

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

JAQUELINE CORRÊA DIAS

FACETAS DE PERSONALIDADE, VALORES, MOTIVAÇÃO
E DESEMPENHO: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA
CONSTRUÇÃO CIVIL

Belo Horizonte

2021

JAQUELINE CORRÊA DIAS

**FACETAS DE PERSONALIDADE, VALORES, MOTIVAÇÃO
E DESEMPENHO: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC do como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão estratégica de organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima

Belo Horizonte

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D541f Dias, Jaqueline Corrêa, 1985-
Facetas de personalidade, valores, motivação e
desempenho: um estudo com profissionais da construção civil /
Jaqueline Corrêa Dias. - Belo Horizonte, 2021.
87 f.; il.

Orientador: Luiz Cláudio de Lima
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2021.

1. Personalidade. 2. Desempenho. 3. Motivação no
trabalho. 4. Valores. I. Título. II. Lima, Luiz Cláudio de. III.
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 331.101.3

Dissertação intitulada **“FACETAS DE PERSONALIDADE, VALORES, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA CONSTRUÇÃO CIVIL”** de autoria de Jaqueline Corrêa Dias, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

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

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Profa. Dra. Simone Costa Nunes – PUC - Minas
(Examinador Externo)

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

Belo Horizonte, 26 de março de 2021.

Luiz Cláudio de Lima

Dra. Cristiana De Muylder

Simone Costa Nunes

 REQUESTED	TITLE	Assinatura de ata e contra-capas Universidade
	FILE NAME	9a8be8da-adf6-47fb-8d85-3c35d5cc60df.pdf
	REQUEST ID	signature_request_31af514f-59e1-4ee8-99f2-a0fe5d
	REQUESTED BY	Karem Estefani Oliveira De Paula
	STATUS	● Completed

Professor (lcl@fumeec.br)

 SENDED	01/07/2021 00:49:11UTC±0	 SIGNED	01/07/2021 00:49:54UTC±0 189.26.221.79
---	-----------------------------	---	--

Professor (cristiana.muylder@fumeec.br)

 SENDED	01/07/2021 16:24:26UTC±0	 SIGNED	01/07/2021 16:24:39UTC±0 189.26.221.79
---	-----------------------------	---	--

Professor (sinunes@pucminas.br)

 SENDED	07/07/2021 11:08:06UTC±0	 SIGNED	07/07/2021 11:08:29UTC±0 189.26.221.79
---	-----------------------------	---	--

 COMPLETED	07/07/2021 11:08:29 UTC±0 The document has been completed.
--	--

Resumo

O desempenho do indivíduo é considerado crítico para o desempenho das empresas, principalmente na construção civil, considerando os profissionais que executam atividades pesadas, em climas adversos e em ambiente de risco. Nesse ambiente, o desempenho do indivíduo é extremamente relevante para o negócio. Este trabalho teve como objetivo pesquisar a influência das facetas de personalidade, dos valores, e da motivação no desempenho dos profissionais da construção civil. Foram analisados dados de um questionário composto por 4 questões referentes a informações pessoais e 37 afirmativas referentes a 4 construtos (Facetas de Personalidade, Valores, Motivação e Desempenho), com o intuito de responder à seguinte pergunta de pesquisa: “Como o desempenho dos profissionais da construção civil é influenciado significativamente por suas facetas de personalidade, valores e motivação?” O embasamento teórico dá suporte à análise dos construtos das Facetas de Personalidade, Valores, Motivação e Desempenho. O construto Facetas de Personalidade é composto por 5 dimensões (*Big Five*), sendo que cada dimensão possui 6 facetas, totalizando 30. A análise do construto Valores foi feita pelo modelo bidimensional de valores pessoais no nível individual de Schwartz (1992), a da Motivação foi baseada na teoria de Nohria (2008) e o do desempenho foi baseado em duas dimensões distintas: o desempenho da tarefa e o desempenho contextual. Para análise dos dados, foi utilizado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem *Partial Least Square* (PLS), com o intuito de testar três hipóteses vinculadas ao desempenho do indivíduo. Foi proposto um modelo com o propósito de verificar a influência das facetas de personalidade, dos valores e da motivação no desempenho do profissional da construção civil. Foi possível identificar que a variável Facetas de Personalidade exerceu influência parcialmente significativa e positiva sobre o desempenho. Para a variável Valores, foi possível validar uma influência significativa e positiva sobre o desempenho. E, quanto à variável Motivação, foi possível verificar uma influência significativa e positiva sobre o desempenho. Com base nas análises feitas, é possível afirmar que a pergunta de pesquisa foi respondida, evidenciando a influência das facetas de personalidade, dos valores e da motivação no desempenho dos profissionais da construção civil, contribuindo para o preenchimento, mesmo que parcial, da lacuna de pesquisa identificada pela autora.

Palavras-chave: Facetas de Personalidade. Valores. Motivação. Desempenho. Construção civil.

Abstract

The individual's performance is considered critical for the companies' performance, mainly in civil construction, considering the professionals who perform heavy activities, in adverse climates and in a risky environment. In this environment, the individual's performance is extremely relevant to the business. This work aimed to research the influence of personality facets, values, and motivation on the performance of civil construction professionals. Data from a questionnaire composed of 4 questions referring to personal information and 37 statements referring to 4 constructs (Facets of Personality, Values, Motivation and Performance), were analyzed in order to answer the following research question: "The performance of construction professionals Is civil society influenced by your personality facets, values and motivation?" The theoretical basis is supported by the facets of personality, values, motivation and performance, with personality facets consisting of 5 dimensions (Big Five), with each dimension having 6 facets totaling 30. Values by the two-dimensional model of personal values at the level individual of Schwartz (1992), motivation based on the theory of Nohria (2008) and the performance based on two distinct dimensions, being the first performance of the task and the contextual performance. For data analysis, the structural equation model was used using the Partial Least Square (PLS) approach in order to test three hypotheses linked to the individual's performance. A model was proposed in order to verify the influence of personality facets, values, motivation on the performance of the construction professional. It was possible to identify which personality facets had a partially significant and positive influence on performance. For variable values, it was possible to validate a significant and positive influence on performance. And by evaluating the motivation variable, it was possible to verify a significant and positive influence on performance. Based on the considerations, it is possible to state that the research question was answered, showing the influence of personality facets, values and motivation on the performance of civil construction professionals, contributing to fill, even partially, the research gap identified by the author. .

Keywords: Personality facets, values, motivation, performance, civil construction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Hipotético	40
Figura 2 - Gráfico de barras com intervalo de confiança para a média dos indicadores.....	55
Figura 3 - Modelo estrutural.....	58
Figura 4 - Correlação entre os indicadores	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis pesquisadas.....	12
Tabela 2 - Cinco dimensões (<i>Big five</i>).....	15
Tabela 3 - Escala de Valores	18
Tabela 4 - Tipos motivacionais	20
Tabela 5 - Como cumprir as unidades que motivam os funcionários	31
Tabela 6 - Visão geral das perspectivas de desempenho.....	34
Tabela 7 - Instrumento de coleta de dados - Dimensão das Facetas de personalidade ..	43
Tabela 8 - Instrumento de coleta de dados - Dimensão de valores	44
Tabela 9 - Instrumento de coleta de dados – Dimensão da Motivação	45
Tabela 10 - Instrumento de coleta de dados – Dimensão do Desempenho do Indivíduo	46
Tabela 11 - Tamanho de Amostra para Modelos de Regressão com nível de 5% de significância e tamanho do efeito médio	51
Tabela 12 - Análise descritiva das variáveis de caracterização.....	53
Tabela 13 - Análise descritiva dos itens dos indicadores	54
Tabela 14 - Modelo de mensuração.....	56
Tabela 15 - Validação do modelo de mensuração dos construtos.....	57
Tabela 16 - Modelo estrutural	58
Tabela 17 - Resultado das hipóteses.....	59
Tabela 18 - Análise descritiva dos indicadores	59
Tabela 19 - Correlação entre os indicadores	60
Tabela 20 - Correlação com as variáveis ordinais.....	61
Tabela 21 - Comparação das variáveis categóricas em relação à Personalidade	62
Tabela 22 - Comparação das variáveis categóricas em relação aos Valores.....	62
Tabela 23 - Comparação das variáveis categóricas em relação à Motivação.....	63
Tabela 24 - Comparação das variáveis categóricas em relação ao Desempenho.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivo geral	10
1.2 Objetivos específicos	10
1.3 Delimitação do estudo	11
1.4 Justificativa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Facetas de personalidade	14
2.2 Valores	17
2.2.1 Valores individuais.....	18
2.2.2 Valores Culturais	21
2.3 Motivação	22
2.3.1 Maslow, McClelland e Alderfer – Teoria das Necessidades	24
2.3.2 Herzberg – Teoria dos Dois Fatores	26
2.3.3 McGregor – Teoria X e Y.....	27
2.3.4 Vroom – Teoria da Expectativa	28
2.3.5 Locke – Teoria da Determinação de Metas	28
2.3.6 Adams – Teoria da Equidade	29
2.3.7 Deci e Ryan - Teoria da Avaliação Cognitiva	29
2.3.8 Teoria de Nohria	30
2.4 Desempenho do indivíduo	32
2.5 Relação entre os construtos.....	35
2.5.1 Relação entre Facetas de personalidade e desempenho.....	35
2.5.2 Relação entre Valores e a Desempenho.....	36
2.5.3 Relação entre Motivação e o Desempenho	37
2.6 Modelo hipotético	39
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Tipo de pesquisa	41
3.2 População e unidade de análise	41
3.3 Técnica de coleta de dados	41
3.4.1 Instrumento de coleta de dados.....	42
3.4.1.1 Instrumento de coleta de dados – Dimensão das Facetas de personalidade.....	43
3.4.1.2 Instrumento de coleta de dados – Dimensão de valores	44

3.4.1.3	<i>Instrumento de coleta de dados – Dimensão da Motivação</i>	45
3.4.1.4	<i>Instrumento de coleta de dados – Dimensão do Desempenho do Indivíduo</i>	46
3.4	Tratamento de dados	47
4	APRESENTAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	50
4.1	Descrição da base de dados	50
4.1.1	<i>Tamanho de amostra</i>	50
4.1.2	<i>Análise de dados faltantes e outliers</i>	51
4.1.3	<i>Normalidade e Linearidade</i>	52
4.2	Análise descritiva	53
4.3	Modelagem de Equações Estruturais	56
4.3.1	<i>Outer Model</i>	56
4.3.2	<i>Inner Model</i>	57
4.4	Comparação e correlação	60
4.4.1	<i>Correlação dos indicadores</i>	60
4.4.2	<i>Correlação dos indicadores com as variáveis ordinais</i>	61
4.5	Comparação dos indicadores com as variáveis de caracterização	62
4.5.1	<i>Facetas de personalidade</i>	62
4.5.2	<i>Valores</i>	62
4.5.3	<i>Motivação</i>	63
4.5.4	<i>Desempenho</i>	63
4.6	Resultados obtidos	63
5	CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES	65
5.1	Considerações finais	65
5.2	Limitações de pesquisa	66
5.3	Sugestões para estudos futuros	67
	REFERÊNCIAS	68
	GLOSSÁRIO	78
	APÊNDICE A – Definição dos construtos	79
	APÊNDICE B – Relação entre os construtos	81
	APÊNDICE C – Investigação dos construtos – Referencias adotadas nos questionários	82
	APÊNDICE D – Instrumento de coleta de dados (“instrumento de campo”)	85

1 Introdução

As organizações precisam de indivíduos com alto desempenho para atingir seus objetivos e obter vantagem competitiva (Sonnetag & Frese, 2002). Considera-se como desempenho do funcionário o que ele faz e o que não faz, ou seja, envolve qualidade e quantidade de produção, presença no trabalho, natureza acomodativa, prestativa e pontualidade de produção (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014). Lado e Alonso (2017) explicam que o desempenho é definido como qualquer comportamento ou atividade sob o controle do indivíduo, ajustável em termos de habilidade e relevante para os objetivos organizacionais.

A ideia básica é que as diferenças de desempenho entre os indivíduos podem ser explicadas por diferenças individuais de habilidades, personalidade ou motivação (Sonnetag & Frese, 2002). Além de todas as diferenças de desempenho citadas por Sonnetag e Frese (2002), é necessário buscar colaboradores que tenham valores alinhados aos da organização, de forma a tornar o colaborador mais motivado em prol do seu desempenho.

Dessa forma, alinhar os interesses dos funcionários aos da organização e entender como motivar os colaboradores a dedicar seus esforços de trabalho para atingir a meta organizacional estão entre as questões mais fundamentais, que chamam atenção de profissionais de negócios e acadêmicos de administração (Ren, 2010).

Diferentes teorias fornecem soluções diferentes para essas questões, com base em suposições divergentes sobre o comportamento humano (Ren, 2010). Nesse sentido, torna-se importante analisar a influência das facetas de personalidade, dos valores e da motivação no desempenho do indivíduo.

Existem algumas evidências empíricas de que a complexidade do trabalho pode moderar a relação entre personalidade e desempenho no trabalho. Várias análises meta-analíticas sobre a relação entre personalidade e desempenho no trabalho foram realizadas nas duas últimas décadas. E essas meta-análises mostraram que os cinco grandes fatores de personalidade são preditores válidos de comportamentos de trabalho importantes (Lado & Alonso, 2017).

O modelo de personalidade de cinco fatores é uma organização hierárquica de traços de personalidade em termos de cinco dimensões básicas (McCrae & John, 1992) que ficaram conhecidas como “*Big Five*” (John & Srivastava, 1999). Porém a estrutura do “*Big Five*” não se reduz a apenas cinco características, pois essas cinco dimensões representam a

personalidade no nível mais amplo, e cada dimensão possui um número de características distintas e mais específicas da personalidade (John & Srivastava, 1999).

A Teoria dos Cinco Fatores sugere que todas as pessoas, independentemente de seu gênero, idade ou cultura, compartilham as mesmas características básicas, mas diferem quanto ao grau de sua manifestação (Novikova & Vorobyeva, 2019). Dessa forma, os traços de personalidade são relevantes para a compreensão do desempenho no trabalho e do comportamento organizacional (He, Donnellan, & Mendoza, 2019).

De acordo com Schwartz (1992) as teorias de valores possuem dimensões individualista e coletivista. Os valores de autodireção são considerados mais importantes por pessoas com orientação individualista, enquanto valores como benevolência e conformidade são considerados mais importantes por pessoas com orientação coletivista (Schwartz, 1992). O individualista foca os objetivos individuais e a autoimagem, com ênfase na independência social e no bem-estar individual, e os coletivistas se concentram nos interesses do grupo e se envolvem em atividades cooperativas (Kim, 2019).

Entretanto, quando há falta de valores, seja individuais ou coletivos, surge o risco de os indivíduos exercerem comportamentos desalinhados aos da organização, o que pode gerar insatisfação, comprometendo o desempenho. Bhargava e Pradhan (2017) afirmam que a congruência de valores do indivíduo com os da organização tem mostrado uma relação positiva com o seu desempenho profissional, ou seja, quando os valores estão alinhados, existe ganho em desempenho.

De acordo com Satyawadi e Ghosh (2012), maior motivação e valores mais altos de trabalho dos funcionários são considerados essenciais para a utilização ideal dos recursos humanos de qualquer organização. Os valores do trabalho podem estar presentes inatamente nos funcionários ou ser incutidos neles pela influência da cultura organizacional. Fatores que motivam os funcionários e seus valores de trabalho devem ser identificados a partir de seu comportamento no trabalho.

A motivação pode ser definida como forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa em uma organização, o nível de esforço e a persistência dela diante de obstáculos (Kumar, 2012). A motivação dos funcionários é considerada como uma força que os impulsiona no sentido de atingir metas e objetivos específicos da organização (Shahzadi et al., 2014). De acordo com Silva, Mousquer, Schadeck e Rodrigues (2015, p. 241), “No mercado contemporâneo dificilmente uma organização pode sobreviver sem o comprometimento e esforço dos seus empregados, pois grande parte do sucesso da empresa depende do fator humano”.

No cenário da construção civil, a motivação do trabalhador também é um fator importante. Segundo Obiozo e Smallwood (2015), 85% do dia de trabalho de um trabalhador da construção é gasto no canteiro de obras. Isso significa que grande parte da saúde e do bem-estar de um trabalhador pode depender do canteiro de obras e de seus arredores. O trabalho de construção, que é inerentemente estressante devido à ameaça sempre presente de mortes e ferimentos, compromete a realidade ergonômica e o sustento humano nos canteiros de obras. Isso aponta para a necessidade de se criar um ambiente benéfico e confortável, motivacional e inspirador (Obiozo & Smallwood, 2015).

Gerenciar a mão de obra de forma a obter um amplo desempenho tem sido um tema de amplo debate acadêmico e gerencial. No setor da construção civil, não é diferente. Nele trabalham pessoas de diversas formações, de diferentes níveis de experiências, origens, culturas e competências, o que torna complexa a compreensão dos fatores motivacionais que orientam as ações desses trabalhadores.

Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) afirmam que a diversidade humana pode atrair indivíduos a enfrentar de maneira diferente o ambiente de trabalho. Os indivíduos são diferentes e, portanto, reagem de formas distintas no contexto do trabalho, em um mesmo ambiente.

Considerando o contexto apresentado, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Como o desempenho dos profissionais da construção civil é influenciado significativamente por suas facetas de personalidade, valores e motivação?*

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a influência das facetas de personalidade, dos valores, e da motivação no desempenho dos profissionais da construção civil.

1.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram propostos três objetivos específicos, quais sejam:

- a) Analisar a influência das facetas de personalidade no desempenho dos profissionais da construção civil.

- b) Analisar a influência dos valores no desempenho dos profissionais da construção civil.
- c) Analisar a influência da motivação no desempenho dos profissionais da construção civil.

1.3 Delimitação do estudo

Analisa-se neste estudo a influência significativamente das facetas de personalidade, dos valores e da motivação no desempenho dos profissionais da Construção Civil que atuam na região metropolitana de Belo Horizonte.

1.4 Justificativa

As organizações necessitam de profissionais que apresentem alto desempenho para alcançar seus objetivos e obter vantagem competitiva (Sonntag & Frese, 2002). Para manter os colaboradores alinhados aos valores organizacionais, identificar seus traços de personalidade, mantê-los motivados e manter um desempenho desejado, os responsáveis pela gestão de Recursos Humanos buscam soluções que lhes permitam encarar esses desafios.

Dessa forma, é necessário identificar os atributos que levam ao desenvolvimento dos trabalhadores que atuam na construção civil. Em termos gerenciais, este estudo busca oferecer contribuições para a gestão de pessoas nas organizações, notadamente aquelas do segmento da construção civil, com o desenvolvimento de políticas e planos de motivação e desenvolvimento dos seus empregados. No nível acadêmico, este estudo procura oferecer uma contribuição aos estudos relativos aos construtos analisados, e busca também preencher uma lacuna encontrada nas publicações científicas sobre o tema, uma vez que são escassos os estudos que tratam deles no âmbito do setor da construção civil.

