempenho	Ensino Médio Completo	162	0,623	0,024	0,533	0,700	0,831	0,070
	Ensino Superior Completo / Pós-Graduação	21	0,754	0,036	0,658	0,764	0,887	

¹Teste de Mann-Whitney.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 15 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “Filial”. A partir dela pode-se perceber que:

- Houve diferença significativa (valor-p=0,000) do indicador Confiança nos Colegas de Trabalho entre as Filiais, sendo que ao realizar-se as comparações múltiplas houve diferença significativa entre as filiais Filial 02, Filial 03, Filial 04 e Filial 05, sendo que a filial Filial 03 apresentou um menor Confiança nos Colegas de Trabalho que as outras filias.
- Houve diferença significativa (valor-p=0,000) do indicador Confiança no Chefe Direto entre as Filiais, sendo que ao realizar-se as comparações múltiplas,

houve diferença significativa entre as filiais Filial 01, Filial 02, Filial 03, Filial 04 e Filial 05, sendo que a filial Filial 03 apresentou uma menor Confiança no Chefe Direto que todas as outras filias.

- Houve diferença significativa (valor-p=0,000) do indicador Confiança na Gerência/Diretoria entre as Filiais, sendo que ao realizar-se as comparações múltiplas, houve diferença significativa entre as filiais Filial 01, Filial 02, Filial 03, Filial 04 e Filial 05, sendo que a filial Filial 03 apresentou uma menor Confiança na Gerência/Diretoria que todas as outras filias.
- Houve diferença significativa (valor-p=0,000) do indicador Identificação Organizacional entre as Filiais, sendo que ao realizar-se as comparações múltiplas, houve diferença significativa entre as filiais Filial 01, Filial 02, Filial 03 e Filial 05, sendo que a Filial 03 apresentou uma menor Identificação Organizacional que as outras filias.
- Houve diferença significativa (valor-p=0,008) do indicador Motivação entre as Filiais, sendo que ao realizar-se as comparações múltiplas teve-se diferença significativa entre as filiais Filial 02 e Filial 03, sendo que a filial Filial 03 apresentou um menor Motivação que a filial Filial 02, em mediana. Houve também uma diferença marginalmente significativa (valor-p = 0,052) entre as filiais Filial 02 e Filial 04, sendo que a Filial 02 apresentou uma maior Motivação.
- Houve diferença significativa (valor-p=0,000) do indicador Desempenho entre as Filiais, sendo que ao realizar-se as comparações múltiplas houve diferença significativa entre as filiais Filial 02, Filial 03 e Filial 05, sendo que a filial Filial 03 apresentou um menor Motivação que as outras filiais.

Tabela 15 – Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Filial”

Indicadores	Filial	N	Média	E.P.	1° Q	2° Q	3° Q	Valor-p ¹
Confiança nos Colegas de Trabalho	Filial 01	14	0,459	0,119	0,265	0,534	0,750	0,000
	Filial 02	51	0,645	0,040	0,502	0,713	0,863	
	Filial 03	39	0,153	0,071	-0,221	0,212	0,505	
	Filial 04	58	0,518	0,054	0,195	0,639	0,801	