Considerando uma extensa pesquisa realizada em repositórios de artigos (*SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library; SCIELO - Scientific Electronic Library Online; Emerald Insight e EBSCO*) não foram identificados estudos feitos nos últimos cinco anos com o tema proposto, em que fossem tratadas de forma conjunta todas as variáveis de pesquisa. Assim, é possível identificar uma lacuna teórica que possa ser pesquisada, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1
Variáveis pesquisadas

Variáveis pesquisadas	Repositórios			
	Spell	Ebsco	Scielo	Emerald
Facetas (Facets) e Desempenho do Indivíduo (Individual Performance) e Construção Civil (Civil Construction)	0	0	0	0
Valores Individuais (Individual Values) e Desempenho do Indivíduo (Individual Performance) e Construção Civil (Civil Construction)	0	0	0	0
Valores Culturais (Cultural Values) e Desempenho do Indivíduo (Individual Performance) e Construção Civil (Civil Construction)	0	0	0	0
Motivação (Motivation) e Desempenho do Indivíduo (Individual Performance) e Construção Civil (Civil Construction)	0	0	0	0
Facetas (Facets) x Construção Civil (Civil Construction)	0	0	0	0
Valores Individuais (Individual Values) e Construção Civil (Civil Construction)	0	3	0	0
Valores Culturais (Cultural Values) e Construção Civil (Civil Construction)	1	0	0	0
Motivação (Motivation) e Construção Civil (Civil Construction)	0	4	0	0
Desempenho do Indivíduo (Individual Performance) e Construção Civil (Civil Construction)	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora.

Entretanto, quando utilizadas duas variáveis, foi possível identificar alguns estudos. Quando pesquisadas as variáveis Valores Individuais (Individual Values) e Construção Civil (Civil Construction), foram identificados três estudos no repositório EBSCO. O estudo de Juraszek (2017) é sobre mudança nos valores dos componentes individuais do campo magnético residual. Já o estudo de Elzomor e Parrish (2017) é sobre estratégia de educação para alunos do curso de Engenharia Civil. E o terceiro estudo encontrado, de Dobrescu e Calarasu (2017), diz respeito a risco geotécnico. Ou seja, os três estudos encontrados não possuem relação com esta pesquisa.

Para as variáveis Valores Culturais (Cultural Values) e Construção Civil (Civil Construction), foi identificado apenas um estudo no repositório SPELL, cujo objetivo foi avaliar os principais aspectos culturais em empresas familiares e como eles afetam a gestão do desempenho organizacional (Lugoboni, Zittei, Barros, & Sanchez, 2018).

Para as variáveis Motivação (Motivation) e Construção Civil (Civil Construction), foram identificados cinco estudos no repositório EBSCO. Shemran, Clark, Bilec, Landis e Parrish (2017) buscaram evidenciar que o desempenho e a persistência dos alunos de Ciência,

Tecnologia, Engenharia e Matemática estão associados principalmente a três aspectos de sua experiência: envolvimento intelectual e realização, motivação e identificação com um campo. Já Tamimova (2018) examinou onde as motivações pessoais, queixas e convicções se encaixam nas práticas historiográficas, que, muitas vezes, são centradas nas próprias ações e são alvo do desdém das vastas negociações pessoais que se desenvolvem.

O estudo de Ridgway e Robson (2018) diz respeito a fatores que influenciam expatriados autoiniciados na indústria de engenharia civil, quando se considera o emprego no exterior (no Catar). Tezel, Koskela e Aziz (2018), avaliaram a adoção do pensamento enxuto no setor de construção de rodovias, investigando 7 fatores de motivação, 20 técnicas enxutas e 16 barreiras por meio de entrevistas em profundidade com 20 gerentes do setor e um questionário com 110 respostas.

Conforme apresentado até o momento, todos os artigos encontrados nos repositórios citados não possuem um viés que se coadune com o objetivo desta pesquisa, o que demonstra haver uma lacuna a ser estudada.

2 Referencial Teórico

Neste tópico, serão apresentados os conceitos e as relações entre construtos que suportam a pergunta de pesquisa e a busca pelo alcance dos objetivos deste estudo.

2.1 Facetas de personalidade

Os traços de personalidade são organizados hierarquicamente, com características específicas e estreitas combinadas para definir fatores amplos e globais (Costa & McCrae, 1995). De acordo com John & Srivastava (1999), o trabalho pioneiro de Cattell (1943) e a disponibilidade de uma lista relativamente curta de variáveis estimularam outras pesquisas a examinar a estrutura dimensional das classificações de personalidades. Por meio do estudo de Cattell (1943), vários pesquisadores foram envolvidos na descoberta e esclarecimento das cinco grandes facetas de personalidade (John & Srivastava, 1999).

Fiske (1949) analisou 22 variáveis idênticas das 35 variáveis usadas por Cattell (1943) em sua análise fatorial das classificações de personalidade. Com uma amostra de 128 homens, estes foram classificados por três grupos de pessoas: (1) uma equipe de três psicólogos experientes reuniu seus julgamentos, com base em uma massa de material extenso e intensivo sobre cada assunto; (2) três colegas de equipe que passaram sete dias com um sujeito, vivendo e trabalhando juntos, classificaram-no (a mediana foi usada nesse estudo de Fiske); (3) os próprios sujeitos se classificaram. Foram realizadas três análises fatoriais separadas, em cada uma das quais cinco fatores foram localizados.

Segundo John e Srivastava (1999), para esclarecer esses fatores, Tupes e Christal (1961) reanalisaram matrizes de correlação de oito amostras diferentes, e, em todas as análises, esses autores encontraram os cinco fatores relativamente fortes e recorrentes. Essa estrutura de cinco fatores foi replicada por Norman (1963), Borgatta (1964) e Digman e Takemoto-Chock (1981), sendo todos os estudos derivados das 35 variáveis do estudo de Cattell (1943) (John & Srivastava, 1999).

Para McCrae e John (1992), o modelo de personalidade de cinco fatores é uma organização hierárquica de traços de personalidade em termos de cinco dimensões básicas (Costa & McCrae, 1995) para definir fatores amplos e globais.

Esses fatores acabaram se tornando conhecidos como os "*Big Five*", conforme Tabela 2, uma denominação escolhida não para refletir sua grandeza intrínseca, mas para enfatizar que cada um desses fatores é extremamente amplo. Assim, a estrutura das "Grandes Cinco"

não implica que as diferenças de personalidade possam ser reduzidas a apenas cinco características. Em vez disso, essas cinco dimensões representam a personalidade no nível mais amplo de abstração, e cada dimensão resume um número de características distintas e mais específicas da personalidade (John & Srivastava, 1999).

Tabela 2

Cinco dimensões (*Big Five*)

(continua)

Cinco dimensões (<i>Big Five</i>)	Faceta (característica correlacionada)
(E) Extroversão (<i>Extraversion</i>)	Ativo (Falador) Assertivo (Hábil, humor) Energético (Ritmo pessoal rápido) Entusiasmado (Expressivamente, gestualmente expressivo) Extrovertido (Comporta-se assertivamente) Falador (Gregário)
(A) Agradabilidade (<i>Agreableness</i>)	Apreciativo (não crítico, cético) Perdoar (Comporta-se em ceder) Generoso (Simpático, atencioso) Obediência (Desperta afeto) Simpático (Compassivo) Confiando (Basicamente confiável)
(C) Escrupulosidade (<i>Conscientiousness</i>)	Competência (Confiável, responsável) Ordem (Organizado, produtivo) Obediência (Capaz de adiar a gratificação) Autodisciplina (Esforço pela conquista) Responsável (Comporta-se eticamente) Deliberação (Possui alto nível de aspiração)
(N) Neuroticismo (<i>Neuroticism</i>)	Ansiedade Hostilidade (Defesas frágeis do ego) Depressão (Tenso, Autodestrutivo)

	Autoconsciência (Basicamente ansioso) Impulsividade (Preocupado com a adequação) Vulnerabilidade (Humor flutuante)
(O) Abertura (<i>Openness</i>)	Fantasia (Artístico, Ampla gama de interesses) Estética (Curioso, Introspectivo) Sentimentos (Imaginativo, Processos incomuns de pensamento) Ações (<i>Insightfull</i> , Valores, questões intelectuais) Original (Ideias, Juízes em termos não convencionais) Valores (Interesses amplos, Esteticamente reativo)

Fonte: Recuperado de “An introduction to the five-factor model and its applications” (pp. 178-179), de R. R. McCrae e O. P. John, 1992, *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.

A Extroversão aparece como autoexpressão confiante, assertividade cirúrgica, extroversão social e poder. A Agradabilidade foi rotulada como adaptabilidade social, simpatia, obediência amigável, simpatia e amor. O fator de Consciência apareceu sob os nomes confiabilidade, interesse da tarefa, vontade de alcançar, controle por impulso e trabalho. Neuroticismo e estabilidade emocional também têm sido chamados de emocionalidade, força do ego, garantia dominante, satisfação e afetividade. Finalmente, a Abertura foi rotulada como indagando intelecto, cultura, inteligência, intelecto, interesses intelectuais e inteligência (John & Srivastava, 1999).

A Tabela 2 descreve as 5 dimensões (*Big Five*), sendo que cada dimensão possui 6 facetas, totalizando 30. A lista de 30 facetas é conhecida como lista de facetas do NEO PI-R. De acordo com Costa e McCrae (1995), o Inventário Revisado de Personalidade (NEO-PI-R) avalia a personalidade por meio de seis escalas de facetas específicas em cada um dos cinco domínios amplos. O NEO-PI-R possui uma lista extensa de itens (30 itens), entretanto é possível trabalhar os cinco domínios com flexibilidade para desenvolver um menor conjunto de escalas de facetas (Ribeiro, 2018).

Costa e McCrae (1980; 1995) enfatizaram que as facetas de cada domínio devem ser o mais consistentes possível com as construções psicológicas existentes. É na análise da literatura que se identificam as características relevantes para cada domínio e, quando empiricamente suportável, faz sentido reter essas construções iniciais. Elas são familiares aos psicólogos da personalidade e seu uso anterior sugere que elas terão alguma utilidade. O

NEO-PI-R reúne características como ansiedade, raiva, hostilidade, depressão, autoconsciência, impulsividade e vulnerabilidade, todas com raízes claras na literatura psicológica.

2.2 Valores

Os valores estão relacionados com modos de conduta e estados finais de existência. Dizer que uma pessoa "tem um valor" é dizer que ela tem uma crença duradoura de um modo específico de conduta ou estado final de existência pessoal e socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou estados finais de existência. Uma vez que um valor é internalizado, torna-se, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para orientar a ação, para desenvolver e manter atitudes em relação a objetos e situações relevantes, para justificar as ações e atitudes próprias e dos outros, para julgar moralmente a si mesmo e aos outros e para comparar-se com os outros. Finalmente, um valor é um padrão empregado para influenciar os valores, as atitudes e as ações (Rokeach, 1968).

Valores são vistos como objetivos, sua conquista deve servir aos interesses do indivíduo ou de alguma coletividade (Schwartz, 1992). Valores e dimensões de valor são usados frequentemente para explicar diferenças culturais no comportamento organizacional (Fischer & Poortinga, 2012). De acordo com estes últimos autores, as teorias de valores possuem duas dimensões: cultural e individual.

A Teoria da Cultura de Schwartz (2008) identifica três orientações culturais bipolares: autonomia versus incorporação, igualitarismo versus hierarquia e harmonia versus domínio. Essas dimensões fornecem respostas normativas que prescrevem como os indivíduos devem se comportar. Os valores individuais são uma característica psicológica que revelam objetivos desejáveis que transcendem situações específicas, orientam a seleção de comportamentos e eventos e que são ordenados por importância relativa (Schwartz, 1992).

Em se tratando de valores culturais, destacam-se o modelo de Inglehart (1977), que trata dos valores sobre as orientações materialistas e pós-materialista, e o modelo de Hofstede (1984), que trata dos valores individualistas e coletivistas. Quanto a valores individuais, destacam-se os modelos de Rokeach (1973), com os valores terminais e instrumentais, e o de Schwartz (1992), com os tipos motivacionais de valores.

2.2.1 Valores individuais

Os sistemas de valores individuais podem variar na medida em que são estruturalmente diferenciados e integrados e na medida em que são congruentes com os sistemas de valores de outras pessoas com quem se interage (Rokeach & Regan, 1980). No nível individual, as orientações de valor dos indivíduos são tipicamente medidas e depois relacionadas a algumas atitudes ou comportamentos. Valores são construções psicológicas, e as diferenças individuais são responsáveis pela maior parte da variabilidade nas respostas (Fischer & Poortinga, 2012).

O desenvolvimento de uma medida de valores humanos deu-se com intuito de obter uma quantidade máxima de informações sobre indivíduos e grupos em um período mínimo de tempo. Trata-se de uma ferramenta de diagnóstico que poderia ser empregada de maneira confiável. Além disso, o instrumento foi planejado para fornecer dados que seriam compreensíveis não apenas para profissionais, mas também para os respondentes quando informados sobre seus próprios valores e os de outros (Rokeach & Regan, 1980).

A Pesquisa de Valor (Rokeach, 1973) consiste em dois conjuntos de 18 valores, juntamente com frases breves e definidas entre parênteses. O primeiro conjunto consiste em estados finais (valores terminais), e o outro conjunto consiste em modos de comportamento (valores instrumentais), conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3

Valores Terminais	Valores instrumentais
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (trabalhador, aspirante)
Uma vida estimulante (vida ativa)	Ampliado (mente aberta)
Um sentido de realização (contribuição duradoura)	Capaz (competente, eficaz)
Um mundo de paz (livre de guerra e conflito)	Alegre (alegre)
Um mundo da beleza (beleza da natureza e das artes)	Limpo (arrumado)
Igualdade (fraternidade, igualdade de oportunidades para todos)	Corajoso (defendendo suas crenças)
Segurança familiar (cuidar dos entes queridos)	Útil (trabalhando pelo bem-estar de outras pessoas)

Liberdade (independência, livre escolha)	Perdoar (disposto a perdoar os outros)
Felicidade (contentamento)	Honesto (sincero, verdadeiro)
Harmonia Interna (liberdade do conflito interno)	Imaginativo (ousado, criativo)
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Independente (autossuficiente)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Prazer (uma vida agradável e descontraída)	Lógico (consistente, racional)
Salvação (salva, vida eterna)	Amor (carinhoso)
Autorrespeito (autoestima)	Obediente (respeitoso)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Educado (cortês)
Verdadeira amizade (companheirismo próximo)	Responsável (confiável)
Sabedoria (uma compreensão madura da vida)	Autocontrolado (contido, autodisciplinado)

Fonte: Recuperado de “The role of values in the counseling situation” (p. 578), de M. Rokeach e J. F. Regan, 1980, *The personnel and Guidance Journal*, 58(9), 576-582.

Já Schwartz (1992) desenvolveu seu modelo bidimensional de valores pessoais no nível individual, usando a menor análise espacial e uma abordagem de verificação configuracional. Foram apontados dois pontos. Primeiro, os valores entre culturas agrupam-se consistentemente em um espaço bidimensional (isto é, um plano definido por duas dimensões ortogonais). Em segundo lugar, os agrupamentos são separáveis em dez tipos motivacionais distintos, ordenados no espaço em duas dimensões, com base em suas compatibilidades e conflitos mútuos.

Os valores representam, na forma de objetivos conscientes, respostas a três requisitos universais, com os quais todos os indivíduos e sociedades devem lidar: necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de interação social coordenada e requisitos para o bom funcionamento e sobrevivência dos grupos (Schwartz, 1994). Por meio desses três requisitos, surgiram dez tipos motivacionais (Schwartz, 1994), apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

Tipos motivacionais

Definição	Valores exemplares	Fontes
Poder: Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Poder social, autoridade e riqueza.	Interação e Grupo
Realização: Sucesso pessoal, demonstrando competência de acordo com os padrões sociais.	Bem-sucedido, capaz, ambicioso.	Interação e Grupo
Hedonismo: Prazer e gratificação sensual para si.	Prazer, desfrutar a vida.	Organismo
Estimulação: Excitação, novidade e desafio na vida.	Audacioso, uma vida variada e excitante.	Organismo
Autodireção: Pensamento independente e ação, escolhendo, criando, explorando.	Criatividade, Curioso Liberdade.	Grupo e Organismo
Universalismo: Compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza.	Tolerância, justiça social, igualdade e proteção do meio ambiente.	Grupo e Organismo
Benevolência: Preservação e melhoria do bem-estar das pessoas com quem se mantém contato pessoal frequente.	Ajuda, honesto, não rancoroso.	Organismo, Interação e Grupo
Tradição: Respeito, comprometimento e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou religião tradicional oferece.	Humilde, devoto, que aceita sua parte na vida.	Grupo
Conformidade: Restrição de ações, inclinações e impulsos suscetíveis de perturbar ou prejudicar outras pessoas e violar expectativas ou normas sociais.	Polidez, obediente e honra aos pais e mais velhos.	Interação e Grupo
Segurança: Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do eu.	Segurança nacional e ordem social.	Organismo, Interação e Grupo

Fonte: Recuperado de “Are there universal aspects in the structure and contents of human values?”, de S. H. Schwartz, 1994, *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.

De acordo com Schwartz (1994), os dez tipos de valores estão listados na primeira coluna da Tabela 4, cada um definido em termos de seu objetivo central. A segunda coluna lista valores específicos exemplares que representam principalmente cada tipo. Quando as pessoas agem de maneira que expressam esses valores específicos ou levam à sua consecução, elas promovem o objetivo central do tipo de valor. A coluna três lista os requisitos universais da existência humana, a partir dos quais cada tipo de valor foi derivado.

2.2.2 Valores culturais

Os valores culturais são, neste estudo, baseados nas teorias de Hofstede e Inglehart. Beugelsdijk e Welzel (2018) as quais enfatizaram que o conceito dimensional de cultura de Hofstede (1980), domina a psicologia transcultural e a administração internacional. O conceito dinâmico de cultura de Inglehart (1977), por outro lado, prevalece na sociologia e na ciência política.

Hofstede (1980) construiu o seu conceito de estrutura cultural a partir de dados coletados em pesquisas atitudinais realizadas em subsidiárias da IBM em 72 países, entre 1968 e 1973, reduzidos para 40 países após a aplicação do critério de pelo menos 50 respondentes. Hofstede (1980) foi o primeiro pesquisador a reduzir a diversidade cultural transnacional às pontuações dos países em um número limitado de dimensões, pesquisa replicada por Beugelsdijk e Welzel (2018).

Hofstede (1980) originalmente forneceu notas de países para quatro dimensões da cultura nacional: distância do poder (versus proximidade), prevenção da incerteza (versus aceitação), individualismo (versus coletivismo) e masculinidade (versus feminilidade) (Beugelsdijk & Welzel, 2018).

Hofstede (1995) enfatizou que o individualismo/coletivismo é uma especificação da sociedade para a unidade que tem o direito de reivindicar e receber *status*. Numa sociedade individualista, os indivíduos são as unidades dignas de *status*. Os heróis desse tipo de sociedade podem incluir amigos, estrelas da mídia, esportistas e políticos. Em um coletivista, os grupos são família, país ou comunidade religiosa. Isso é relevante para saber, por exemplo, se os esquemas de incentivos funcionam melhor quando visam grupos ou indivíduos (Hofstede, 2015).

Em uma sociedade individualista, haverá muitos grupos de referência, diferindo em seu alcance de controle sobre a mente do agente, alguns deles bastante efêmeros. Grupos de referência diferentes puxam o ator para direções diferentes. Em um cenário coletivista, é provável que exista um grupo de referência inclusivo, a família ampliada, o clã ou as pessoas, dominando os outros (Hofstede, 2015).

Inglehart (1971) foi o responsável por medir os chamados valores materialistas e pós-materialistas. Em seu estudo, esse autor desenvolveu uma lista com quatro objetivos, sendo o primeiro “manter a ordem no país”, o segundo “dar mais voz às pessoas em decisões políticas”, o terceiro “lutar contra o aumento dos preços” e o último “proteger a liberdade de expressão”. Após desenvolver a lista, ele solicitou aos entrevistados que escolhessem os dois

objetivos mais desejados. Os entrevistados que escolheram o segundo e quarto foram classificados como pós-materialistas; os que optaram pelo primeiro e terceiro objetivos foram considerados materialistas. Uma terceira categoria “mista” foi usada para aqueles (a maioria) que não eram nem materialistas nem pós-materialistas. Toda essa classificação está ligada à terminologia de Inglehart (1971).