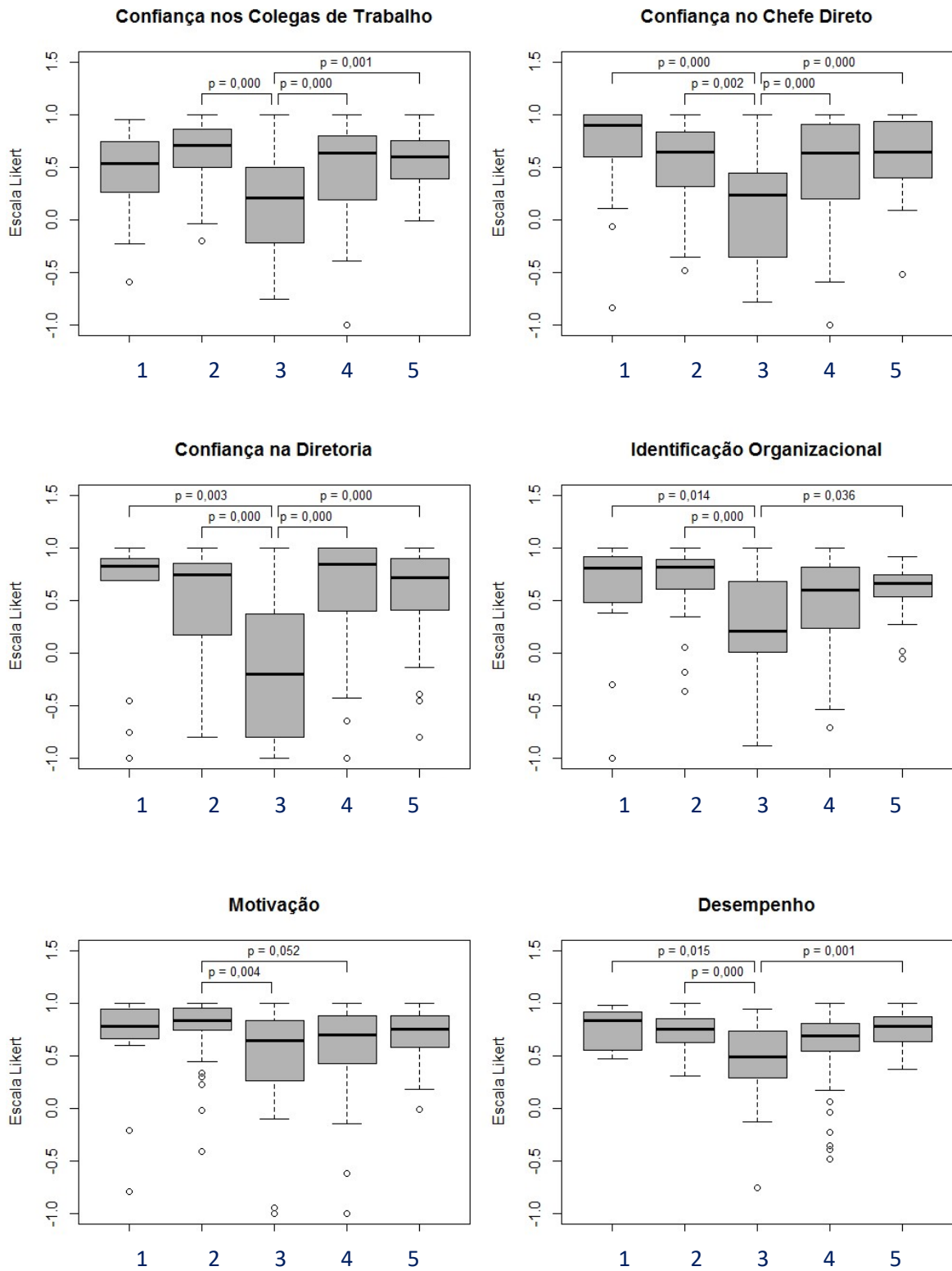
	Filial 05	34	0,569	0,048	0,39	0,598	0,752	
	Filial 01	14	0,644	0,146	0,598	0,905	1,000	
	Filial 02	51	0,525	0,057	0,316	0,650	0,838	
Confiança no Chefe Direto	Filial 03	39	0,099	0,081	-0,356	0,240	0,443	0,000
	Filial 04	58	0,501	0,067	0,200	0,638	0,909	
	Filial 05	34	0,619	0,059	0,400	0,645	0,942	
	Filial 01	14	0,518	0,185	0,696	0,826	0,901	
	Filial 02	51	0,484	0,072	0,174	0,750	0,852	
Confiança na Gerência/Diretoria	Filial 03	39	-0,169	0,104	-0,799	-0,200	0,376	0,000
	Filial 04	58	0,633	0,063	0,400	0,848	1,000	
	Filial 05	34	0,573	0,078	0,413	0,722	0,903	
	Filial 01	14	0,577	0,153	0,484	0,810	0,924	
	Filial 02	51	0,712	0,042	0,609	0,815	0,891	
Identificação Organizacional	Filial 03	39	0,265	0,075	0,006	0,207	0,684	0,000
	Filial 04	58	0,493	0,058	0,238	0,600	0,821	
	Filial 05	34	0,619	0,042	0,533	0,667	0,749	
	Filial 01	14	0,634	0,136	0,662	0,786	0,943	
	Filial 02	51	0,762	0,040	0,743	0,839	0,955	
Motivação	Filial 03	39	0,492	0,076	0,267	0,643	0,837	0,008
	Filial 04	58	0,595	0,053	0,426	0,697	0,885	
	Filial 05	34	0,684	0,046	0,578	0,752	0,885	
	Filial 01	14	0,759	0,05	0,551	0,838	0,918	
	Filial 02	51	0,742	0,023	0,632	0,756	0,855	
Desempenho	Filial 03	39	0,469	0,056	0,294	0,494	0,742	0,000
	Filial 04	58	0,594	0,045	0,544	0,693	0,807	
	Filial 05	34	0,749	0,030	0,639	0,785	0,875	