Inglehart (1981) desenvolveu uma nova lista com 12 objetivos e perguntou aos participantes de uma amostra representativa de cidadãos de nações ocidentais o que eles consideravam como os objetivos mais importantes entre os seguintes: 1) manter a ordem na nação; 2) dar mais voz às pessoas nas decisões do governo; 3) lutar contra o aumento dos preços; 4) proteger a liberdade de expressão; 5) manter uma alta taxa de crescimento econômico; 6) certificar-se de que este país tenha fortes forças de defesa; 7) dar às pessoas mais voz sobre como as coisas são decididas no trabalho e em sua comunidade; 8) tentar tornar as cidades e campos mais bonitos; 9) manter uma economia estável; 10) lutar contra o crime; 11) mover-se para uma sociedade mais amigável e menos impessoal; 12) mover-se para uma sociedade onde as ideias contam mais que dinheiro. De acordo com esse autor, a bateria completa de 12 itens foi usada pela primeira vez em 1973, nove países da Comunidade Europeia e nos Estados Unidos.

Os itens 1, 3, 5, 6, 9 e 10 foram projetados para enfatizar os objetivos materialistas; teoricamente, esses valores devem receber alta prioridade por aqueles que experimentaram insegurança econômica ou física durante seus anos de formação. Os demais itens foram projetados para atingir os objetivos pós-materialistas; eles devem ser enfatizados por aqueles criados em condições relativamente seguras (Inglehart, 1981).

2.3 Motivação

A motivação é um dos processos mais complexos subjacentes a todas as atividades do indivíduo. Trata-se de um aspecto importante para o indivíduo como funcionário e para o empregador, devido às implicações diretas que a motivação no trabalho tem no desempenho do empregado (Gílmeanu, 2015). Muitos pensadores e psicólogos deram suas próprias definições sobre o que é motivação, mas tudo se resume a um único significado – desejos e aspirações que exortam as pessoas a dar o melhor de si (Khurana & Joshi, 2017).

O estudo da motivação representa a busca de explicações para o comportamento humano e vem se desenvolvendo rapidamente nas últimas décadas. Motivação não é algo que possa ser diretamente observado; infere-se a existência de motivação observando o

comportamento, que pode ser resultado de vários motivos atuando ao mesmo tempo (Colares, Castro, Barbosa, & Cunha, 2019).

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico de extrema concorrência e uma forma de elas se manterem no mercado é motivando seus colaboradores em prol do desempenho, criando condições favoráveis para seu desenvolvimento (Tamayo & Paschoal, 2003). “Um dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje é criar um ambiente de trabalho motivador” (Ferreira, Fuerth, & Esteves, 2006, p. 1). “Alcançar melhor desempenho, depende, então, da energia que o trabalhador está disposto a empregar na sua tarefa, da sua vontade, persistência e intenção” (Pinho, Baidya, Dalbem & Salvino, 2018, p. 398).

Para Zonatto et al. (2018, p. 171), a motivação pode ser considerada também como um dos fatores que determinam o comportamento do indivíduo no trabalho, sendo que esse comportamento se relaciona com o comprometimento organizacional. “A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado” (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 34). De acordo com Zonatto et al. (2018, p. 171), “motivação para o trabalho possui relação com a produtividade individual e organizacional”.

“Considerando a competitividade acirrada entre as organizações na atualidade, é possível compreender que os colaboradores são a principal fonte de criação para almejar o sucesso e atingir a lucratividade desejada” (Lima & Jardim, 2013, p. 70). Entretanto é importante observar que, para alguns colaboradores, o trabalho simboliza muito mais do que simplesmente obter uma renda; para muitas pessoas, o trabalho é uma fonte de valor (Cassar & Meier, 2018).

“Os indivíduos são diferentes e, portanto, reagem diferentemente no contexto do trabalho, o que pode explicar a existência de influência de diferentes fatores, como faixa etária, gênero e escolaridade sobre os tipos de motivação para o trabalho” (Zonatto et al., 2018, p. 171). “E entender o modo como os indivíduos são motivados é extremamente complexo e em algumas situações pode até sofrer influências do detentor do poder” (Volpato & Cimbalista, 2002, p. 78). Essa diversidade leva à busca pela compreensão dos diferentes grupos existente na organização (Zonatto et al., 2018).

Para Zonatto et al. (2018), os colaboradores, quando estão mais motivados, tendem a se comprometer mais com a organização no desenvolvimento de suas atividades. Com isso, pode-se afirmar que o ser humano trabalha em uma organização para satisfazer primeiramente suas necessidades pessoais e, em segundo plano, aumentar o lucro da empresa.

As pessoas podem passar, em média, um terço de suas vidas no local de trabalho. Nesse sentido, identificar fatores que possibilitem a motivação do trabalhador é essencial para um bom desempenho, principalmente no mundo contemporâneo, em que a busca por profissionais inovadores vem aumentando a cada dia (Chavaglia, Filipe, Ferreira, & Calliari, 2014). A motivação desperta um desejo porque está ligada ao desempenho de atividades que direcionam o indivíduo para atingir seu objetivo. Essas atividades são específicas, é possível encontrar um conjunto de fatores que influenciam o resultado e o alcance da meta. É consciente porque a motivação é materializada em atividades de desenvolvimento físico e mental para a realização de tarefas (Chavaglia et al., 2014).

Por outro lado, a desmotivação entre as pessoas provoca declínio no desempenho, insinceridade, irresponsabilidade, falta de comprometimento, absenteísmo e problema de atitude, comprometendo, assim, a produtividade da organização (Kumar, 2012). Quando um profissional sofre da falta de motivação, ele entra em uma situação de "modo avião" no trabalho. Ele não transmite mais ou recebe informações, não se conecta mais a ninguém e opera no trabalho sem estar engajado nos objetivos da empresa e de sua equipe (Chavaglia et al., 2014). “Desta forma, se o indivíduo não encontrar no trabalho formas de satisfazer as suas expectativas, não se sentirá motivado, e reportará em uma relação de exploração e não de troca” (Zonatto et al., 2018, p. 174). Ou seja, “um empregado motivado e satisfeito é um empregado produtivo.” (Zonatto et al., 2018, p. 173).

Para Tamayo e Paschoal (2003, p. 34), “as teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho”. De acordo com Moraes (2017), as principais teorias motivacionais existentes são as seguintes: Teoria das Necessidades: Maslow, McClelland, Alderfer; Teoria dos Dois Fatores: Herzberg; Teoria X e Y: McGregor; Teoria das Expectativas ou Instrumentalidade: Vroom; Teoria dos Objetivos: Locke; Teoria da Equidade: Adams; Teoria da Avaliação Cognitiva: Deci e Ryan. Entretanto este estudo será pautado pela teoria de Nohria.

2.3.1 Maslow, McClelland e Alderfer – Teoria das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades explica que o indivíduo possui necessidades que são classificadas em cinco categorias, na seguinte ordem: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidade social, necessidade de estima e necessidade de autorrealização (Maslow, 1943).

Segundo Maslow (1943), as "necessidades fisiológicas" são o ponto de partida para a teoria da motivação, por serem as necessidades básicas para a sobrevivência. Se as necessidades fisiológicas são relativamente bem satisfeitas, surge um novo conjunto de necessidades, as quais podem ser categorizadas como as necessidades de segurança, que visam à proteção do indivíduo. Se as necessidades fisiológicas e de segurança são razoavelmente bem satisfeitas, surgirão as necessidades de amor, afeição e pertencimento. Nesse estágio, as pessoas anseiam por relações afetuosas, ou seja, surge a necessidade de pertencer a determinado grupo, e elas se esforçam com grande intensidade para alcançar esse objetivo. Tendo sido essas três necessidades satisfeitas, surge a necessidade de autoestima, que eleva a pessoa a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade e adequação de ser útil e necessária no mundo. Vem então a quinta necessidade, que é a de autorrealização. Mesmo que todas essas necessidades sejam satisfeitas, ainda se pode esperar que um novo descontentamento e uma nova inquietação cresçam no indivíduo.

De acordo com Kotni e Karumuri (2018), a teoria de Maslow é considerada uma das mais famosas no campo da motivação humana e uma das primeiras que tentam descrever o comportamento humano no sentido de satisfazer as diferentes necessidades humanas. Ela indica que a menor necessidade não atendida é aquela que deve ser atendida para motivar um indivíduo, e que as necessidades devem ser atendidas de maneira hierárquica. A teoria da motivação de Abraham Maslow traz a ideia de que as pessoas se esforçam para satisfazer suas necessidades progressivamente (Bridgman, Cummings, & Ballard, 2019).

Já a Teoria das Necessidades de McClelland enfatiza que as pessoas são motivadas por três necessidades: de afiliação, de poder e de conquista (Harrell & Stahl, 1984). Pessoas com grandes necessidades de afiliação são atraídas para ambientes de trabalho que envolvem o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos calorosos e amigáveis com outras pessoas. Pessoas com grandes necessidades de poder são atraídas para ambientes de trabalho em que influenciam as atividades ou pensamentos de várias outras pessoas, geralmente para atingir objetivos organizacionais ou de grupo. E pessoas com grandes necessidades de conquistas são atraídas para ambientes de trabalho em que são pessoalmente responsáveis por atingir objetivos difíceis, mas viáveis, e, subsequentemente, recebem feedback sobre seu desempenho (Harrell & Stahl, 1984). As necessidades de McClelland não são uma hierarquia, como ocorre na teoria de Maslow. Os trabalhadores são influenciados por todas essas três necessidades, mas geralmente são fortemente motivados por um dos três tipos (Fisher, 2009).

Alderfer desenvolveu uma alternativa à teoria de Maslow, que é baseada em um conceito de três necessidades humanas: existência, relacionamento e crescimento (E.R.G.) (Alderfer, 1969).

Segundo essa teoria, as necessidades de existência incluem todas as formas de desejos materiais e fisiológicos. Fome e sede representam deficiências nas necessidades da existência. Remuneração, benefícios adicionais e condições físicas de trabalho são outros tipos de necessidades de existência. Uma das características básicas das necessidades de existência é que elas podem ser divididas entre as pessoas de tal maneira que o ganho de uma pessoa é a perda de outra quando os recursos são limitados (Alderfer, 1969).

As necessidades de relacionamento incluem todas as necessidades que envolvem relacionamentos com outras pessoas significativas. Uma das características básicas das necessidades de relacionamento é que a satisfação delas depende de um processo de compartilhamento ou reciprocidade. Presume-se que as pessoas satisfaçam as necessidades de relacionamento compartilhando mutuamente seus pensamentos e sentimentos (Alderfer, 1969).

As necessidades de crescimento incluem todas as necessidades que envolvem uma pessoa produzindo efeitos criativos ou produtivos em si mesma e no meio ambiente. A satisfação das necessidades de crescimento vem de uma pessoa envolvida em problemas que a exigem para utilizar plenamente suas capacidades e pode incluir a exigência de que ela desenvolva capacidades adicionais. Uma pessoa experimenta um maior senso de totalidade e plenitude como ser humano satisfazendo as necessidades de crescimento. Assim, a satisfação das necessidades de crescimento depende de uma pessoa encontrar as oportunidades para ser o que é mais plenamente e se tornar o que pode (Alderfer, 1969).

2.3.2 Herzberg – Teoria dos Dois Fatores

Quando Frederick Herzberg pesquisou as fontes de motivação dos funcionários nas décadas de 1950 e 1960, descobriu que as coisas que fazem as pessoas satisfeitas e motivadas no trabalho são diferentes das coisas que as deixam insatisfeitas (Herzberg, 2003). A premissa básica desta teoria baseia-se na distinção entre fatores de higiene e motivadores (Fisher, 2009).

De acordo com Fisher (2009), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg enfatiza que existem dois tipos de necessidades: higiênicas e motivacionais. Os fatores de higiene incluem itens como salário, benefícios, políticas, condições de trabalho e relacionamentos, e são

melhores para evitar a insatisfação no trabalho. Os fatores motivadores são melhores para promover a conquista e a satisfação com o trabalho e incluem aspectos como reconhecimento, realização e responsabilidade.

De acordo com Kotni e Karumuri (2018), a teoria de Maslow lida com os aspectos psicológicos da motivação, enquanto a teoria de Herzberg se preocupa com os instrumentos reais que podem ser usados como incentivos para os funcionários.

2.3.3 McGregor – Teoria X e Y

McGregor desenvolveu a Teoria X e Y partindo do pressuposto de que os estilos dos gerentes dependem daquilo que eles acreditam que motiva o comportamento humano (Fisher, 2009). As ideias de McGregor sobre a teoria X e a teoria Y foram primeiramente articuladas em seu artigo "*The Human Side of Enterprise*", de 1957, e foram expandidas em seu livro com o mesmo título, em 1960 (Lawter, Kopelman & Prottas, 2015).

A Teoria X supõe que a natureza do homem leva inevitavelmente ao uso de "direção e controle através do exercício da autoridade" como o princípio central da organização, e a Teoria Y vê o homem como desejoso de trabalhar, reunindo capacidade de autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos com os quais está comprometido, sendo capaz de aprender a aceitar e até buscar responsabilidade (McGregor, 1960).

Segundo McGregor (1960), essas concepções tradicionais da Teoria X de autoridade são inadequadas para a compreensão do comportamento organizacional. Particularmente tais concepções ignoram os fatores históricos e psicológicos envolvidos na natureza da relação de dependência entre "subordinado" e "superior". Dessa forma, no lugar da teoria X, ele propõe a teoria Y, que supõe que a capacidade de usar imaginação, inteligência e criatividade para resolver problemas organizacionais é generalizada e que as potencialidades de muitas pessoas são usadas apenas parcialmente na maioria dos ambientes organizacionais atuais.

A Teoria X parte do pressuposto de que os humanos detestam o trabalho em geral e não são responsáveis por natureza. Assim, as únicas motivações para o trabalho são baseadas em interesses próprios ou métodos coercitivos. Já a Teoria Y apresenta uma visão muito diferente. Segundo ela, o trabalho é natural para os seres humanos e é algo que eles geralmente querem fazer. A teoria Y defende que os seres humanos são criativos, podem resolver problemas e são mais motivados por necessidades de autorrealização do que recompensas ou punições (Fisher, 2009).

2.3.4 Vroom – Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa foi proposta pela primeira vez por Vroom (1964), como uma explicação do comportamento no trabalho. De acordo com essa teoria, um indivíduo escolhe os comportamentos de trabalho (Wahba & House, 1972). Ela considera que o comportamento de um indivíduo pode ser previsto a partir de (a) expectativa percebida de que um comportamento está relacionado à obtenção de resultados ponderados pela (b) avaliação desses resultados (Nebeker & Mitchell, 1974).

A teoria prevê que, quando a instrumentalidade e a valência forem mantidas constantes, a expectativa será positivamente associada ao nível de desempenho (Locke & Latham, 1990). De acordo com Yeheyis, Reza, Hewage, Ruwanpura e Sadiq (2016), a Teoria da Expectativa da Motivação, também chamada de modelo *Expectancy-Instrumentality-Valence* (EIV), é uma teoria que explica o processo de decisões dos indivíduos sobre várias alternativas comportamentais. A Teoria da Expectativa sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em sua capacidade de executar tarefas e receber as recompensas desejadas.

A teoria de Vroom explica que a força motivacional para a ação orientada para o comportamento é uma função de três componentes distintos, quais sejam, expectativa, instrumentalidade e valência. Expectativa são os esforços ou ações que levam ao resultado desejado. A instrumentalidade é o resultado dos esforços. Também se refere ao desempenho, enquanto a valência se refere ao resultado do uso. A equação da Teoria da Expectativa de Vroom é dada pela motivação - expectativa \times instrumentalidade \times valência (Chopra, 2019).

Ainda Chopra (2019) enfatiza que a expectativa representa a facilidade de uso das ferramentas, a instrumentalidade representa a competência das ferramentas na execução das tarefas desejadas, enquanto a valência representa a satisfação, a experiência gratificante e a confiança no uso das ferramentas.

2.3.5 Locke – Teoria da Determinação de Metas

A Teoria da Determinação de Metas foi formulada de maneira indutiva, em grande parte com base em pesquisas empíricas realizadas por quatro décadas. Entende-se que esta teoria tem como proposta a relação entre meta e desempenho, considerando a produtividade do indivíduo (Locke & Latham, 2002).

A Teoria da Determinação de Metas afirma que o desempenho da tarefa é regulado diretamente pelos objetivos conscientes que os indivíduos estão buscando na tarefa (Locke & Latham, 1990). Geralmente, o comprometimento da meta é mais alto quando as pessoas pensam que podem atingir as metas e quando existem valores associados à sua realização. Objetivos específicos e difíceis levam a um melhor desempenho do que objetivos específicos e fáceis, objetivos vagos como "faça o seu melhor" ou nenhum objetivo (Locke & Latham, 1990).

Para que o estabelecimento de metas seja eficaz, os indivíduos devem ter a capacidade de alcançar ou determinar as metas. Ao mesmo tempo, as metas fornecem um parâmetro para o feedback recebido pelo funcionário, pelo fato de revelarem desempenho aceitável ou inaceitável. Sem uma meta ou padrão, as pessoas não avaliam o feedback como significativo e, portanto, não agem em resposta a ele (Locke & Latham, 1990).

2.3.6 Adams – Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade foi proposta por Stacy Adams, em 1965. Ela parte das teorias de troca, dissonância e comparação social para fazer previsões sobre como os indivíduos gerenciam seus relacionamentos com os outros (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).

De acordo com Huseman, Hatfield e Miles (1987), a Teoria da Equidade propõe que os indivíduos que se consideram sub-recompensados ou super-recompensados experimentarão sofrimento e que esse sofrimento leva a esforços para restaurar o patrimônio. De acordo com essa teoria, os indivíduos comparam sua proporção de produtos (recompensas como dinheiro e prestígio) em relação aos insumos (tempo e esforço investido) às proporções de outros nessa situação (Wann, Fortner, Schrader, & Rosenberger, 1997).

Quando um indivíduo acredita que sua proporção é justa em comparação com a de outra pessoa, o relacionamento é visto como equitativo. Entretanto, quando o indivíduo acredita que existe desigualdade na proporção, surge a iniquidade. Quando ocorre a percepção de iniquidade, os indivíduos se motivam para restaurar a equidade (Wann et al., 1997).

2.3.7 Deci e Ryan - Teoria da Avaliação Cognitiva

A Teoria da Avaliação Cognitiva foi desenvolvida por Deci e Ryan (1985) e é também conhecida como Teoria da Motivação Intrínseca. De acordo com esses autores, os indivíduos têm uma necessidade intrínseca de fazer escolhas, de ser competentes e dominar o meio

ambiente, e esses aspectos resultam em diferentes níveis de motivação intrínseca. “A motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo” (Rodrigues, Reis, & Gonçalves, 2014, p. 255).

A motivação intrínseca é marcada pelo envolvimento em determinada atividade por sua própria causa (Guimarães & Boruchovitch, 2004) e refere-se a comportamentos para os quais não há recompensa aparente, exceto a atividade em si (Park & Rainey, 2012), interesse, curiosidade, aprendizado contínuo, um espírito de desafio (Deci & Ryan, 1985, como citado em Guo, Liao, Liao, & Zhang, 2014). Para Zonatto et al. (2018, p. 174), a “motivação intrínseca refere-se ao indivíduo ter reconhecimento no trabalho, possibilidade de desenvolvimento pessoal, oportunidades de promoção, maiores responsabilidades, entre outros”. Já a motivação extrínseca é definida como um construto que ocorre sempre que uma atividade é feita para obter algum resultado (Park & Rainey, 2012). De acordo com Leal, Miranda e Carmo (2013, p. 163) “a motivação extrínseca, exige uma instrumentalidade entre a atividade e algumas consequências separáveis, como recompensas tangíveis ou verbais”.