¹ Teste de Kruskal-Wallis.

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico abaixo apresenta os boxplots com os valores-p referentes às comparações múltiplas.

Gráfico 3 – Gráficos das Comparações Múltiplas da Comparação dos Indicadores Entre as Categorias da Variável “Filial



Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 16 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “Renda”. A partir dela pode-se perceber que:

- Houve diferença significativa (Valor-p = 0,022) do indicador Confiança nos Colegas de Trabalho entre as categorias da variável Renda, sendo que, ao realizar-se as comparações múltiplas, houve diferença marginalmente significativa (Valor-p = 0,053) entre os indivíduos com renda até 1000 e os indivíduos com renda entre 1000 e 2000 reais.
- Houve diferença significativa (Valor-p = 0,001) do indicador Desempenho entre as categorias da variável Renda, sendo que ao realizar as comparações múltiplas, houve diferença significativa (Valor-p = 0,001) entre os indivíduos com renda Até 1000 e os indivíduos com renda entre 1000 e 2000 reais.

Tabela 16 – Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Renda”

Indicadores	Segmento	N	Média	E.P.	1° Q	2° Q	3° Q	Valor-p ¹
Confiança nos Colegas de Trabalho	Até R\$1000,00	86	0,374	0,051	0,074	0,463	0,759	0,022
	Entre R\$1000,00 e R\$2000,00	98	0,553	0,033	0,369	0,592	0,782	
	Mais de R\$2000,00	17	0,611	0,079	0,522	0,667	0,839	
Confiança no Chefe Direto	Até R\$1000,00	86	0,341	0,059	-0,103	0,369	0,849	0,058
	Entre R\$1000,00 e R\$2000,00	98	0,525	0,044	0,351	0,624	0,848	
	Mais de R\$2000,00	17	0,637	0,080	0,511	0,742	0,901	
Confiança na Gerência/Diretoria	Até R\$1000,00	86	0,317	0,074	-0,291	0,650	0,948	0,507
	Entre R\$1000,00 e R\$2000,00	98	0,480	0,055	0,210	0,696	0,906	
	Mais de R\$2000,00	17	0,599	0,112	0,495	0,795	0,847	
Identificação Organizacional	Até R\$1000,00	86	0,456	0,049	0,170	0,568	0,793	0,058
	Entre R\$1000,00 e R\$2000,00	98	0,568	0,041	0,490	0,713	0,838	
	Mais de R\$2000,00	17	0,713	0,050	0,623	0,710	0,855	
Motivação	Até R\$1000,00	86	0,562	0,046	0,336	0,695	0,885	0,063
	Entre R\$1000,00 e R\$2000,00	98	0,693	0,036	0,593	0,787	0,898	
	Mais de R\$2000,00	17	0,719	0,058	0,526	0,788	0,891	
Desempenho	Até R\$1000,00	86	0,560	0,035	0,379	0,631	0,807	0,001
	Entre R\$1000,00 e R\$2000,00	98	0,712	0,025	0,658	0,739	0,868	