2.3.8 Teoria de Nohria

Conseguir que as pessoas façam o melhor trabalho, mesmo em circunstâncias difíceis, é um dos desafios mais persistentes e escorregadios dos gerentes. De fato, decifrar o que motiva os seres humanos é um quebra-cabeça centenário (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

Nohria et al. (2008) sugeriram que as pessoas são guiadas por quatro necessidades emocionais básicas ou impulsos, que são o produto da herança evolutiva comum, quais sejam: adquirir (obter bens escassos, incluindo intangíveis, como status social); vincular (formar conexões com indivíduos e grupos); compreender (satisfazer a curiosidade e dominar o mundo à sua volta); e defender (proteger contra ameaças externas e promover a justiça). Essas unidades estão subjacentes a tudo o que se faz.

Embora o cumprimento de todas as unidades emocionais básicas seja essencial para qualquer empresa, a pesquisa sugere que cada unidade é mais bem atendida por uma alavanca organizacional distinta (Nohria et al., 2008). Para cada uma das quatro motivações emocionais que os funcionários precisam cumprir, as empresas têm uma alavanca organizacional primária para usar. A Tabela 5 combina cada unidade com sua alavanca correspondente e lista as ações específicas que a empresa pode executar para aproveitar ao máximo as ferramentas à sua disposição.

Tabela 5

Como cumprir as unidades que motivam os funcionários

Impulsos	Alavanca primária	Ações
Adquirir	Sistemas de recompensas	Diferencie acentuadamente os bons desempenhos dos médios e maus. Amarre recompensas claramente ao desempenho. Pague tanto quanto seus concorrentes.
Víncular	Cultura	Promova a confiança mútua e a amizade entre colegas de trabalho. Valorize a colaboração e o trabalho em equipe. Incentivar o compartilhamento de melhores práticas.
Compreender	Projeto (desenho) de trabalho	Crie trabalhos que tenham funções distintas e importantes na organização. Crie trabalhos que sejam significativos e promovam um senso de contribuição para a organização
Defender	Gerenciamento de desempenho e alocação de recursos. Processos	Aumente a transparência de todos os processos. Enfatize sua justiça. Crie confiança sendo justo e transparente na concessão de recompensas, atribuições e outras formas de reconhecimento.

Fonte: Recuperado de “Employee motivation”, de N. Nohria, B. Groysberg e L. E. Lee, 2008, *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78-84.

De acordo com Nohria et al. (2008), o desejo de adquirir é mais facilmente satisfeito pelo sistema de recompensa de uma organização. A maneira mais eficaz de cumprir o desejo de se relacionar é gerar um forte senso de camaradagem, criar uma cultura que promova o trabalho em equipe, a colaboração, a abertura e a amizade. O desejo de compreender é abordado mais especificamente por meio da criação de trabalhos significativos, interessantes e desafiadores. E processos justos, confiáveis e transparentes para gerenciamento de desempenho e alocação de recursos ajudam a atender ao desejo das pessoas de se defender.

Nohria et al. (2008) concluíram que ações são necessárias para satisfazer os quatro indicadores. De acordo com esses autores, a motivação pode ser definida por meio desses quatro indicadores: engajamento, satisfação, comprometimento e intenção de parar. O engajamento representa a energia, o esforço e a iniciativa que os funcionários trazem para o trabalho. A satisfação reflete a extensão em que eles sentem que a empresa atende às suas expectativas no trabalho e satisfaz seus contratos implícitos e explícitos com eles. O compromisso captura até que ponto os funcionários se envolvem na cidadania corporativa. A intenção de parar é o melhor *proxy* para a rotatividade de funcionários.

A capacidade de uma organização de atender às quatro unidades fundamentais explica, em média, cerca de 60% da variação dos funcionários em indicadores motivacionais, e modelos anteriores explicaram cerca de 30% (Nohria et al., 2008). Esses autores ainda enfatizaram que certos impulsos influenciam mais alguns indicadores motivacionais do que outros. Cumprir o impulso para o vínculo tem o maior efeito sobre o comprometimento dos funcionários, por exemplo, enquanto o cumprimento do impulso para compreender está mais intimamente ligado ao envolvimento dos funcionários. Mas uma empresa pode melhorar as pontuações motivacionais gerais satisfazendo todas as quatro unidades em conjunto.

2.4 Desempenho do indivíduo

As organizações precisam de indivíduos com alto desempenho para atingir seus objetivos, fornecer os produtos e serviços nos quais se especializaram e, finalmente, obter vantagem competitiva (Sonnentag & Frese, 2002). O desempenho do indivíduo no desenvolvimento de sua atividade é um tema de elevada relevância prática e acadêmica. Quando analisado do ponto de vista prático, o desempenho é considerado um dos principais impulsionadores de geração de valor para indivíduos e organizações. Já do ponto de vista acadêmico, é considerado como pertencente à categoria comportamental, que integra diversas dimensões psicossociais, como a individual, a interpessoal e a situacional (Bendassolli, 2017).

O desempenho é impulsionado pelos objetivos da organização; os funcionários são responsáveis, individual e coletivamente, perante a organização pelo cumprimento de suas metas de desempenho (Shraeder & Jordan, 2011). O desempenho organizacional é um indicador-chave de como uma organização precisa se posicionar para o crescimento futuro (Wood, Van Veldhoven, Croon, & Menezes, 2012). Individual e coletivamente, os funcionários determinam o desempenho organizacional, que gera produtividade, vantagem competitiva e lucratividade. O desempenho dos colaboradores é, portanto, fundamental para uma organização (Seyama & Smith, 2015).

Borman e Motowidlo (1993), enfatizaram duas dimensões distintas que analisam o desempenho, sendo a primeira o desempenho da tarefa e a segunda o desempenho contextual. De acordo com esses autores, o desempenho da tarefa pode ser definido como a eficácia com a qual os encarregados do trabalho executam atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização, implementando diretamente parte de seu processo tecnológico, ou indiretamente, fornecendo-lhe os materiais ou serviços necessários. Exemplos de dimensões de desempenho de tarefas para um trabalho de vendas podem incluir conhecimento do

produto, fechamento da venda e gerenciamento de organização e tempo. Para um trabalho de bombeiro, executar operações de resgate, realizar operações de salvamento e aplicar procedimentos de ventilação são bons exemplos de dimensões de tarefas (Borman & Motowidlo, 1997).

O desempenho contextual é diferente (Borman & Motowidlo, 1993). As atividades contextuais são importantes porque contribuem para a eficácia organizacional uma vez que moldam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador para atividades e processos de tarefas. As atividades contextuais incluem o voluntariado para executar atividades que não são formalmente parte do trabalho, ajudar outras pessoas e cooperar com elas na organização para realizar as tarefas (Borman & Motowidlo, 1993).

Motowidlo e Van Scotter (1994) verificaram a distinção entre desempenho de tarefas e desempenho contextual. Supervisores agruparam 421 mecânicos da Força Aérea dos EUA em desempenho de tarefas, desempenho contextual e desempenho geral. Os resultados mostraram que o desempenho da tarefa e o desempenho contextual contribuem independentemente para o desempenho geral. A experiência é mais altamente correlacionada com o desempenho da tarefa do que com o desempenho contextual, e as variáveis de personalidade são mais altamente correlacionadas com o desempenho contextual do que com o desempenho da tarefa. Esses resultados apoiam a distinção entre desempenho da tarefa e desempenho contextual e confirmam que o desempenho, pelo menos conforme julgado pelos supervisores, é multidimensional (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Segundo Borman e Motowidlo (1997), o desempenho contextual é importante, diferentemente do desempenho da tarefa, por três motivos. Primeiro, as atividades das tarefas variam consideravelmente entre os empregos, enquanto as atividades contextuais tendem a ser mais semelhantes entre os empregos. Segundo, as atividades das tarefas têm mais probabilidade do que as atividades contextuais de serem prescritas por função, por exemplo, em um formulário de avaliação de desempenho. E terceiro, os antecedentes do desempenho da tarefa têm maior probabilidade de envolver capacidade cognitiva, enquanto os antecedentes do desempenho contextual têm maior probabilidade de envolver variáveis da personalidade.

Sonnetag e Frese (2002) apresentaram três perspectivas sobre desempenho: uma perspectiva de diferenças individuais, com foco nas características individuais como fontes de variação no desempenho; uma situacional, com foco em aspectos situacionais como facilitadores e impedimentos para o desempenho; e uma de regulação de desempenho, com foco no processo de desempenho. Na Tabela 6, apresenta-se a visão geral das perspectivas de desempenho.

A perspectiva das diferenças individuais se concentra nas diferenças de desempenho entre os indivíduos e procura identificar os fatores subjacentes. A questão central a ser respondida por essa perspectiva é: “Quais indivíduos têm melhor desempenho?” A ideia básica é que as diferenças de desempenho entre os indivíduos podem ser explicadas por diferenças individuais de habilidades, personalidade ou motivação (Sonnentag & Frese, 2002).

A perspectiva situacional refere-se a fatores no ambiente dos indivíduos, que estimulam e apoiam ou dificultam o desempenho. A questão central a ser respondida é: “Em quais situações os indivíduos têm melhor desempenho?” Essa perspectiva abrange abordagens que se concentram em fatores do local de trabalho, mas também abordagens motivacionais específicas (Sonnentag & Frese, 2002).

A perspectiva de regulação de desempenho analisa de maneira diferente o desempenho individual e está menos interessada em preditores de desempenho pessoais ou situacionais. Em vez disso, ela se concentra no próprio processo de desempenho e o conceitua como um processo de ação. Aborda como principais questões: “Como é o processo de desempenho?” e “O que está acontecendo quando alguém está se apresentando?” (Sonnentag & Frese, 2002).

Tabela 6

Visão geral das perspectivas de desempenho

	Perspectiva das diferenças individuais	Perspectiva situacional	Perspectiva de regulação de desempenho
Questão central	Quais indivíduos têm melhor desempenho?	Em quais situações os indivíduos têm melhor desempenho?	Como é o processo de desempenho? O que está acontecendo quando alguém está “realizando”?
Principais premissas e conclusões	Capacidade cognitiva; Motivação e Personalidade; e Experiência profissional	Características do trabalho; Estressores de função; Restrições situacionais.	Fatores do processo de ação; Nível hierárquico adequado
Implicações práticas para melhoria de desempenho	Seleção de pessoal; Treinamento; Exposição a experiências específicas	Design do trabalho	Estabelecimento de metas; Intervenções de feedback; Modificação comportamental; Melhoria do processo de ação; Treinamento; Design do trabalho

Fonte: Recuperado de “Performance concepts and performance theory” (p. 9), de S. Sonnentag e M. Frese, 2002, *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.

As três perspectivas representam abordagens diferentes para o fenômeno do desempenho. Entretanto existem combinações entre duas ou mais abordagens ao explicar o desempenho (Sonnentag & Frese, 2002).

2.5 Relação entre os construtos

O objetivo deste tópico é evidenciar as relações entre os construtos e apresentar as hipóteses de pesquisa.

2.5.1 Relação entre facetas de personalidade e desempenho

Rothmann e Coetzer (2003) pesquisaram a relação entre as dimensões da personalidade e o desempenho no trabalho. Em seu trabalho, foi utilizado um desenho de pesquisa transversal. A população do estudo foi composta por 159 funcionários de uma empresa farmacêutica. O *NEO-Personality Inventory - Revised e Performance Appraisal Questionnaire* foi utilizado como instrumento de medida. Os resultados mostraram que as cinco dimensões (*Big Five*) estavam relacionadas ao desempenho e à criatividade das tarefas.

O'Connor e Paunonen, (2007) revisaram a literatura sobre as relações entre as cinco grandes dimensões da personalidade e o desempenho acadêmico pós-secundário, e encontraram alguns resultados consistentes. Uma metanálise mostrou que a dimensão Consciência, em particular, está mais forte e consistentemente associada ao desempenho acadêmico. Além disso, a abertura à experiência foi algumas vezes associada positivamente à conquista escolar, enquanto a extroversão foi às vezes negativamente relacionada ao mesmo critério, embora as evidências empíricas sobre essas duas últimas dimensões tenham sido um pouco confusas.

De acordo com Truxillo, McCune, Bertolino e Fraccaroli (2012) trabalhadores são percebidos de maneira diversas, em termos de diferenças individuais relacionadas ao trabalho e às dimensões do desempenho no trabalho. As conclusões do estudo indicaram que os trabalhadores mais velhos foram percebidos mais positivamente em termos de inteligência cristalizada e facetas de consciência, enquanto os trabalhadores mais jovens foram percebidos mais positivamente em termos de inteligência fluida e personalidade proativa. No que diz respeito ao desempenho no trabalho, os trabalhadores mais velhos foram percebidos mais positivamente em termos de comportamento de cidadania organizacional direcionado à organização. Tanto os entrevistados mais velhos quanto os mais jovens tiveram percepções

semelhantes. Os resultados ilustram que as dimensões do desempenho no trabalho e as diferenças individuais relacionadas ao trabalho podem fornecer estruturas úteis para entender os estereótipos em relação aos trabalhadores mais velhos e mais jovens.

Stajkovic, Bandura, Locke, Lee, & Sergent (2018) enfatizaram que, na percepção dos trabalhadores e dos funcionários, fazer a diferença no desempenho no trabalho é principalmente um traço comportamental (Consciência ou Extroversão). A estabilidade emocional é reconhecida como o segundo *Big Five* mais importante. Amabilidade e abertura não parecem fazer muita diferença no desempenho no trabalho.

Considerando o construto apresentado, surgiu a seguinte hipótese de pesquisa:

H₁ - Existe uma relação significativamente positiva entre facetas de personalidade e desempenho.

2.5.2 Relação entre valores e desempenho

As organizações são compostas por membros com diferentes sistemas de valores e com complexa interdependência e incerteza entre indivíduos e suas atividades (Ren, 2010). De acordo com Ren (2010), os valores são intrinsecamente incorporados à mente das pessoas. Acredita-se que as pessoas nascem com motivação intrínseca que, provavelmente, será fortalecida por meio da congruência de valores. Se houver congruência com o valor da organização e dos funcionários, ou seja, se houver menos discrepância de interesses, objetivos e valores entre os membros individuais e a organização, é mais provável que os funcionários sejam mais motivados para alcançar os objetivos organizacionais.

Ren (2010) investigou a interação entre a congruência de valor empregado-organização como fonte de motivação intrínseca e dois elementos-chave de design organizacional – delegação de tomada de decisão e monitoramento. Esse autor chegou à conclusão de que a congruência de valores está associada a um nível mais alto de desempenho e que o relacionamento mais forte entre congruência de valor e desempenho relacional indica que a congruência de valor aumenta a devoção dos funcionários, o que é uma consequência da motivação intrínseca dos funcionários.

Satyawadi e Ghosh (2012), em seu estudo sobre valores e motivação, chegaram à conclusão de que as dimensões dos valores e da motivação do trabalho estão significativamente correlacionadas. Eles afirmam que os funcionários que valorizam muito o envolvimento no trabalho não são motivados por incentivos financeiros; estão tão absorvidos em seu trabalho que não se importam com ganhos monetários. Para estes, as recompensas não

financeiras, como a valorização e o reconhecimento de seu trabalho, e os esforços extras são mais importantes, pois instilam um sentimento de orgulho no que diz respeito ao trabalho.

Bhargava e Pradhan (2017), por meio de pesquisa com amostra de 868 funcionários de várias organizações na Índia, afirmaram que a congruência de valores (trata-se do grau em que duas entidades têm valores semelhantes, ou seja, congruência de valores entre o funcionário e a organização) afeta positivamente o desempenho no trabalho.

Wang, Arditi e Damci (2017) investigaram os fatores que motivam os gerentes de construção civil. Os autores identificaram os valores humanos dominantes dos gerentes de construção e exploram a relação entre os valores humanos dos gerentes e seus motivadores. Esses autores investigaram 101 gerentes de construção e chegaram à conclusão de que existe uma relação entre os valores humanos e os fatores motivacionais.

Awan e Fatima (2018), por meio de uma pesquisa com 300 professores, evidenciaram que as organizações devem contratar os funcionários que têm congruência de valores com os valores organizacionais e devem focar estratégias de socialização organizacional para que eles aumentem seu desempenho no trabalho. Seus estudos provam que a congruência de valores modera a relação entre as estratégias de socialização organizacional e o desempenho no trabalho.

Considerando o construto apresentado, surgiu a seguinte hipótese de pesquisa:

H₂ - Existe uma relação significativamente positiva entre valores e desempenho.

2.5.3 Relação entre a motivação e o desempenho

O desafio da motivação na organização é extremamente complexo. Os funcionários entram em uma organização com necessidades muito diferentes, como diferentes são seus traços de personalidade, níveis de educação formal, habilidades, aptidões, interesses e outros atributos. Eles certamente têm expectativas diferentes sobre o empregador e opiniões diversas sobre o que o empregador tem o direito de esperar deles. Essas diferenças fornecem aos empregadores a maior oportunidade de se tornarem motivadores eficazes e o maior risco de fracassar no desafio motivacional (Williams, 1998).

As teorias tradicionais do comportamento humano e da motivação afirmam que o desempenho no trabalho geralmente é o resultado de pelo menos dois aspectos: as habilidades (naturais ou adquiridas) que um funcionário possui e sua motivação para usá-las e realizar um trabalho melhor (Sarmiento, Beale, & Knowles, 2007).

As organizações implementam uma série de elementos para direcionar o esforço dos funcionários em direção aos objetivos organizacionais (Ren, 2010). De acordo com Wang, Howell, Hinrichs e Prieto (2011), os indivíduos são motivados a ter certos comportamentos quando percebem a probabilidade de que seus esforços levem a um desempenho bem-sucedido e a resultados desejáveis. E a motivação é o fator mais importante que pode levar os funcionários a obter o melhor desempenho, independentemente da presença ou ausência de outros fatores. Por exemplo, um trabalhador altamente qualificado pode ter um desempenho ruim se não estiver suficientemente motivado para atingir seu objetivo (Satyawadi & Ghosh, 2012).

Shahzadi et al. (2014) investigaram que tipo de fatores influenciam a motivação no emprego, com o intuito de descobrir até que ponto a motivação afeta o desempenho no trabalho. Os dados foram coletados de 160 professores do governo e de escolas particulares do Paquistão usando questionário autoaplicável. A análise de regressão foi aplicada para encontrar o efeito da motivação do funcionário no seu desempenho, envolvendo quatro variáveis: motivação do funcionário, desempenho do funcionário, recompensas intrínsecas e eficácia do treinamento percebido pelo funcionário. Os resultados mostraram que existe uma relação significativa e positiva entre a motivação e o desempenho dos funcionários.

Ganta (2014) afirma que a maioria dos funcionários precisa de motivação para se sentir bem com seu trabalho e ter um desempenho ideal. Alguns funcionários são motivados pelo dinheiro, enquanto outros consideram o reconhecimento e as recompensas pessoalmente motivadores. Os níveis de motivação no local de trabalho têm um impacto direto na produtividade dos funcionários. Os trabalhadores que estão motivados e entusiasmados com seus empregos cumprem suas responsabilidades da melhor maneira possível e, como resultado, os números de produção aumentam.