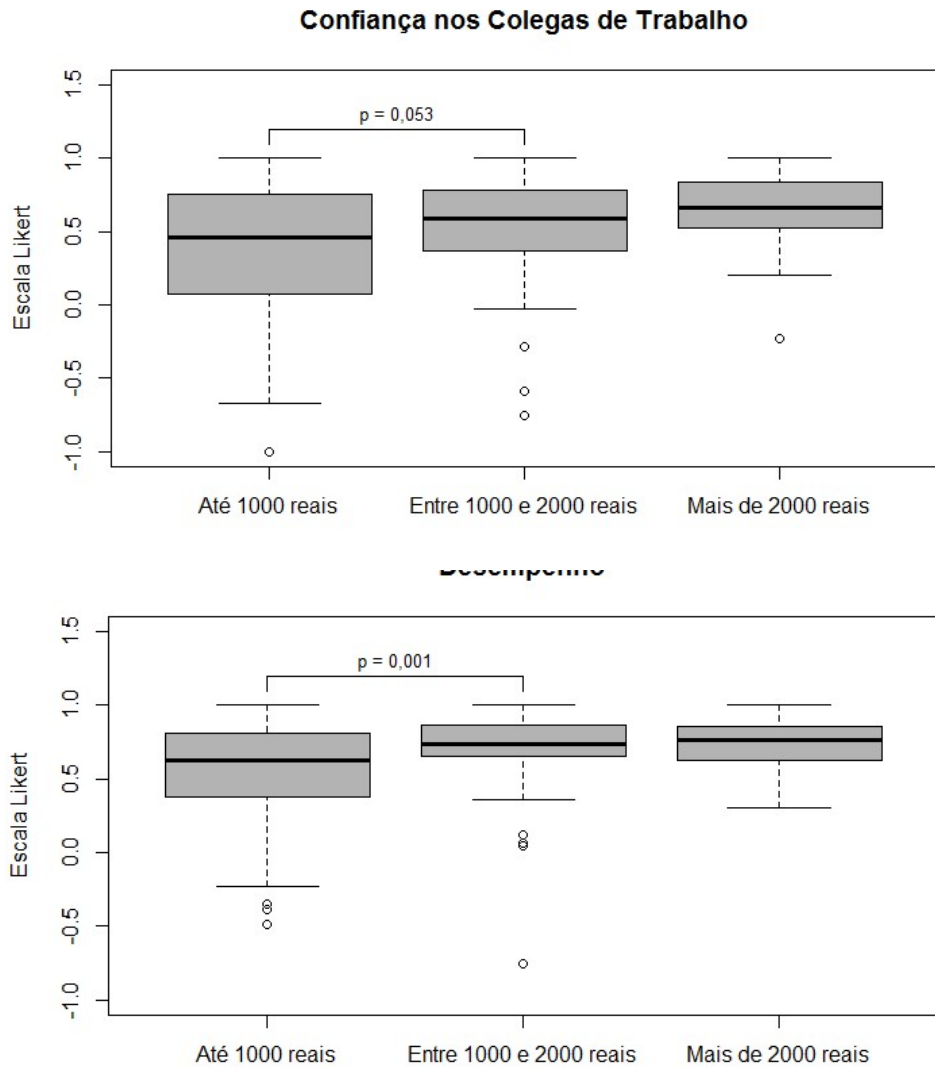
Mais de R\$2000,00 17 0,731 0,047 0,628 0,764 0,860

¹ Teste de Kruskal-Wallis.

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 4 apresenta os boxplots com os valores-p referente às comparações múltiplas.

Gráfico 4 – Gráficos das Comparações Múltiplas dos Indicadores Entre as Categorias da Variável “Renda”



Fonte:

Dados da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal o desenvolvimento de um modelo de estudo que conseguisse mensurar o quanto os construtos confiança interpessoal e identificação organizacional influenciam na motivação e no desempenho dos empregados.

A pesquisa de campo foi realizada no mês de outubro de 2016, em cinco filiais de uma empresa do setor de logística situada na região metropolitana de Belo Horizonte. Os dados provenientes desta pesquisa foram analisados e permitiram as conclusões que serão citadas a seguir.

Com um GoF de 64,97%, das 12 hipóteses propostas pelo estudo, 6 foram confirmadas e outras 6 não confirmadas, sendo confirmadas as hipóteses H1, H2, H7, H8, H9 E H12, ou seja:

- Existe efeito positivo da confiança nos colegas de trabalho na identificação organizacional.
- Existe efeito positivo da confiança no chefe direto na identificação organizacional.
- Existe efeito positivo da identificação organizacional sobre a motivação.
- Existe efeito positivo da confiança nos colegas de trabalho sobre o desempenho.
- Existe efeito positivo da confiança no chefe direto sobre o desempenho.
- Existe efeito positivo da motivação sobre o desempenho.

Por sua vez, as hipóteses não confirmadas foram H3, H4, H5, H6, H10 e H11, portanto, interpreta-se que:

- Não existe um efeito positivo da confiança na Gerência/Diretoria sobre a identificação organizacional.
- Não existe um efeito positivo da confiança nos colegas de trabalho sobre a motivação.
- Não existe um efeito positivo da confiança no chefe direto sobre a motivação.
- Não existe um efeito positivo da confiança na Gerência/ Diretoria sobre a motivação.

- Não existe um efeito positivo da confiança na Gerência/Diretoria sobre o desempenho.
- Não existe um efeito positivo da identificação organizacional sobre o desempenho.

Alguns resultados destoaram dos demais se comparando os dados separados por filiais. A filial 3 teve um resultado abaixo da média das demais filiais na confiança entre colegas, na confiança no chefe direto e na confiança na Gerência/Diretoria, assim como menor identificação organizacional e motivação do que as outras filiais. Gerencialmente, essa é uma informação valiosa para a diretoria corporativa pois, em um âmbito geral, essa filial tem maior possibilidade de apresentar desempenhos insatisfatórios.

Com um $\beta=0,80$, esse dado chama a atenção também para o quão influente a Identificação Organizacional se mostrou para na Motivação.

5.1 Implicações Acadêmicas

Uma relevante implicação acadêmica do trabalho foi verificada pelo impacto do construto Identificação Organizacional sobre a motivação dos colaboradores estudados.

O resultado reforça a teoria de Hughes e Ahearne (2010), que destacaram o fato de que quando os funcionários se identificam fortemente com seu empregador, ou determinado serviço que eles prestam. O vínculo afetivo criado acaba por influenciar na motivação do empregado, uma vez que aquele desafio passa a ser uma parte importante da sua sensação de bem estar relacionado com sua atividade profissional, trazendo impactos diretos na sua autoestima, o que também é defendido por Zagenczyk et al. (2010), O valor $\beta=0,80$ demonstra a força e a importância dessa influencia.

5.2 Implicações Gerenciais

Esta pesquisa revelou através das análises dos construtos pesquisados, que uma das filiais da empresa onde foi realizada a pesquisa (Filial 03) se encontra bem destoante das demais em pontos críticos da gestão de pessoas, o que, de acordo com os resultados da pesquisa, direta ou indiretamente deve interferir negativamente não só no ambiente, mas possivelmente no desempenho da filial como um todo. Nessa filial, os números de confiança entre colegas,

confiança no chefe direto e confiança na Gerência/Diretoria ficaram abaixo das demais filiais, assim como apresentou a menor identificação organizacional e motivação dentre todas as filiais pesquisadas.

5.3 Sugestão para pesquisas futuras

Para pesquisas futuras, sugere-se aplicar o questionário em outras regiões e países com organizações de outros setores além do logístico, para verificar se essas premissas são determinantes para as relações de influência encontradas. Outro cenário possível é a pesquisa ocorrer em setores públicos, onde a incerteza em relação à garantia do emprego é consideravelmente menor.

O construto desempenho, por sua vez, pode ser medido através de dados secundários disponíveis na organização. Sendo a amostra de um setor industrial, por exemplo, a comparação entre os desempenhos das pessoas, assim como os das equipes, daria um outro interessante ponto de vista sobre essas relações abordadas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, C. A. Confiança e comprometimento e sua relação com o desempenho e a intenção de recompra do varejista dentro do canal de marketing. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 100-129, jan./jun. 2016.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BARCLAY, D.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. 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, 1995.
- BENDASSOLLI, P F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Revista Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-184, jan./mar. 2012.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 1, n. 2, nov. 2002 a jan. 2003.
- BLANCHARD, K.; HERSEY, P. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- BOLFARINE, H.; BUSSAB, W, O. **Elementos de Amostragem**. São Paulo: Editora Edgar Blucher, 2005.
- BRITO, R. P. de.; OLIVEIRA, L. B. de.. A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 13, n. 3, mai./jun. 2016.
- CALAHAN, S. Trust Me, I'm Your Principal. **Education Digest**, Ann Arbor, v. 80, n. 1, p. 4-7, sep. 2014.
- CERASOLI, C.; FORD, M. 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, 2014.
- COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D.; THATCHER, S. M. B. Identification in Organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 516-538, 2010.