Octaviannand, Pandjaitan e Kuswanto (2017) enfatizaram em seu estudo que a perda de motivação no trabalho influencia a satisfação do funcionário e tem um impacto negativo no desempenho do funcionário. Eles efetuaram uma pesquisa com 70 respondentes na XYZ Shipping Company, com o objetivo de analisar os efeitos da satisfação no trabalho e da motivação no desempenho dos funcionários. Esses autores chegaram à conclusão de que existe correlação positiva e significativa entre a satisfação no trabalho e a motivação para o desempenho dos funcionários. Isso significa que quanto melhor a satisfação e a motivação no trabalho dos funcionários, maior será o desempenho dos funcionários e, por outro lado, se a oferta de satisfação e motivação no trabalho for baixa, isso levará à diminuição do desempenho dos funcionários.

Pang e Lu (2018) investigaram os efeitos dos fatores de motivação organizacional na satisfação no trabalho e seus efeitos no desempenho organizacional usando análise de regressão múltipla. A análise fatorial exploratória foi realizada para derivar quatro fatores críticos da dimensão motivação organizacional, a saber, “remuneração”, “realização de trabalho”, “segurança no emprego” e “ambiente de trabalho”. Foram obtidas cinco dimensões de satisfação no trabalho, quais sejam, “política de recompensa”, “trabalho em si”, “carga de trabalho”, “variedade de habilidades” e “status do trabalho”. Foram identificadas duas dimensões de desempenho organizacional, a saber, “desempenho financeiro” e “desempenho não financeiro”.

Os resultados indicaram que "remuneração" e "ambiente de trabalho" tiveram um efeito positivo na satisfação profissional dos funcionários em termos de variedade de habilidades. Isso implica que os funcionários valorizam incentivos monetários, bem como um local de trabalho positivo com variedade de empregos, rotação e desenvolvimento pessoal. Além disso, “remuneração” e “variedade de empregos” tiveram um efeito positivo no desempenho financeiro, enquanto “ambiente de trabalho” e “autonomia no emprego” tiveram um efeito positivo no desempenho não financeiro (Pang & Lu, 2018).

Olanipekun, Xia, Hon e Darko (2018) avaliaram a relação percebida entre motivação e comprometimento, com base na teoria da autodeterminação da motivação, usando dados de pesquisas feitas com 150 proprietários de projetos de construção ecológica no setor de construção. Os dados obtidos foram analisados usando a análise fatorial confirmatória e a modelagem de equações estruturais de oito hipóteses. Os resultados do estudo revelaram que existe uma relação positiva entre compromisso e desempenho de entrega, entre motivação interna e desempenho de entrega e entre motivação interna e compromisso.

Considerando o construto apresentado e o objetivo desta pesquisa, surgiu a seguinte hipótese de pesquisa:

H₃ - Existe uma relação significativamente positiva entre motivação e desempenho.

2.6 Modelo hipotético

Para responder à questão de pesquisa, foi proposto o modelo hipotético mostrado na Figura 1.

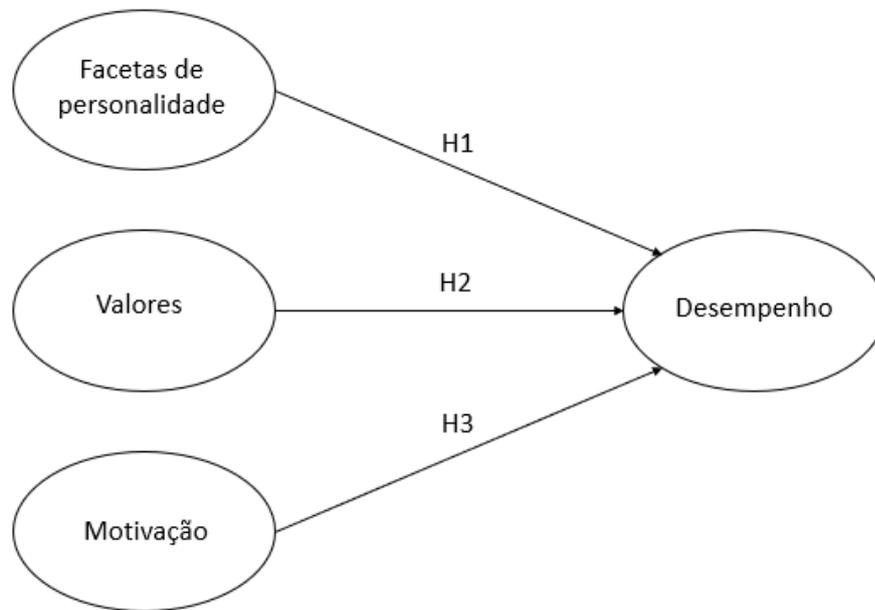


Figura 1. Modelo Hipotético

Fonte: Elaborada pela autora.

H₁ - Existe uma relação significativamente positiva entre facetas de personalidade e desempenho.

H₂ - Existe uma relação significativamente positiva entre valores e desempenho.

H₃ - Existe uma relação significativamente positiva entre motivação e desempenho.

3 Metodologia

De acordo com Vergara (2016), a metodologia está correlacionada ao direcionamento da pesquisa, deixando de forma clara a rota percorrida no estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que o objetivo é descrever a influência entre as variáveis apresentadas. De acordo com Vergara (2016), a pesquisa descritiva busca evidenciar características de uma população específica ou de algum fenômeno.

A abordagem utilizada neste estudo é quantitativa, caracterizada pelo uso da quantificação, em que o tratamento das informações ocorre por meio de modelo estatístico (Mussi, Mussi, Assunção & Nunes, 2019). De acordo com Mussi et al. (2019), o interesse da abordagem quantitativa está concentrado no coletivo, ou seja, em características predominantes em determinado grupo.

3.2 População e unidade de análise

A população não diz respeito ao número de habitantes de um determinado local e sim a um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, etc.) que têm as mesmas características que serão intenção de estudo (Vergara, 2016). A população do estudo foi composta por trabalhadores que atuam no ramo da construção civil.

O foco deste estudo foi analisar a influência das facetas de personalidade, dos valores e da motivação no desempenho dos profissionais da construção civil que atuam na execução da obra, quais sejam, os profissionais que atuam em campo executando atividade pesada, debaixo de sol e chuva e em ambiente de alto risco (pedreiro, encarregado, servente, meio oficial e outros).

3.3 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada neste estudo foi a aplicação de um questionário estruturado, por meio do Google Forms. Primeiramente, a coleta de dados ocorreu por meio de um link enviado pelo aplicativo *whatsapp*, porém o retorno não foi satisfatório, devido ao

baixo retorno de respondentes. Desta forma, em um segundo momento, o esforço foi direcionado para pesquisa de campo, por meio de visita às obras de construção civil, na região metropolitana de Belo Horizonte. As visitas a campo ocorreram no período de agosto a outubro de 2020.

O questionário é composto por 4 questões referentes a informações pessoais e 37 afirmativas referentes a 4 construtos (Facetas de Personalidade, Valores, Motivação e Desempenho).

Primeiramente, foi verificada a existência de *outliers* univariados e multivariados. Os *outliers* univariados representam respostas divergentes com base em cada um dos itens, enquanto os multivariados representam um padrão de resposta diferente, considerando todos os itens ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Assim, são considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-4,00]$ (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 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 são considerados *outliers* multivariados.

Para descrever as variáveis categóricas foram utilizadas frequências absolutas e relativas, enquanto, para descrever as variáveis numéricas, foram utilizados média e desvio-padrão. Para apresentar e comparar os itens de cada construto também serão utilizados média e desvio-padrão, além do intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança (Efron & Tibshirani, 1993). Como a escala likert de concordância varia entre 1 (Discordo Plenamente) e 5 (Concordo Plenamente), intervalos estritamente menores que 3 (ponto médio) indicam que os indivíduos tendem a discordar do item, enquanto intervalos estritamente maiores que 3 indicam que os indivíduos tendem a concordar com o item e intervalos que contêm 3 indicam que eles não tenderam a discordar nem a concordar.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa foi realizada por meio de questionário estruturado, com escala do tipo Likert de 5 pontos. De acordo com Vergara (2016), o questionário pode ser elaborado para sua apresentação ao respondente de forma escrita, impressa ou digital. Ainda segundo essa autora, ele pode ser aberto ou fechado. A escala de classificação Likert está entre as

ferramentas mais usadas para medir traços psicológicos e de personalidade (Xu & Leung, 2018).

Foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos. De acordo com Xu & Leung (2018), muitos esforços foram dedicados à busca de um número ideal de categorias de resposta em uma escala Likert para maximizar suas propriedades psicométricas, mas é difícil chegar a um acordo sobre o número ideal. Segundo esses autores, um número maior de categorias permite um mapeamento mais preciso da atitude dos entrevistados, considerado as opções limitadas de resposta na escala Likert.

Entretanto muitas opções de resposta iriam além da capacidade de discriminação dos respondentes, convidariam a comportamentos satisfatórios, como selecionar uma opção apenas para facilitar a carga cognitiva e, portanto, introduziriam mais erros de resposta, o que pode prejudicar o objetivo de pesquisa (Krosnick & Fabrigar, 1997).

3.4.1.1 Instrumento de coleta de dados – dimensão das Facetas de Personalidade

As facetas de personalidades são constituídas por cinco dimensões (*Big Five*), sendo que cada dimensão possui seis facetas. A lista de facetas é conhecida como lista de facetas do NEO PI, de autoria de Costa e McCrae (1992). De acordo com Ribeiro (2018), é possível trabalhar os cinco domínios com flexibilidade para desenvolver um menor conjunto de escalas de facetas. Dessa forma, o bloco de questões de pesquisa para Facetas de Personalidades foi composto por dez perguntas utilizadas por Ribeiro (2018), conforme Tabela 7.

Tabela 7

Instrumento de coleta de dados - dimensão das Facetas de Personalidade (continua)

Permaneço calmo em situações de tensão.	Neuroticismo (Vulnerabilidade)
Sou constantemente rabugento.	Neuroticismo (Depressão)
Sou cheio de energia.	Extroversão (Atividade)
Sou extrovertido.	Extroversão (Emoções Positivas)
Tenho muita imaginação.	Abertura (Estética)
As pessoas confiam em mim.	Amabilidade (Confiança)

Gosto de cooperar com os outros.	Amabilidade (Altruísmo)
Sou responsável.	Conscienciosidade (Competência)
Insisto até terminar minhas tarefas.	Conscienciosidade (Autodisciplina)
Faço planos e sigo com os mesmos até cumprir.	Conscienciosidade (Esforço de Realização)

Fonte: Recuperado de “A influência da cultura, dos valores, da anomia e do desempenho no tempo de permanência em empregos de baixos salários (Dissertação de Mestrado, p. 137), de M. H. Ribeiro, 2018, Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.

3.4.1.2 Instrumento de coleta de dados – dimensão de Valores

Valores são notados como objetivos, sua obtenção deve servir aos interesses do indivíduo ou de alguma coletividade (Schwartz, 1992). De acordo com Ribeiro (2018, p. 137), “o valor, ou aquilo que é valorizado pelas pessoas, é uma escolha individual, subjetiva e produto da cultura onde o indivíduo está inserido”.

O construto Valores nesta pesquisa será pautado pelos estudos de Schwartz (1992). Schwartz (1992) desenvolveu seu modelo bidimensional de valores pessoais no nível individual baseado em dois pontos. Primeiro, os valores entre culturas ordenam-se consistentemente em um espaço bidimensional. Em segundo lugar, os agrupamentos são separáveis em dez tipos motivacionais distintos, ordenados no espaço em duas dimensões, com base em suas compatibilidades e conflitos mútuos. Como forma de avaliar esse construto, foram utilizadas dez questões validadas por Ribeiro (2018), conforme Tabela 8.

Tabela 8

Instrumento de coleta de dados - dimensão de valores	(continua)
Gosto de estar no comando e dizer aos outros o que fazer.	Poder
Ser bem-sucedido é importante. Gosto de me destacar e impressionar.	Realização
Acho muito importante aproveitar a vida e ter bons momentos.	Hedonismo
Gosto de aventuras, correr riscos e ter uma vida emocionante.	Estimulação
Sou curioso, tento entender de tudo.	Autodireção
Acho importante fazer as coisas como aprendi com minha família.	Tradição

Acho importante a proteção das pessoas e da natureza.	Universalismo
Cuido de quem conheço e gosto.	Benevolência
As pessoas devem seguir as regras sempre, mesmo quando não há vigilância.	Conformidade
Segurança e estabilidade da sociedade são muito importantes.	Segurança

Fonte: Recuperado de “A influência da cultura, dos valores, da anomia e do desempenho no tempo de permanência em empregos de baixos salários (Dissertação de Mestrado, p. 137), de M. H. Ribeiro, 2018, Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.

3.4.1.3 Instrumento de coleta de dados – dimensão da Motivação

Nohria et al. (2008) consideram que as pessoas são guiadas por quatro necessidades emocionais básicas, ou impulsos, que são o produto da herança evolutiva comum do indivíduo. São elas: adquirir (obter bens tangíveis e intangíveis); vincular (conexão entre indivíduos); compreender (compreensão do mundo); defender (justiça). Como os quatro impulsos estão conectados no cérebro, o grau em que eles são satisfeitos afeta diretamente as emoções e, por extensão, o comportamento do indivíduo (Nohria et al., 2008). Para a presente pesquisa, em relação a essa dimensão, foram utilizadas oito questões validadas por Santos (2016), conforme Tabela 9.

Tabela 9

Instrumento de coleta de dados – dimensão da Motivação

O trabalho que exerço é interessante e desafiador	Adquirir
Sinto recompensado pelas recompensas que recebo no meu trabalho.	Adquirir
Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa é justo	Defender
Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles	Defender
A empresa onde trabalho estimula a colaboração e o trabalho em equipe	Vínculo
A empresa onde trabalho incentiva o compartilhamento de melhores práticas	Vínculo
Sou estimulado para o desenvolvimento de trabalhos distintos e desafiadores	Compreender
Tenho uma função importante nos projetos que participo	Compreender

Fonte: Recuperado de “A influência das práticas de gestão de desempenho e recompensas na motivação dos profissionais” (Dissertação de Mestrado), de F. R. Santos, 2016, Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.

3.4.1.4 Instrumento de coleta de dados – dimensão do Desempenho do Indivíduo

Segundo Aguinis e Kraiger (2009), o desempenho individual do trabalho diz respeito à capacidade de um indivíduo para desempenhar suas tarefas, com as habilidades, experiência, atitude e motivação necessárias. O desempenho de um funcionário específico é considerado crítico na determinação do desempenho geral de uma empresa. Nesse sentido, as empresas desejam encontrar funcionários comprometidos e competentes que possam executar tarefas conforme seja necessário (Zeglat & Janbeik, 2019).

A maioria dos indivíduos prefere um trabalho que seja significativo para eles. Um ambiente de trabalho significativo fornece uma plataforma a partir da qual os funcionários podem se inspirar para realizar não apenas seus objetivos pessoais, mas também os da organização em que trabalham (Zeglat & Janbeik, 2019).

O desempenho individual, neste trabalho, foi mensurado conforme estudos de Borman e Motowidlo (1993), que enfatizaram duas dimensões distintas que analisam o desempenho: o desempenho da tarefa e o desempenho contextual. Para esta pesquisa, foram utilizadas 9 questões validadas por Castro, Reis, Ferreira e Gomes (2016), conforme Tabela 10.

Tabela 10

Instrumento de coleta de dados – dimensão do Desempenho do Indivíduo

Recebo tarefas especiais (de confiança) para realizar.	Tarefa
Tomo iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pelo meu chefe.	Tarefa
Tenho cuidado com os bens da empresa que uso no trabalho.	Tarefa
Já fiz um trabalho várias vezes a pedido do meu chefe.	Tarefa
Cumpro os prazos estabelecidos	Tarefa
Procuro me atualizar fazendo cursos ou lendo livros.	Contexto
Mostro respeito pelos superiores.	Contexto

Apresentei ideias criativas e aplicáveis para a empresa.	Contexto
Sigo os valores da empresa, mesmo quando não concordo.	Contexto

Fonte: Recuperado de “Values, motivation, commitment, performance and rewards: Analysis model”, de M. L. M. de Castro, M. T. Reis, C. A. A. Ferreira e J. F. da S. Gomes, 2016, *Business Process Management Journal*, 22, 1-31.

3.4 Tratamento de dados

Com o objetivo de avaliar as relações entre os construtos, foi ajustado um modelo de equações estruturais utilizando a abordagem *Partial Least Square* (PLS) (Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010). A abordagem de equações estruturais permite incorporar variáveis não observadas ao modelo, sendo que essas são medidas indiretamente por variáveis indicadoras (itens) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é uma família de métodos estatísticos que estimam relações entre conjuntos de variáveis observadas, que representam as variáveis conceituais em modelos estatísticos (Hair & Sarstedt, 2019).

De acordo com Iacobucci (2009), a modelagem de equações estruturais (SEM) possui ótima capacidade de lidar com erros de medição, o que é uma grande vantagem do modelo. Na modelagem de equações estruturais (SEM), a parte de análise de caminhos do modelo é distinguível da parte de análise de fatores do modelo, portanto suas variações de erro também são separáveis. Essa distinção é importante por dois motivos: primeiro, porque permite um diagnóstico mais preciso para a melhoria do modelo (por exemplo, se a falta de ajuste é devida a medidas inadequadas ou à especificação incorreta do modelo); segundo, porque reduz problemas com certos tipos de multicolinearidade, por exemplo, imagine-se uma construção (X1) medida por vários indicadores (por exemplo, X1a, X1b, X1c). Se essas variáveis forem realmente todos os indicadores das mesmas construções, elas provavelmente seriam altamente correlacionadas. Se for esse o caso, incluir todos eles – X1a, X1b, X1c – em uma regressão criaria problemas de multicolinearidade, mesmo antes de considerar se outros preditores (X2, ..., Xp) estão correlacionados com X1. Na modelagem de equações estruturais (SEM), os múltiplos indicadores são representados por um fator, a medição é representada corretamente e esse problema é evitado.

De acordo com Harindranath e Jacob (2018), na modelagem de equações estruturais (SEM), as variáveis de manifesto são chamadas como variáveis medidas ou observadas, indicador e itens denotados por um retângulo. Fatores com dois ou mais itens são chamados de construções, variáveis não observadas ou latentes. A modelagem de equações estruturais

(SEM) é uma ferramenta multivariada usada para avaliar as inter-relações entre variáveis latentes e observadas e é composta por dois componentes, medição e estrutura. A distinção entre modelos de medidas e modelos estruturais é que o primeiro se concentra na conexão entre os construtos e suas medidas, e o segundo apresenta as relações teóricas entre dois construtos.

No modelo em questão, existem construtos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens, mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “*Two-Step*”. Primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem via análise fatorial com o método de extração das componentes principais (Mingoti, 2007; Sanchez, 2013), sendo eles utilizados para formar os construtos de segunda ordem.

Para analisar a qualidade e validade dos construtos de primeira ordem, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50% (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair et al., 2016). Para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado o critério de Kaiser (1958), que retorna a quantidade de dimensões do construto. A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida por meio do indicador 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 processo de modelagem de equações estruturais envolve a construção de um modelo de mensuração e de um modelo estrutural. No modelo de mensuração, os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados (Hair et al., 2009), pois, ao não contribuir de forma relevante para a formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Para verificar a validade convergente desses construtos, foi utilizado novamente o

critério proposto por Fornell e Larcker (1981), enquanto para mensurar a confiabilidade dos construtos, foram utilizados novamente os indicadores Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC). Para a validade discriminante, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um construto for maior que a variância compartilhada desse construto com os demais. Além disso, para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado novamente o critério de Kaiser.