DINIZ, B. A.; MARCONATTO, D. A. Confiança: Um construto universal. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 35-55, 2011.

EFRON, B.; TIBISHIRANI, R. J. **An Introduction to the Bootstrap**. [cidade:] Chapman & Hall/CRC, 1993.

FARREL, M. The Cycle of leadership. **Proceedings Magazine**, Illinois, v. 142, n. 2, fev. 2016.

FISCHER, R.; NOVELLI, J. G. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **RAE (Impresso)**, São Paulo, v. 48, p. 67-78, 2008.

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

HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman. 2009.

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

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

HUGHES, D. E.; AHEARNE, M. Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification. **Journal of Marketing**, v. 81, n. 74, p. 81-96, jul. 2010.

HULLEY, S., et al. **Delineando a pesquisa clínica: uma abordagem epidemiológica**. 2nd Edition, ARTMED Editora, Porto Alegre, 2006.

KAISER, H. The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. **Psychometrika**, v. 23, n. 3, p. 187-200, 1958.

LIM, A.; TAN, H. H. T. Trust in Coworkers and Trust in Organizations. **The Journal of Psychology**, Filadélfia, v. 143, n. 1, p. 45–66, 2008.

LUGOBONI, L. F. et al. A influência da origem das empresas no gerenciamento e na avaliação de desempenho organizacional. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 4, p. 662-677, dez. 2014.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MARCONATTO, D.º A.; ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E. Á. 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, out./dez. 2014.

MARTIN, I. H. M. et al. A Student Perspective on Trust and the Leader-Follower Relationship: Implications for Leader Development. **Journal of Multidisciplinary Research**, Florida, v. 7, n. 2, p. 31-42, 2015.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. **Rev. adm. Contemp**, Curitiba, v. 15, n. 4, jul./ago. 2011.

MAYER, R.; DAVIS, J.. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 84, n. 1, p. 123-136, 1999.

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

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

MONZANI, L.; RIPOLL, P.; PEIRÓ, J. M.. Winning the hearts and minds of followers: The interactive effects of followers' Emotional competencies and goal setting types on trust in leadership. **Revista Latinoamericana de Psicología**, Barcelona, v. 1, n. 47, p.1-15, 2015.

NELSON, B. **1501 Maneiras de premiar seus empregados**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

- NOVELLI, J. G.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista de Administração (FEA-USP)**, São Paulo, v. 41, p. 349-476, 2006.
- NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. **Psychometric Theory**. 3. ed. McGraw-Hill: New York, 1994.
- PERÉZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Revista Psicologia USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 1990.
- REIS, B. P. W. Capital social e confiança: questões de teoria e método. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 21, p. 35-49, nov. 2003
- SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.
- SÁNCHEZ, F.; SUÁREZ, T.; CABALLERO, A. Mentiras en el Entorno Laboral: Efectos sobre la Confianza y el Clima Relacional y Afectivo. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 27, n. 3, dez. 2011.
- SCHERMERHORN JR.; JOHN R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SEYAMA, S. M.; SMITH, C. “Not Worth the Sweat”: Performance Management Rewards at a South African University. **Indo-Pacific Journal of Phenomenology**, v. 15, n. 2, out. 2015.
- TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.
- VINZI, E. et al. **Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications**. Springer: Verlag Berlin Heidelberg, 2010.
- WHITMORE, C.; DUNSMORE, Julie. Trust Development: Testing a New Model in Undergraduate Roommate Relationships. **The Journal of Genetic Psychology**, Filadelfia, v.175, n. 3, p. 233–251, 2014.
- YANAGISAWA, K. et al. The effects of general trust on building new relationships after social exclusion: An examination of the ‘Settoku Nattoku Game’. **Asian Journal of Social Psychology**, Pequim, v. 16, p. 133-141, 2013.

ZAGENCZYK, T. et al. Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support. **Journal of Labor Research**, v. 32, n. 3, p. 254-281, sep. 2011.

ZAHEER, A.r; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**, Catonsville, v. 9, n. 2, p. 141-159, march/april, 1998.

ZANINI, M. T. F..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, p. 78-95, 2005.