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo, foram utilizados o R² e o GoF (Tenenhaus, Amato & Vinzi, 2004). O R² representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca; valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada, e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair et al., 2016). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos R² do modelo que também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar a modelos com construtos formativos (Henseler & Sarstedt, 2013); ele apenas permite uma síntese das AVEs e dos R² do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

4 Apresentação, Tratamento e Análise dos Dados

4.1 Descrição da base de dados

4.1.1 Tamanho de amostra

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

Porém, geralmente, aceitando a regra empírica de 10 vezes para o PLS, pode-se chegar a níveis não aceitáveis de poder estatístico (Henseler et al., 2009), sendo que somente em casos de tamanhos de efeitos realmente grandes é que os níveis de poder estatístico estariam em limites aceitáveis utilizando a regra empírica de 10 vezes. Para determinar o tamanho mínimo da amostra exigido (Cohen, 1992), devem-se utilizar tabelas de poder para regressão (Chin, 2010).

A Tabela 11 apresenta o tamanho amostral para uma análise de regressão considerando um nível de 5% de significância e um tamanho de efeito médio, variando o número de variáveis independentes e o poder.

Tabela 11
Tamanho de amostra para modelos de regressão com nível de 5% de significância e tamanho do efeito médio

Variáveis Independentes	Poder		
	80%	90%	95%
2	67	87	106
3	76	98	118
4	84	108	129
5	91	116	138
6	97	123	146
7	103	129	154
8	108	136	160

Fonte: Elaborada pela autora.

Considerando que, no modelo ajustado, o construto que mais recebe setas diretas (Desempenho) recebe 3, o tamanho mínimo amostral para detectar, com um nível de 5% de significância e um efeito médio como significativo, seria de 118 amostras, com um poder igual a 95%.

4.1.2 Análise de dados faltantes e outliers

O banco de dados foi formado por 177 indivíduos avaliados por 41 questões, sendo 4 de caracterização e 37 correspondentes a um questionário, em escala Likert variando de 1 a 5. Do questionário, extrairam-se os indicadores Personalidade, Valores, Motivação e Desempenho. Num total de 7.257 respostas para as 37 questões sobre os construtos, não foi encontrada nenhuma célula em branco.

Foi realizada uma análise dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. Podem-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 *outliers* do tipo 2 e 3 podem ser classificados como univariados, enquanto os *outliers* do tipo 4 podem ser classificados como multivariados.

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 de multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio-padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $|4,00|$ foram consideradas *outliers* (Hair et al., 2009). Com base nesse critério, foram encontrados 18 (0,27%), observação considerada atípica de forma univariada.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair et al. (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. De acordo com esse critério, foram encontrados 2 (1,13%) indivíduos atípicos de forma multivariada.

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

4.1.3 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada nem mesmo multivariada, uma vez que estes estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS, de acordo com Vinzi et al. (2010), foi desenvolvida como uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras, tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM), existem diversos estimadores robustos para desvios de normalidade.

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 no nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Por meio da matriz de correlação de *Spearman* (Hollander, Wolfe, & Chicken, 1999), 253 (37,99%) relações foram significativas no nível de 5%.

Foi realizado também o teste de *Bartlett* para verificar a linearidade em cada construto (Mingoti, 2007). Em todos os construtos, foram observados valores-p menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade.

4.2 Análise descritiva

A maioria dos funcionários são do sexo masculino (91,53%) e 38,42% dos respondentes têm idade entre 31 e 42 anos. Mais da metade dos respondentes (57,06%) possuem apenas o ensino fundamental. Quanto ao cargo, fora a categoria “outros”, o mais comum entre os funcionários foi o cargo de servente, com 20,34%.

Dentro da categoria “outros”, estão contêm os cargos: carpinteiro, armador, guincheiro, gesseiro, eletricista, operador de máquina, bombeiro hidráulico, pintor, pedreiro de acabamento, vidraceiro, mestre de obras e apontadores de obra sendo 7 carpinteiros, 7 armadores, 5 guincheiros, 8 gesseiros, 8 eletricistas, 5 operadores de máquina, 8 bombeiros hidráulicos, 7 pintores, 8 pedreiros de acabamento, 6 vidraceiros, 8 mestre de obras e 3 apontadores de obra, conforme Tabela 12.

Tabela 12
Análise descritiva das variáveis de caracterização (continua)

	Variável	N	%
Sexo	Feminino	15	8,47%
	Masculino	162	91,53%
Idade	Entre 18 e 30	50	28,25%
	Entre 31 e 42	68	38,42%
	Entre 43 e 54	48	27,12%
	Entre 55 e 75	11	6,21%
Escolaridade	Fundamental	101	57,06%
	Médio	46	25,99%
	Superior	30	16,95%
Cargo	Encarregado	17	9,60%

Meio oficial	8	4,52%
Pedreiro	35	19,77%
Servente	36	20,34%
Outros	80	45,20%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 13 apresenta a análise descritiva e a comparação dos itens de cada construto, e a Figura 2 ilustra esses resultados. Vale ressaltar que a escala Likert estava fixada entre 1 e 5, sendo que 5 indica “Concordo plenamente” e 1 indica “Discordo plenamente”.

No indicador Facetas de Personalidade, o item PE2 teve a média significativamente menor que as demais devido à não sobreposição dos indicadores. Além disso, o item PE9 apresentou a maior média, mas esta não se mostrou significativa, pela sobreposição dos intervalos de confiança.

No indicador Valores, o item VA4 teve a média significativamente menor que as demais devido à não sobreposição dos indicadores. Além disso, o item VA3 apresentou a maior média, mas esta não se mostrou significativa devido à sobreposição dos intervalos de confiança.

No indicador Motivação, o item MO1 apresentou a maior média, porém ela não foi significativamente maior que as demais devido à sobreposição dos intervalos de confiança.

No indicador Desempenho, o item DE4 teve a média significativamente menor que as demais devido à não sobreposição dos indicadores. Além disso, o item DE3 apresentou a maior média, mas esta não se mostrou significativa devido à sobreposição dos intervalos de confiança.

Tabela 13

Análise descritiva dos itens dos indicadores (continua)

Indicador	Item	N	Média	D.P.	I.C. (95%)
Personalidade	PE1	177	4,25	1,20	[4,05; 4,42]
	PE2	177	1,78	1,21	[1,60; 1,97]
	PE3	177	4,16	0,64	[4,07; 4,25]
	PE4	177	3,90	0,94	[3,75; 4,04]
	PE5	177	3,71	0,85	[3,59; 3,83]
	PE6	177	4,04	0,54	[3,96; 4,12]
	PE7	177	4,33	0,51	[4,25; 4,40]
	PE8	177	4,27	0,57	[4,18; 4,35]
	PE9	177	4,34	0,69	[4,24; 4,44]
	PE10	177	4,33	0,69	[4,22; 4,42]
Valores	VA1	177	2,95	1,62	[2,72; 3,21]
	VA2	177	3,72	1,20	[3,56; 3,89]
	VA3	177	4,36	0,59	[4,27; 4,44]
	VA4	177	2,26	1,25	[2,07; 2,45]

	VA5	177	3,99	1,08	[3,83; 4,16]
	VA6	177	3,12	1,26	[2,95; 3,31]
	VA7	177	4,22	0,51	[4,15; 4,29]
	VA8	177	4,16	0,47	[4,08; 4,22]
	VA9	177	4,29	0,66	[4,19; 4,39]
	VA10	177	4,34	0,55	[4,26; 4,43]
Motivação	MO1	177	4,08	0,84	[3,95; 4,21]
	MO2	177	3,86	0,88	[3,74; 3,99]
	MO3	177	3,78	0,80	[3,66; 3,89]
	MO4	177	3,72	0,80	[3,60; 3,84]
	MO5	177	3,99	0,67	[3,89; 4,09]
	MO6	177	3,93	0,58	[3,85; 4,01]
	MO7	177	3,87	0,58	[3,78; 3,95]
	MO8	177	4,03	0,52	[3,94; 4,10]
Desempenho	DE1	177	3,99	0,54	[3,92; 4,07]
	DE2	177	3,77	0,73	[3,66; 3,87]
	DE3	177	4,15	0,37	[4,10; 4,20]
	DE4	177	2,97	1,05	[2,81; 3,12]
	DE5	177	4,02	0,33	[3,97; 4,06]
	DE6	177	3,55	0,92	[3,41; 3,67]
	DE7	177	4,07	0,42	[4,01; 4,13]
	DE8	177	3,72	0,73	[3,60; 3,81]
	DE9	177	3,73	0,75	[3,61; 3,84]

Fonte: Dados da pesquisa. *Nota.* Intervalo Bootstrap.

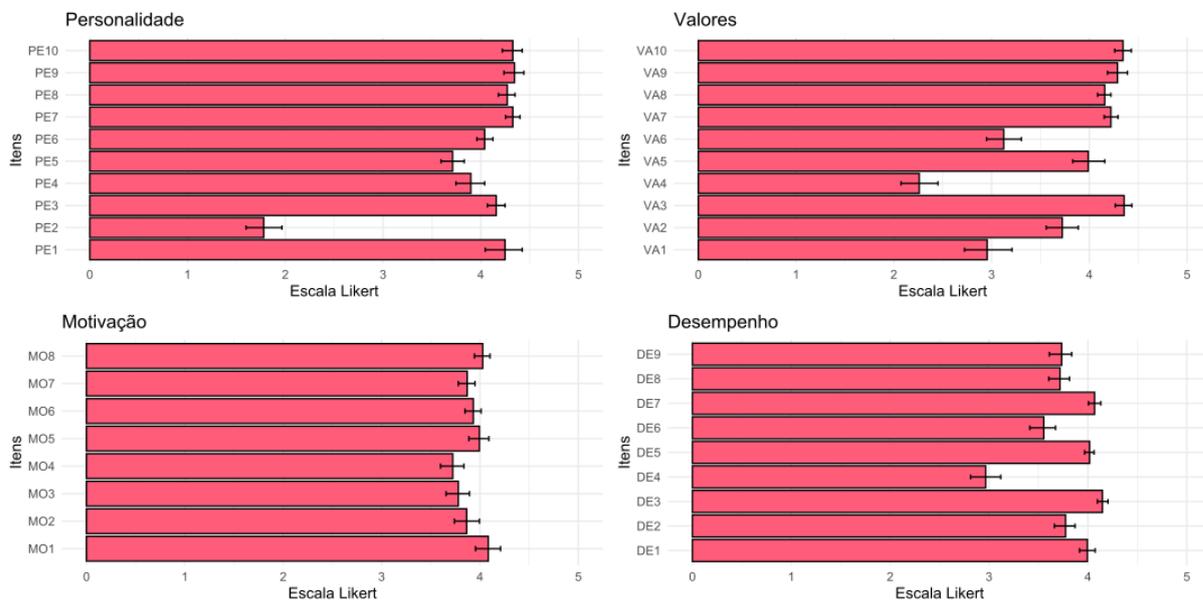


Figura 2. Gráfico de barras com intervalo de confiança para a média dos indicadores
Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Modelagem de equações estruturais

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.

4.3.1 Outer Model

A Tabela 14 apresenta o modelo de mensuração, modelo inicial e final dos construtos. Dessa forma, os itens que apresentaram carga fatorial inferior a 0,50 foram retirados das análises, pois, ao não contribuir de forma relevante para a formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Analisando o modelo final, todos os itens restantes apresentaram carga fatorial superior a 0,50.

Tabela 14
Modelo de mensuração (continua)

Construtos	Itens	Modelo inicial			Modelo final		
		C.F. ¹	Com. ²	Peso	C.F. ¹	Com. ²	Peso
Personalidade	PE1	-0,20	0,04	-0,14	-	-	-
	PE2	0,26	0,07	0,15	-	-	-
	PE3	0,46	0,21	0,19	-	-	-
	PE4	0,33	0,11	0,12	-	-	-
	PE5	0,55	0,31	0,33	0,63	0,40	0,45
	PE6	0,53	0,29	0,25	0,62	0,39	0,31
	PE7	0,65	0,42	0,30	0,65	0,42	0,36
	PE8	0,65	0,42	0,40	0,67	0,45	0,44
	PE9	0,34	0,12	0,12	-	-	-
	PE10	0,13	0,02	-0,04	-	-	-
Valores	VA1	0,28	0,08	0,11	-	-	-
	VA2	0,48	0,23	0,17	0,58	0,34	0,24
	VA3	0,71	0,50	0,28	0,79	0,63	0,38
	VA4	0,22	0,05	0,11	-	-	-
	VA5	0,50	0,25	0,21	0,55	0,30	0,26
	VA6	0,36	0,13	0,22	-	-	-
	VA7	0,49	0,24	0,14	-	-	-
	VA8	0,64	0,41	0,32	0,66	0,44	0,39
	VA9	0,49	0,24	0,18	-	-	-
	VA10	0,61	0,37	0,20	0,58	0,34	0,28

Motivação	MO1	0,60	0,36	0,29	0,56	0,31	0,24
	MO2	0,67	0,45	0,14	0,68	0,47	0,13
	MO3	0,68	0,46	0,11	0,70	0,49	0,11
	MO4	0,36	0,13	-0,07	-	-	-
	MO5	0,66	0,43	0,15	0,66	0,44	0,14
	MO6	0,70	0,49	0,22	0,71	0,50	0,22
	MO7	0,68	0,46	0,22	0,69	0,48	0,22
	MO8	0,77	0,59	0,37	0,78	0,61	0,38
Desempenho	DE1	0,72	0,51	0,57	0,80	0,64	0,65
	DE2	0,60	0,35	0,32	0,62	0,39	0,37
	DE3	0,63	0,40	0,42	0,57	0,33	0,43
	DE4	0,08	0,01	-0,02	-	-	-
	DE5	0,45	0,20	0,17	-	-	-
	DE6	0,06	0,00	-0,10	-	-	-
	DE7	0,26	0,07	0,15	-	-	-
	DE8	0,25	0,06	0,12	-	-	-
	DE9	0,04	0,00	-0,10	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa. *Nota.* ¹Carga Fatorial; ²Comunalidade.

A Tabela 15 mostra as análises da validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos do modelo de mensuração.

Tabela 15

Validação do modelo de mensuração dos construtos

Construtos	Itens	A.C.¹	C.C.²	AVE³	V.M.C.⁴	Dim.⁵
Personalidade	4	0,53	0,74	0,41	0,21	1
Valores	5	0,63	0,77	0,41	0,21	1
Motivação	7	0,82	0,87	0,47	0,17	1
Desempenho	3	0,41	0,72	0,45	0,17	1

Fonte: Dados da pesquisa. *Nota.* ¹Alfa de Cronbach, ²Confiabilidade Composta, ³Variância Extraída, ⁴Variância Compartilhada Máxima; ⁵Dimensionalidade.

Conforme Tabela 15, em todos os construtos, os índices de confiabilidade A.C. e/ou C.C. foram superiores a 0,60, evidenciando, assim, a confiabilidade deles. De acordo com o critério de Kaiser, todos os construtos foram unidimensionais. Houve validação convergente em todos eles, uma vez que as AVEs foram superiores a 0,40. E ocorreu validação discriminante em todos os construtos visto que a variância compartilhada máxima de cada um foi inferior à respectiva AVE.

4.3.2 Inner Model

A Tabela 16 apresenta o modelo estrutural, e a Figura 3 ilustra esse modelo.

Tabela 16
Modelo estrutural

Endógenas	Exógenas	β	E.P. (β) ¹	I.C. (95%) ²	Valor-p	R2
	Personalidade	0,14	0,07	[-0,13; 0,30]	0,056	27,66%
Desempenho	Valores	0,26	0,07	[0,10; 0,41]	0,001	
	Motivação	0,32	0,07	[0,20; 0,52]	<0,001	

Fonte: Dados da pesquisa. *Nota.* ¹Erro padrão; ²Intervalo Bootstrap; Gof = 34,85%.

É possível afirmar que houve influência parcialmente significativa (valor-p = 0,056) e positiva ($\beta = 0,14$ [-0,13; 0,30]) da Faceta de Personalidade sobre o Desempenho, logo, quanto maior o escore da Personalidade, maior tenderá a ser o escore do Desempenho. Quando analisado Desempenho e Valores, é possível validar uma influência significativa (valor-p = 0,001) e positiva ($\beta = 0,26$ [0,10; 0,41]) do indicador Valores sobre o Desempenho, logo, quanto maior o escore do indicador Valores, maior tenderá a ser o escore do Desempenho.

Analisando Desempenho e Motivação, a análise demonstrou influência significativa (valor-p < 0,001) e positiva ($\beta = 0,32$ [0,20; 0,52]) da Motivação sobre o Desempenho, logo, quanto maior o escore da Motivação, maior tenderá a ser o escore do Desempenho. A Personalidade, os Valores e a Motivação foram capazes de explicar 27,66% da variabilidade do Desempenho, o que representa uma qualidade explicativa moderada. Além disso, o modelo apresentou um Gof de 34,85%.

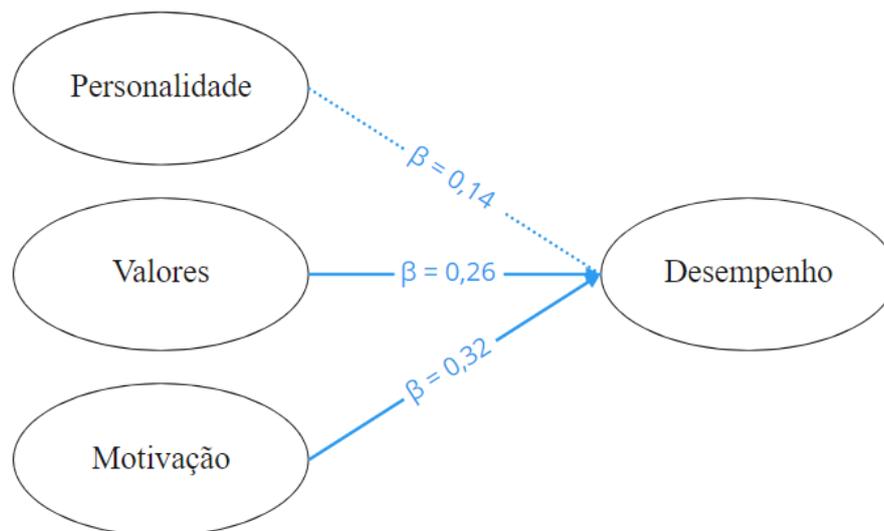


Figura 3. Modelo estrutural

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 17 apresenta o resultado das hipóteses iniciais do modelo. Dessa forma, observa-se que a hipótese 1 foi parcialmente confirmada, devido ao fato de o valor-p ser um pouco acima de 0,050, e as demais hipóteses foram confirmadas.

Tabela 17

Resultado das hipóteses	
Hipóteses	
H1	Parcialmente Confirmada
H2	Confirmada
H3	Confirmada

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 18 apresenta a análise descritiva dos indicadores extraídos do modelo de equações estruturais. Destaca-se que, como os itens estavam em escala Likert de 1 a 5, intervalos estritamente maiores que 3 indicam concordância, e menores que 3 indicam discordância. Intervalos que contêm o 3 não indicam concordância nem discordância. Sendo assim, observa-se que:

- O indicador Personalidade apresentou uma média de 4,11 com intervalo de confiança indo de 4,05 a 4,17, o que indica que as pessoas tenderam a concordar com esse indicador.
- O indicador Valores apresentou uma média de 4,12 com intervalo de confiança indo de 4,05 a 4,20, o que indica que as pessoas tenderam a concordar com esse indicador.
- O indicador Motivação apresentou uma média de 3,92 com intervalo de confiança indo de 3,85 a 3,99, o que indica que as pessoas tenderam a concordar com esse indicador.
- O indicador Desempenho apresentou uma média de 3,95 com intervalo de confiança indo de 3,90 a 4,01, o que indica que as pessoas tenderam a concordar com esse indicador.
- Os indicadores Valores e Personalidade foram significativamente maiores que os demais devido à não sobreposição dos intervalos de confiança.