APÊNDICE A – Fundamentações Teóricas Adotadas

<u>Construto:</u>	<u>Autor:</u>	<u>Fundamentação Teórica Adotada pelo Autor:</u>
Confiança:	Martin et al. (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.
Motivação:	Schermerhorn JR, Hunt e Osborn (1999)	A motivação significa qual 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.
Desempenho Contextual:	Bendassolli (2012)	Desempenho Contextual, é o desempenho que não está atrelado diretamente ao núcleo técnico, mas que traz contribuições aos ambientes sociais, psicológicos e organizacionais.
Desempenho de Tarefa:	Bendassolli (2012)	Desempenho de tarefa se caracteriza pela proficiência do funcionário em executar as tarefas e agregar valor técnico e direto àquela tarefa específica.
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.

Relação dos Construtos:	Autor:	Fundamentação Teórica Adotada pelo Autor:	Hipóteses relacionadas:			
Confiança e Motivação:	Zanini (2005)	A confiança pode ser uma fonte de motivação intrínseca, que provoca um engajamento voluntário que permite que o funcionário assuma riscos em busca da execução da tarefa.	H4	H6	H6	
Confiança e Desempenho:	Zaheer, McEvily e Perrone (1998)	a presença da confiança atenua as assimetrias de informação inerentes às relações, influenciando positivamente no desempenho da equipe e das relações.	H8	H9	H10	
Motivação e Desempenho:	Cerasoli e Ford (2014)	A motivação intrínseca descreve a inata propensão a buscar tarefas interessantes que desafiam as habilidades das pessoas e promover 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 passa a influenciar a motivação, ciclicamente.		H12		
Identificação - motivação - desempenho:	Hughes e Ahearne (2010)	Quando os funcionários se identificam fortemente com seu empregador, ou determinado serviço que eles presta, 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 funcionário coloca.	H7		H11	

APÊNDICE B – Referências adotadas no questionário

Questionário CONFIANÇA nos colegas de trabalho		Autor Referência:
1	Me sinto parte de um ambiente de trabalho cooperativo.	Fisher e Novelli, 2008
2	Não sou resistente em relação aos pedidos de ajuda dos meus colegas de trabalho.	Calahan, 2014
3	Quando preciso de ajuda, confio plenamente na entrega que será feita pelo meu colega.	Novelli et al., 2006
4	Tenho liberdade para falar abertamente sobre questões profissionais com os meus colegas.	Novelli et al., 2006
5	Não me sinto ameaçado em relação à lealdade dos meus colegas de trabalho em momentos de tensão.	Martin et al., 2015/ Marconatto, Estivalet e Pedrozo, 2014
Questionário CONFIANÇA no chefe direto		
6	Não sou resistente à novas tarefas ou novas maneiras de se trabalhar sugeridas pelo meu chefe.	Calahan, 2014
7	Acredito que sou recompensado de maneira justa pelo meu chefe em relação aos meus esforços, em comparação com meus colegas de equipe.	Mayer e Davis (1999)
8	Confio que posso ser sincero com meu chefe em relação às minhas percepções/ críticas ao trabalho da equipe.	Novelli et al., 2006
9	Confio nas críticas recebidas pelo meu chefe, como algo que tem a intenção de me tornar um melhor profissional.	Novelli et al., 2006
Questionário CONFIANÇA na Gerência/ Diretoria		
10	Confio que os direcionamentos do meu Coordenador nos levarão a alcançar os melhores resultados para a organização.	Novelli et al., 2006
11	Vejo boa vontade do meu Coordenador em escutar as minhas sugestões/ reclamações.	Lim e Tan (2008) e Yanagisawa et al. 2013
12	Meu coordenador se posiciona de maneira cooperativa e produtiva comigo e com meus colegas.	Cabarello, Sánchez e Suárez (2011)
13	Meu coordenador nos envolve e busca compartilhar os problemas para chegarmos às soluções.	Novelli et al., 2006

Questionário DESEMPENHO na Tarefa		Autor Referência:
14	Cumpro as tarefas dentro do que foi estabelecido	Bendassolli (2012)
15	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas	
16	Reconheço que sou o responsável pelos resultados do meu trabalho	
17	Recebo tarefas especiais (de confiança) para realizar	
18	Não recebo reclamações pelo trabalho que executo	
19	Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?	
Questionário DESEMPENHO Contextual		
20	Sou cooperativo com meu colega de trabalho	Bendassolli (2012)
21	Realizo atividades que vão além do meu cargo	
22	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia	
23	Defendo os interesses da organização	

Questionário MOTIVAÇÃO		
24	Tenho muita vontade de fazer meu trabalho	Schermerhorn JR, Hunt e Osborn (1999)
25	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida	Pérez-Ramos (1990)
26	Sinto bem estar ao executar meu trabalho	Nelson (2014)
27	Sou reconhecido pelo trabalho que faço	Pérez-Ramos (1990)
Questionário IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL		
28	Identifico-me com esta organização de uma maneira geral.	Hughes e Ahearne (2010)
29	Os meus valores se identificam com os valores desta organização.	Hughes e Ahearne (2010)
30	Eu recomendo os produtos (ou serviços ou ações gerenciais) desta organização para meus amigos	Hughes e Ahearne (2010)
31	Identifico-me com meus colegas de trabalho.	Zagenczyk et al., 2010)
32	Trabalhar nesta organização melhora minha autoestima.	Zagenczyk et al., 2010)

APÊNDICE C – Questionário

Questionário CONFIANÇA nos colegas de trabalho		Discordo Plenamente					Concordo Plenamente				
1	Me sinto parte de um ambiente de trabalho cooperativo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Não sou resistente em relação aos pedidos de ajuda dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Quando preciso de ajuda, confio plenamente na entrega que será feita pelo meu colega.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Tenho liberdade para falar abertamente sobre questões profissionais com os meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Não me sinto ameaçado em relação à lealdade dos meus colegas de trabalho em momentos de tensão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Questionário CONFIANÇA no chefe direto		Discordo Plenamente					Concordo Plenamente				
6	Não sou resistente à novas tarefas ou novas maneiras de se trabalhar sugeridas pelo meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Acredito que sou recompensado de maneira justa pelo meu chefe em relação aos meus esforços, em comparação com meus colegas de equipe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Confio que posso ser sincero com meu chefe em relação às minhas percepções/ críticas ao trabalho da equipe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Confio nas críticas recebidas pelo meu chefe, como algo que tem a intenção de me tornar um melhor profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Questionário CONFIANÇA na Gerência/ Diretoria		Discordo Plenamente					Concordo Plenamente				
10	Confio que os direcionamentos do meu Coordenador nos levarão a alcançar os melhores resultados para a organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Vejo boa vontade do meu Coordenador em escutar as minhas sugestões/ reclamações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Meu coordenador se posiciona de maneira cooperativa e produtiva comigo e com meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Meu coordenador nos envolve e busca compartilhar os problemas para chegarmos às soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Questionário DESEMPENHO na Tarefa		Discordo Plenamente					Concordo Plenamente				
14	Cumpro as tarefas dentro do que foi estabelecido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Reconheço que sou o responsável pelos resultados do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Recebo tarefas especiais (de confiança) para realizar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Não recebo reclamações pelo trabalho que executo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Questionário DESEMPENHO Contextual		Discordo Plenamente					Concordo Plenamente				
20	Sou cooperativo com meu colega de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Realizo atividades que vão além do meu cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Defendo os interesses da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Questionário MOTIVAÇÃO		Discordo Plenamente					Concordo Plenamente				
24	Tenho muita vontade de fazer meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Sinto bem estar ao executar meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Sou reconhecido pelo trabalho que faço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Questionário IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL		Discordo Plenamente					Concordo Plenamente				
28	Identifico-me com esta organização de uma maneira geral.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Os meus valores se identificam com os valores desta organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Eu recomendo os produtos (ou serviços ou ações gerenciais) desta organização para meus amigos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Identifico-me com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Trabalhar nesta organização melhora minha autoestima.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Questionário Socio Econômico											
Idade: até 25 () até 30 () até 40 () até 50 () acima de 50 ()											
Escolaridade: Ensino Médio Completo () / Ensino Superior Completo () / Pós Graduação Completa ()											
Filial que Trabalho: Filial 01 () / Filial 02 () / Filial 03 () / Filial 04 () / Filial 05 ()											
Renda Pessoal: Até R\$ 1.000 () / Até R\$ 2.000 () / Até R\$ 4.000 () / Acima de R\$ 4.000											

GLOSSÁRIO

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

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

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

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

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.

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.

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.

GoF: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

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.

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

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

R²: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

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

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

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

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

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.