Tabela 18

Análise descritiva dos indicadores

Indicador	N	Média	D.P.	I.C. (95%)
Personalidade	177	4,11	0,39	[4,05; 4,17]
Valores	177	4,12	0,51	[4,05; 4,20]
Motivação	177	3,92	0,49	[3,85; 3,99]
Desempenho	177	3,95	0,40	[3,90; 4,01]

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Comparação e correlação

A fim de reduzir o número de categorias das variáveis categóricas, agrupou-se o cargo “Meio oficial” à categoria “Outros” devido à baixa frequência. Além disso, as variáveis “escolaridade” e “idade” foram avaliadas como ordinais e, portanto, avaliou-se a correlação delas com os indicadores.

4.4.1 Correlação dos indicadores

A Tabela 19 apresenta as correlações entre os indicadores, e a Figura 4 apresenta o correlograma, que ilustra essa correlação. Destaca-se que, quanto mais azul, maior a correlação positiva, ao passo que quanto mais vermelho, maior a correlação negativa. Além disso, correlações com “x” não são significativas. Assim, observa-se que:

- a) Houve correlação significativa e positiva do indicador Desempenho com os indicadores Personalidade ($r=0,22$), Motivação ($r=0,28$) e Valores ($r=0,24$). Assim, quanto maior o escore do indicador Desempenho, maior tende a ser o escore desses outros indicadores e vice-versa.
- b) Houve correlação significativa e positiva do indicador Motivação com os indicadores Personalidade ($r=0,19$) e Valores ($r=0,19$). Isso implica que, quanto maior o escore do indicador Motivação, maior tende a ser o escore desses outros indicadores e vice-versa.
- c) Houve correlação significativa e positiva entre os indicadores Personalidade e Valores ($r=0,36$). Isso implica que, quanto maior o escore do indicador Personalidade, maior tende a ser o escore do indicador Valores e vice-versa.

Tabela 19

Correlação entre os indicadores

Indicadores	Personalidade	Valores	Motivação
Valores	0,36 (<0,001)	-	-
Motivação	0,19 (0,012)	0,19 (0,013)	-
Desempenho	0,22 (0,003)	0,24 (0,001)	0,28 (<0,001)

Fonte: Dados da pesquisa. Nota. r(Valor-p).

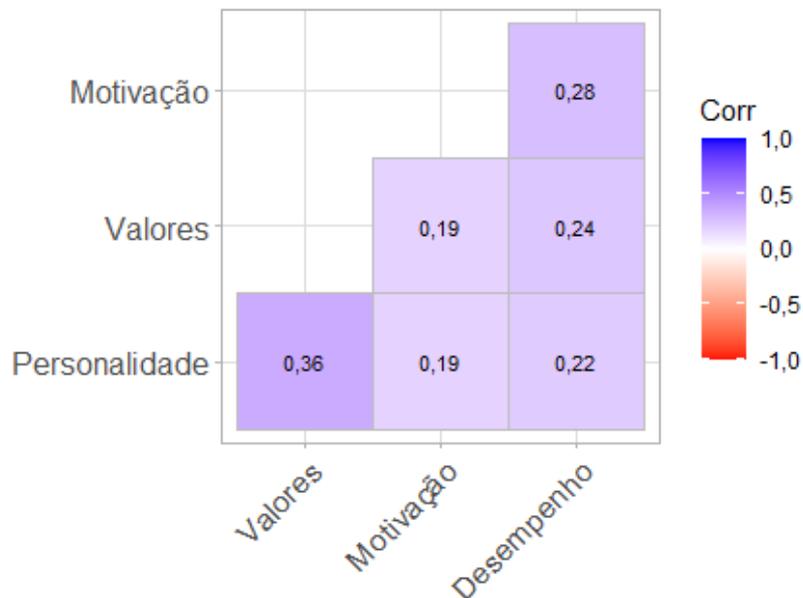


Figura 4. Correlação entre os indicadores

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.2 Correlação dos indicadores com as variáveis ordinais

A Tabela 20 apresenta a correlação das variáveis ordinais com os indicadores. Por meio da análise, fica evidente que:

- Houve correlação significativa (valor-p = 0,015) e positiva ($r = 0,15$) entre a escolaridade e o indicador Personalidade. Assim, quanto maior for a escolaridade do funcionário, maior tende a ser o escore do indicador Personalidade e vice-versa.
- Houve correlação significativa (valor-p = 0,012) e negativa ($r = -0,19$) entre a escolaridade e o indicador Motivação. Assim, quanto maior for a escolaridade do funcionário, maior tende a ser o escore do indicador Motivação e vice-versa.
- As demais correlações não foram significativas.

Tabela 20

Correlação com as variáveis ordinais

Indicadores	Escolaridade	Idade
Personalidade	0,15 (0,048)	-0,05 (0,477)
Valores	0,04 (0,638)	-0,08 (0,278)
Motivação	-0,19 (0,012)	-0,05 (0,508)
Desempenho	0,04 (0,596)	-0,02 (0,779)

Fonte: Dados da pesquisa. Nota. r(Valor-p).

4.5 Comparação dos indicadores com as variáveis de caracterização

4.5.1 Facetas de Personalidade

A Tabela 21 apresenta a comparação das variáveis categóricas com relação à Personalidade. A análise evidenciou uma diferença significativa entre os cargos de acordo com o indicador Personalidade, sendo que o cargo “outros” apresentou a maior média do indicador. Além disso, por comparações múltiplas, observou-se uma diferença parcial (Valor- $p_3 = 0,021$) entre indivíduos que ocupavam cargo de servente e outros, sendo que o cargo “outros” foi significativamente maior.

Tabela 21

Comparação das variáveis categóricas em relação à Personalidade

	Variável	N	Média	E.P.	1° Q.	2° Q.	3° Q.	Valor-p
Sexo	Feminino	15	4,18	0,09	3,90	4,11	4,39	0,448 ¹
	Masculino	162	4,10	0,03	3,79	4,00	4,32	
Cargo	Encarregado	17	4,08	0,10	3,79	4,00	4,21	0,018²
	Pedreiro	35	4,11	0,06	4,00	4,00	4,26	
	Servente	36	3,94	0,07	3,76	3,90	4,13	
	Outros	89	4,18	0,04	4,00	4,06	4,47	

Fonte: dados da pesquisa. Nota. ¹Teste de Mann-Whitney; ²Teste de Kruskal-Wallis, ³Teste de Nemenyi.

4.5.2 Valores

Para a variável Valores, não houve diferença significativa entre nenhuma das variáveis com relação a ela. A Tabela 22 apresenta a comparação das variáveis categóricas com relação aos Valores.

Tabela 22

Comparação das variáveis categóricas em relação aos Valores

	Variável	N	Média	E.P.	1° Q.	2° Q.	3° Q.	Valor-p
Sexo	Feminino	15	4,17	0,13	3,80	4,18	4,61	0,806 ¹
	Masculino	162	4,12	0,04	3,82	4,00	4,47	
Cargo	Encarregado	17	4,17	0,10	4,00	4,00	4,41	0,994 ²
	Pedreiro	35	4,09	0,10	3,81	4,00	4,51	
	Servente	36	4,11	0,09	3,59	4,19	4,51	
	Outros	89	4,14	0,05	3,82	4,00	4,55	

Fonte: Dados da pesquisa. Nota. ¹Teste de Mann-Whitney; ²Teste de Kruskal-Wallis.

4.5.3 Motivação

A Tabela 23 apresenta a comparação das variáveis categóricas com relação à Motivação. Houve diferença significativa entre os sexos de acordo com o indicador Motivação, sendo que o sexo masculino apresentou a maior média do indicador. Entretanto, não houve diferença significativa entre os cargos de acordo com a Motivação.

Tabela 23

Comparação das variáveis categóricas em relação à Motivação

	Variável	N	Média	E.P.	1º Q.	2º Q.	3º Q.	Valor-p
Sexo	Feminino	15	3,49	0,19	2,94	3,67	4,00	0,007 ¹
	Masculino	162	3,97	0,04	3,94	4,00	4,10	
Cargo	Encarregado	17	4,17	0,07	4,00	4,10	4,26	0,086 ²
	Pedreiro	35	3,88	0,09	3,56	4,00	4,12	
	Servente	36	3,86	0,08	3,70	4,00	4,10	
	Outros	89	3,92	0,05	3,86	4,00	4,10	

Fonte: Dados da pesquisa. Nota. ¹Teste de Mann-Whitney; ²Teste de Kruskal-Wallis.

4.5.4 Desempenho

A Tabela 24 apresenta a comparação das variáveis categóricas com relação ao Desempenho. Dessa forma, observa-se que não houve diferença significativa entre nenhuma das variáveis com relação ao Desempenho.

Tabela 24

Comparação das variáveis categóricas em relação ao Desempenho

	Variável	N	Média	E.P.	1º Q.	2º Q.	3º Q.	Valor-p
Sexo	Feminino	15	3,88	0,13	3,58	3,90	4,00	0,176 ¹
	Masculino	162	3,96	0,03	4,00	4,00	4,00	
Cargo	Encarregado	17	4,01	0,08	4,00	4,00	4,00	0,950 ²
	Pedreiro	35	3,94	0,08	3,63	4,00	4,00	
	Servente	36	3,92	0,05	4,00	4,00	4,00	
	Outros	89	3,96	0,04	3,65	4,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa. Nota. ¹Teste de Mann-Whitney; ²Teste de Kruskal-Wallis.

4.6 Resultados obtidos

Para o presente estudo, foram analisadas as influências de três variáveis no desempenho dos profissionais da construção civil, com o objetivo de responder à seguinte

questão de pesquisa: Como o desempenho dos profissionais da construção civil é influenciado significativamente por suas facetas de personalidade, valores e motivação?

Para esta pesquisa, 177 profissionais da construção civil responderam a um questionário que avaliou 41 questões, sendo 4 de caracterização e 37 correspondentes a um questionário, em escala Likert variando de 1 a 5. Do questionário extraíram-se os indicadores Personalidade, Valores, Motivação e Desempenho. Num total de 7.257 respostas para as 37 questões sobre os construtos, não foi encontrada nenhuma célula em branco.

No que tange à variável Facetas de Personalidade, é possível afirmar que houve influência parcialmente significativa (valor-p = 0,056) e positiva ($\beta = 0,14 [-0,13; 0,30]$) sobre o Desempenho, logo, quanto maior o escore da Faceta de Personalidade, maior tenderá a ser o escore do Desempenho. Dessa forma, a hipótese H₁ (H₁ - Existe uma relação significativamente positiva entre facetas de personalidade e desempenho), foi parcialmente confirmada.

No que tange à variável Valores, é possível validar uma influência significativa (valor-p = 0,001) e positiva ($\beta = 0,26 [0,10; 0,41]$) do indicador Valores sobre o Desempenho, logo, quanto maior o escore do indicador Valores, maior tenderá a ser o escore do Desempenho. Esse resultado confirma a H₂ (H₂ - Existe uma relação significativamente positiva entre valores e desempenho), demonstrando uma relação positiva entre valores e desempenho.

Avaliando a variável Motivação, a análise demonstrou influência significativa (valor-p < 0,001) e positiva ($\beta = 0,32 [0,20; 0,52]$) da Motivação sobre o Desempenho, logo, quanto maior o escore da Motivação, maior tenderá a ser o escore do Desempenho. Dessa forma, a H₃ (H₃ - Existe uma relação significativamente positiva entre motivação e desempenho), foi confirmada.

As Facetas de Personalidade, os Valores e a Motivação foram capazes de explicar 27,66% da variabilidade do Desempenho, o que representa uma qualidade explicativa moderada.

5 Considerações e Conclusões

Neste tópico, são apresentadas as considerações finais a respeito dos resultados obtidos neste estudo, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Considerações finais

O objetivo deste trabalho consistiu em verificar a influência das facetas de personalidade, dos valores e da motivação no desempenho dos profissionais da construção civil. Para que tal objetivo fosse alcançado, foi proposto um modelo de análise, com o intuito de evidenciar as relações entre Facetas de Personalidade, Valores, Motivação e Desempenho do indivíduo. Buscou-se, assim, responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Como o desempenho dos profissionais da construção civil é influenciado significativamente por suas facetas de personalidade, valores e motivação?*

A pesquisa foi efetuada por meio de um questionário estruturado composto por 41 questões, aplicado em profissionais que atuam na construção civil. O público respondente foi composto por profissionais que atuam na operação da obra, ou seja, no canteiro de obra (pedreiros, serventes, encarregados, meio oficial e outros).

Em relação ao objetivo específico 1, “analisar a influência das facetas de personalidade no desempenho do indivíduo”, foi possível evidenciar que ocorreu uma influência parcialmente significativa sobre o desempenho, demonstrando que quanto maior o escore da Faceta de Personalidade, maior tende a ser o escore do Desempenho. Tal resultado está de acordo com os encontrados por Rothmann e Coetzer (2003), O’Connor e Paunonen (2007) e Truxillo et al. (2012). Esses autores chegaram à conclusão de que as facetas de personalidade influenciam positivamente o desempenho do indivíduo. O resultado desta pesquisa também demonstra que as facetas de personalidade exercem influência no desempenho do indivíduo que atua no canteiro de obra da construção civil.

Quando analisada a influência de valores no desempenho do indivíduo, foi possível evidenciar que ocorreu uma influência significativa e positiva da variável Valores sobre o Desempenho, demonstrando que quanto maior o escore da variável Valores, maior tende a ser o escore do Desempenho. Tal resultado está alinhado ao encontrado por Ren (2010), Bhargava e Pradhan (2017) e Awan e Fatima (2018) e demonstra que os valores dos indivíduos podem levar ao desempenho e deve ser considerado no desenvolvimento das atividades dentro da empresa.

Quando analisada a influência da motivação no desempenho do indivíduo, foi possível evidenciar que existe influência significativa e positiva da Motivação sobre o Desempenho, demonstrando que quanto maior o escore da Motivação, maior tende a ser o escore do Desempenho. Tal resultado está de acordo com os encontrados por Shahzadi et al. (2014), Ganta (2014), Octaviannand et al. (2017) e Pang e Lu (2018). Esses autores chegaram à conclusão de que a motivação influencia positivamente o desempenho do indivíduo, ou seja, um profissional motivado é um profissional mais produtivo, considerando seu melhor desempenho.

Com base nas considerações feitas, é possível afirmar que a pergunta de pesquisa foi respondida por meio da análise dos dados que evidenciam que Facetas de Personalidade, Valores e Motivação influenciam o desempenho do profissional da construção civil, contribuindo para o preenchimento, mesmo que parcial, da lacuna de pesquisa identificada pela autora deste estudo.

5.2 Limitações de pesquisa

Este estudo apresentou algumas limitações, entre as quais o número de respondentes da pesquisa, o que, contudo, não impediu de se atingir o objetivo de verificar a influência das facetas de personalidade, dos valores e da motivação no desempenho dos profissionais da construção civil.

Este estudo também se limitou a profissionais que atuam na execução da obra, deixando de fora o pessoal técnico e administrativo que atua na construção civil. Esta pesquisa também pode ser replicada em outros ramos de atividades com o intuito de avaliar novos profissionais. O estudo foi quantitativo, mas poderia ser qualitativo e quantitativo, ampliando a análise das percepções dos profissionais e as conclusões do estudo.

Outro ponto de limitação refere-se às variáveis estudadas. Para analisar a influência no desempenho, foram utilizadas as variáveis Facetas de Personalidade, Valores e Motivação, porém há outras variáveis que podem ser analisadas, tais como: Cultura, Anomia, Aprendizagem Organizacional e Recompensas.

5.3 Sugestões para estudos futuros

A conclusão apresentada deixa algumas lacunas para próximos estudos acerca do desempenho dos colaboradores da construção civil. Esta pesquisa pode ser reproduzida, considerando a análise de outras variáveis, com o intuito de avaliar o desempenho do indivíduo.

Além da análise de outras variáveis, as hipóteses apresentadas podem ser analisadas considerando outro setor de serviço que esteja vinculado ou não à construção civil.

Referências

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, *60*, 451-474.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(2), 142-175.
- Awan, N. A., & Fatima, T. (2018). Organizational socialization and supervisor rated job performance: The moderating role of value congruence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *12*(2), 651-669.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption ans use as an illustration. *Technology Studies*, *2*(2), 285-309.
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, *30*(68), 171-186.
- Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *49*(10), 1469-1505.
- Bhargava, S., & Pradhan, H. (2017). Work value congruence and job performance: Buffering role of leader member exchange and core self-evaluation. *Asian Social Science*, *13*(1), 98-105.
- Borgatta, E. F. (1964). The structure of personality characteristics. *Behavioral Science*, *9*(1), 8-17.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. Structural equation models: Present and future. *A Festschrift in Honor of Karl Jöreskog*, *2*(3), 139-168.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance (p. 71-98). In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personal selection in organizations*. New York: Jossey-Bass
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99-109.
- Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning & Education*, *18*(1), 81-98.
- Cassar, L., & Meier, S. (2018). Nonmonetary incentives and the implications of work as a source of meaning. *Journal of Economic Perspectives*, *32*(3), 215-238.
- Castro, M. L. M. de, Reis, M. T., Neto, Ferreira, C. A. A., & Gomes, J. F. da S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: Analysis model. *Business Process Management Journal*, *22*, 1-31.

- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(4), 476-506.
- Chavaglia, J. N., Filipe, J. A., Ferreira, M. A. M., & Calliari, I., Jr. (2014). Motivation at work of brazilian executives. *International Journal of Latest Trends in Finance and Economics Sciences*, (2), 717-724.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chopra, K. (2019). Indian shopper motivation to use artificial intelligence. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 331-347.
- Colares, A. C. V., Castro, M. C. C. S., Barbosa, J. E., Neto, & Cunha, J. V. A. D. (2019). Motivação docente na pós-graduação stricto sensu: Uma análise a partir da teoria da autodeterminação. *Revista Contabilidade & Finanças (AHEAD)*, 30(81), 381-395.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York and London: Plenum Press.
- Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*, 16(2), 149-170.
- Dobrescu, C. F., & Calarasu, E. A. (2017). Aspects regarding the variability of geotechnical parameters related to swelling potential of clayey soils using statistical tools. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM*, 17(1.2), 79-86.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *Introduction to the Bootstrap*. New York, N.Y.: Chapman & Hall.
- Elzomor, M., & Parrish, K., (2017). Positioning students to understand urban sustainability strategies through vertical integration: Years one through four. *In 2017 ASEE Annual Conference & Exposition*, 4075-4082.
- Ferreira, A., Fuerth, L. R., & Esteves, R. C. (2006). Fatores de motivação no trabalho: O que pensam os líderes. *Anais do 30º EnANPAD 30º*, (23 a 27 de setembro, pp. 1-16), Salvador, BA, Brasil.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347-367.
- Fischer, R., & Poortinga, Y. H. (2012). Are cultural values the same as the values of individuals? An examination of similarities in personal, social and cultural value structures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 157-170.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329-344.

- Formiga, N., Fleury, L. F. D. O., Fandiño, A. M., & de Souza, M. A. (2016). Evidência empírica de uma medida da anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. *Revista de Psicologia/Journal of Psychology*, 18(1), 44-59.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Gîlmeanu, R. (2015). Theoretical considerations on motivation at the work place, job satisfaction and individual performance. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(3), 69-80.
- Gonçalves, V. B., & Andrade, D. M. (2019). A corrupção na perspectiva durkheimiana: Um estudo de caso da Operação Lava Jato. *Revista de Administração Pública-RAP*, 53(2), 271-290.
- Guimarães, S. É., & Boruchovitch, E. (2004). O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: Uma perspectiva da teoria da autodeterminação. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 143-150.
- Guo, Y., Liao, J., Liao, S., & Zhang, Y. (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Society for Personality Research: An International Journal*, 42(5), 731-741.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage publications*.
- Hair, J. F., Jr., & Sarstedt, M. (2019). Factors versus composites: Guidelines for choosing the Right Structural Equation Modeling Method. *Project Management Journal*, 50(6), 619-624.
- Harindranath, R. M., & Jacob, J. (2018). Bayesian structural equation modelling tutorial for novice management researchers. *Management Research Review*, 41(11), 1254-1270.
- Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 241-252.
- He, Y., Donnellan, M. B., & Mendoza, A. M. (2019). Five-factor personality domains and job performance: A second order meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82, 103848.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 20, 277-319.

- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review Classic*, Boston, 81(1), 87-96.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. J. (2015). Culture's causes: The next challenge. *Cross Cultural Management*, 22(4), 545-569.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Hollander, M., Wolfe, D. A., & Chicken, E. (1999). *Nonparametric statistical methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Iacobucci, D. (2009). Everything you always wanted to know about SEM (structural equations modeling) but were afraid to ask. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 673-680.
- Inglehart, R. (1971). Changing value priorities and European integration. *Journal of Common Market Studies*, 10(1), 1-36.
- Inglehart, R. (1977). Long term trends in mass support for European unification. *Government and Opposition*, 12(2), 150-177.
- Inglehart, R. (1981). Post-materialism in an environment of insecurity. *American Political Science Review*, 75(4), 880-900.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (p. 102-138). New York/London: Guilford Press.
- Juraszek, J. (2017). Monitoring of ferromagnetic structures. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM*, 17, 311-318.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Khurana, H., & Joshi, V. (2017). Motivation and its impact on individual performance: A comparative study based on McClelland's three need model. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7), 110-116.
- Kim, M. (2019). Effects of collectivism and individualism on performance: Dynamic collectivism in Korean firms. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(7), 1-15.

- Kotni, V. D. P., & Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg two-factor theory model for motivating retail salesforce. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24-42.
- Krosnick, J. A., & Fabrigar, L. R. (1997). Designing rating scales for effective measurement in surveys. In L. Lyberg, P. Biemer, M. Collins, E. de Leeuwet, C. Dippo, N. Schwarz, & D. Trewin (Eds.), *Survey measurement and process quality* (141-164). New York: Wiley-Interscience.
- Kumar, S. S. (2012). Motivation as a strategy to enhance organizational productivity. *Advances in Managements*, 24-27.
- Lado, M., & Alonso, P. (2017). The Five-Factor model and job performance in low complexity jobs: A quantitative synthesis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 175-182.
- Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1-4), 84-101.
- Leal, E. A., Miranda, G. J., & Carmo, C. R. (2013). Teoria da autodeterminação: Uma análise da motivação dos estudantes do curso de Ciências Contábeis. *Revista Contabilidade e Finanças*, 24(62), 162-173.
- Lima, L. A., & Jardim, G. T. (2013). Motivação e qualidade de vida no trabalho: Uma análise na Comagro Peças e Serviços Ltda. *Revista Ciências Administrativas*, 19(1), 69- 84.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lugoboni, L. F., Zittei, M. V. M., Barros, S. A., & Sanchez, E. de M. (2018). A influência da gestão familiar, no segmento de construção civil, na avaliação de desempenho organizacional. *Revista Pretexto*, 19(2), 76-95.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: (McGraw-Hill Book Company).
- Mingoti, S. A. (2007). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Moraes, F. L. (2017). *Determinantes do potencial motivador do trabalho: Um estudo na Prefeitura Municipal de Mário Campos (Dissertação de Mestrado)*. Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.

- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Mussi, R. F. de F., Mussi, L. M. P. T., Assunção, E. T. C., & Nunes, C. P. (2019). Pesquisa quantitativa e/ou qualitativa: Distanciamentos, aproximações e possibilidades. *Revista Sustinere*, 7(2), 414-430.
- Nebeker, D. M., & Mitchell, T. R. (1974). Leader behavior: An expectancy theory approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(3), 355-367.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78-84.
- Norasakkunkit, V., & Uchida, Y. (2011). Psychological consequences of postindustrial anomie on self and motivation among Japanese youth. *Journal of Social Issues*, 67(4), 774-786.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574-583.
- Novikova, I. A., & Vorobyeva, A. A. (2019). The five-factor model: Contemporary personality theory. *Cross-Cultural Psychology: Contemporary Themes and Perspectives*, 685-706.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- O'Connor, M. C., & Paunonen, S. V. (2007). Big Five personality predictors of post-secondary academic performance. *Personality and Individual Differences*, 43(5), 971-990.
- Obiozo, R. N., & Smallwood, J. J. (2015). Biophilic construction site model: enhancing the motivational and humanistic value of the green construction site. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(3), 1-8.
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). Effect of job satisfaction and motivation towards employee's performance in XYZ Shipping Company. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 72-79.
- Olanipekun, A. O., Xia, B., Hon, C., & Darko, A. (2018). Effect of motivation and owner commitment on the delivery performance of green building projects. *Journal of Management in Engineering*, 34(1), 1-14.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630-2660.

- Pinho, M. G. de, Baidya, T. K. N., Dalbem, M. C., & Salvino, E. H. de S. (2018). A política de recompensa e promoção influencia a motivação do trabalhador? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 395-409.
- Ren, T. (2010). Value congruence as a source of intrinsic motivation. *Kyklos*, 63(1), 94-109.
- Ribeiro, M. H. (2018). *A influência da cultura, dos valores, da anomia e do desempenho no tempo de permanência em empregos de baixos salários* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Ridgway, M., & Robson, F. (2018). Exploring the motivation and willingness of self-initiated expatriates, in the civil engineering industry, when considering employment opportunities in Qatar. *Human Resource Development International*, 21(1), 24-45.
- Rodrigues, W. A., Reis M. T., Neto, & Gonçalves, C., Filho. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: Um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-273.
- Rokeach, M. (1968). A theory of organization and change within value-attitude systems 1. *Journal of Social Issues*, 24(1), 13-33.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rokeach, M., & Regan, J. F. (1980). The role of values in the counseling situation. *The Personnel and Guidance Journal*, 58(9), 576-582.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- Sanchez, G. (2013). *PLS path modeling with R*. (pp. 1-235). Berkeley: Trowchez Editions.
- Santos, F. R. (2016). *A influência das práticas de gestão de desempenho e recompensas na motivação dos profissionais* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Satyawadi, R., & Ghosh, P. (2012). Motivation and work values in Indian public and private sector enterprises: A comparative study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 237-253.
- Sarmiento, R., Beale, J., & Knowles, G. (2007). Determinants of performance amongst shop-floor employees. *Management Research News*, 30(12), 915-927.
- Schwartz, S. H. (2008). *Cultural value orientations: Nature and implications of national differences* (pp.1-68). Moscow: State University Higher School of Economics Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.

- Seyama, S. M., & Smith, C. (2015). "Not Worth the Sweat": Performance management rewards at a South African University. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 15(2), 1-13.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Shemran, R. P., Clark, R. M., Bilec, M. M., Landis, A. E., & Parrish, K. (2017). Developing a framework to better engage students in STEM via game design: Findings from year 1. In *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings* (Vol. 2017).
- Schraeder, M., & Jordan, M. (2011). Managing performance: A practical perspective on managing employee performance. *The Journal for Quality and Participation*, 34(2), 4.
- Silva, L. R., Mousquer, L. D., Schadeck, M., & Rodrigues, L. A. (2015). A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 5(3), 241-249.
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Stajkovic, A. D., Bandura, A., Locke, E. A., Lee, D., & Sergent, K. (2018). Test of three conceptual models of influence of the big five personality traits and self-efficacy on academic performance: A meta-analytic path-analysis. *Personality and Individual Differences*, 120, 238-245.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 7(4), 33-54.
- Tamimova, M. (2018). The black saturday massacre of 1975: The discomfort of assembling the lebanese civil war narrative. *Contemporary Levant*, 3(2), 123-136.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1(2), 739-742.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Tezel, A., Koskela, L., & Aziz, Z. (2018). Lean thinking in the highways construction sector: Motivation, implementation and barriers. *Production Planning & Control*, 29(3), 247-269.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. *USAF ASD Tech*, 61-97.
- Truxillo, D. M., McCune, E. A., Bertolino, M., & Fraccaroli, F. (2012). Perceptions of older versus younger workers in terms of big five facets, proactive personality, cognitive ability, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11), 2607-2639.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares* (Vol. 201, Nº. 0). Berlin: Springer
- Volpato, M., & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista da FAE*, 5(3), 75-86.
- Wahba, M. A., & House, R. J. (1972). Expectancy theory in managerial motivation. *Academy of Management Proceedings*, 1972(1), 69-70.
- Wann, D. L., Fortner, B. V., Schrader, M. P., & Rosenberger, S. (1997). Application of the equity theory of motivation to sport settings: Importance and effect of inequity of overpayment. *Perceptual and Motor Skills*, 85(1), 227-234.
- Wang, D., Arditi, D., & Damci, A. (2017). Construction project managers' motivators and human values. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(4), 1-10.
- Wang, L., Howell, J. P., Hinrichs, K. T., & Prieto, L. (2011). Organizational citizenship behavior: The role of value/identity-based motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 14-24.
- Williams, J. C. (1998). Motivation: The value of a work ethic. *Baylor Business Review*, 16(1), 13-37.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & Menezes, L. M. de (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.
- Xu, M. L., & Leung, S. O. (2018). Effects of varying numbers of Likert scale points on factor structure of the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Asian Journal of Social Psychology*, 21(3), 119-128.
- Yeheyis, M., Reza, B., Hewage, K., Ruwanpura, J. Y., & Sadiq, R. (2016). Evaluating motivation of construction workers: A comparison of fuzzy rule-based model with the traditional expectancy theory. *Journal of Civil Engineering and Management*, 22(7), 862-873.
- Zeglat, D., & Janbeik, S. (2019). Meaningful work and organizational outcomes. *Management Research Review*, 42(7), 859-878.
- Zhou, X., Han, Y., & Wang, R. (2013). An empirical investigation on firms' proactive and passive motivation for bribery in China. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 461-472.
- Zonatto, V. C. da S., Silva, A. da, & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190.

Glossário

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 construto.

Com. - Comunalidade: quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os construtos sobre os quais ela tem carga fatorial.

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

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

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

Variância compartilhada: evidencia o quanto um construto consegue explicar da variabilidade do outro.

GoF: medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

R²: medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

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

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

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

Validação Discriminante: avaliação do grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais.

Peso: são os coeficientes que irão ponderar a importância de cada pergunta na formação do indicador para representar o construto.

Apêndice A – Definição dos construtos

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

Construto	Definição	Autores
Facetas de Personalidade	Os traços de personalidade são organizados hierarquicamente, com traços específicos e estreitos combinados para definir fatores amplos e globais.	Costa e McCrae (1995)
Facetas de Personalidade	O modelo de personalidade de cinco fatores é uma organização hierárquica de traços de personalidade em termos de cinco dimensões básicas.	McCrae e John (1992)
Facetas de Personalidade	Esses fatores acabaram se tornando conhecidos como os " <i>Big Five</i> ". Essas cinco dimensões representam a personalidade no nível mais amplo de abstração, e cada dimensão resume um número de características distintas e mais específicas da personalidade.	John e Srivastava (1999)
Valores	Valores estão relacionados com modos de conduta e estados finais de existência. Um valor é um padrão empregado para influenciar os valores, atitudes e ações.	Rokeach (1968)
Valores	Valores são vistos como objetivos, sua conquista deve servir aos interesses do indivíduo ou de alguma coletividade.	Schwartz (1992)
Valores	Valores são construções psicológicas, e as diferenças individuais são responsáveis pela maior parte da variabilidade nas respostas.	Fischer e Poortinga (2012)
Motivação	Muitos pensadores e psicólogos fizeram suas próprias inferências sobre o que é motivação, mas tudo se resume a um único significado - desejos e aspirações que exortam as pessoas a dar o melhor de si.	Khurana e Joshi (2017)
Motivação	A motivação pode ser definida por meio de quatro indicadores: engajamento, satisfação, comprometimento e intenção de parar.	Nohria et al. (2008)

Desempenho do Indivíduo	O desempenho é considerado um dos principais impulsionadores de geração de valor para indivíduos e organizações.	Bendassoli (2017)
-------------------------	--	-------------------

Apêndice B – Relação entre os construtos

Para fins desse trabalho, foram utilizados os seguintes autores para relacionar os construtos:

Construto	Construto	Autores
Facetas de Personalidade	Desempenho	Rothmann e Coetzer (2003); O'Connor e Paunonen (2007); Truxillo, McCune, Bertolino e Fraccaroli (2012).
Valores	Desempenho	Ren (2010); Satyawadi e Ghosh (2012); Wang, Ardití e Damci (2017).
Motivação	Desempenho	Williams (1998); Sarmiento, Beale e Knowles (2007); Ren (2010); Wang, Howell, Hinrichs e Prieto (2011); Satyawadi e Ghosh (2012); Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen e Khanam (2014); Pang e Lu (2018); Olanipekun, Xia, Hon e Darko (2018).

Apêndice C – Investigação dos construtos – Referências adotadas nos questionários

Instrumento de coleta de dados – dimensão das Facetas de Personalidade	Autor Referência
Permaneço calmo em situações de tensão.	Ribeiro (2018)
Sou constantemente rabugento.	Ribeiro (2018)
Sou cheio de energia.	Ribeiro (2018)
Sou extrovertido.	Ribeiro (2018)
Tenho muita imaginação.	Ribeiro (2018)
As pessoas confiam em mim.	Ribeiro (2018)
Gosto de cooperar com os outros.	Ribeiro (2018)
Sou responsável.	Ribeiro (2018)
Insisto até terminar minhas tarefas.	Ribeiro (2018)
Faço planos e sigo com os mesmos até cumprir.	Ribeiro (2018)

Instrumento de coleta de dados – dimensão de Valores	Autor Referência
Gosto de estar no comando e dizer aos outros o que fazer.	Ribeiro (2018)
Ser bem-sucedido é importante. Gosto de me destacar e impressionar.	Ribeiro (2018)
Acho muito importante aproveitar a vida e ter bons momentos.	Ribeiro (2018)
Gosto de aventuras, correr riscos e ter uma vida emocionante.	Ribeiro (2018)
Sou curioso, tento entender de tudo.	Ribeiro (2018)
Acho importante fazer as coisas como aprendi com minha família.	Ribeiro (2018)
Acho importante a proteção das pessoas e da natureza.	Ribeiro (2018)
Cuido de quem conheço e gosto.	Ribeiro (2018)
As pessoas devem seguir as regras sempre, mesmo quando não há vigilância.	Ribeiro (2018)
Segurança e estabilidade da sociedade são muito importantes.	Ribeiro (2018)

Instrumento de coleta de dados – dimensão da Motivação	Autor Referência
O trabalho que exerço é interessante e desafiador.	Santos (2016)
Sinto recompensado pelas recompensas que recebo no meu trabalho.	Santos (2016)
Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa é justo.	Santos (2016)
Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles.	Santos (2016)
A empresa onde trabalho estimula a colaboração e o trabalho em equipe.	Santos (2016)
A empresa onde trabalho incentiva o compartilhamento de melhores práticas.	Santos (2016)
Sou estimulado para o desenvolvimento de trabalhos distintos e desafiadores.	Santos (2016)
Tenho uma função importante nos projetos que participo.	Santos (2016)

Instrumento de coleta de dados – dimensão do Desempenho do Indivíduo	Autor Referência
Recebo tarefas especiais (de confiança) para realizar.	Castro et al. (2016)
Tomo iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pelo meu chefe.	Castro (2016)
Tenho cuidado com os bens da empresa que uso no trabalho.	Castro (2016)
Já fiz um trabalho várias vezes a pedido do meu chefe.	Castro (2016)
Cumpro os prazos estabelecidos.	Castro (2016)
Procuro me atualizar fazendo cursos ou lendo livros.	Castro (2016)
Mostro respeito pelos superiores.	Castro (2016)
Apresentei ideias criativas e aplicáveis para a empresa.	Castro (2016)
Sigo os valores da empresa, mesmo quando não concordo.	Castro (2016)

Apêndice D – Instrumento de coleta de dados (“instrumento de campo”)

1. Sexo: M () F ()						
2. Idade: () Entre 18 e 30 () 31 e 42 () 43 e 54 () 55 e 75 () acima de 75						
3. Escolaridade: Fundamental () Médio: () Superior: ()						
4. Cargo: () Servente () Meio oficial () Pedreiro () Encarregado () Outros: _____						
Instrumento de coleta de dados – dimensão das Facetas de Personalidade		Discordo Plenamente				
		1	2	3	4	5
5	Permaneço calmo em situações de tensão.					
6	Sou constantemente rabugento.					
7	Sou cheio de energia.					
8	Sou extrovertido.					
9	Tenho muita imaginação.					
10	As pessoas confiam em mim.					
11	Gosto de cooperar com os outros.					
12	Sou responsável.					
13	Insisto até terminar minhas tarefas.					
14	Faço planos e sigo com os mesmos até cumprir.					
Instrumento de coleta de dados – dimensão de Valores		Discordo Plenamente				
		1	2	3	4	5
15	Gosto de estar no comando e dizer aos outros o que fazer.					

16	Ser bem-sucedido é importante. Gosto de me destacar e impressionar.					
17	Acho muito importante aproveitar a vida e ter bons momentos.					
18	Gosto de aventuras, correr riscos e ter uma vida emocionante.					
19	Sou curioso, tento entender de tudo.					
20	Acho importante fazer as coisas como aprendi com minha família.					
21	Acho importante a proteção das pessoas e da natureza.					
22	Cuido de quem conheço e gosto.					
23	As pessoas devem seguir as regras sempre, mesmo quando não há vigilância.					
24	Segurança e estabilidade da sociedade são muito importantes.					
Instrumento de coleta de dados – dimensão da Motivação		Discordo Plenamente				
		Discordo				
		Nem concordo nem discordo				
		Concordo				
		Concordo Plenamente				
		1	2	3	4	5
25	O trabalho que exerço é interessante e desafiador.					
26	Sinto recompensado pelas recompensas que recebo no meu trabalho.					
27	Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa é justo.					
28	Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles.					
29	A empresa onde trabalho estimula a colaboração e o trabalho em equipe.					
30	A empresa onde trabalho incentiva o					

	compartilhamento de melhores práticas.					
31	Sou estimulado para o desenvolvimento de trabalhos distintos e desafiadores.					
32	Tenho uma função importante nos projetos que participo.					
Instrumento de coleta de dados – dimensão do Desempenho do Indivíduo		Discordo Plenamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
33	Recebo tarefas especiais (de confiança) para realizar.					
34	Tomo iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pelo meu chefe.					
35	Tenho cuidado com os bens da empresa que uso no trabalho.					
36	Já refiz um trabalho várias vezes a pedido do meu chefe.					
37	Cumpro os prazos estabelecidos.					
38	Procuro me atualizar fazendo cursos ou lendo livros.					
39	Mostro respeito pelos superiores.					
40	Apresentei ideias criativas e aplicáveis para a empresa.					
41	Sigo os valores da empresa, mesmo quando não concordo.					