Volume 19 Issue 25
Originally issued as A8



Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management
Volume 19 Issue 8 Version 1.0 Year 2019
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Influência Da Comunicação, Da Identificação Organizacional E Da Confiança No Desempenho De Uma Organização

By Luana Carla Fulgêncio da Silva, Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto, Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva & Profa. Dra. Íris Barbosa Goulart
Universidade FUMEC

Abstract- In today's globalized and competitive market, the number of organizations working toward the retention of talented personal, who are committed to the institution, is increasing. That happens because the emotional connection between the employee and the company is a competitive advantage. The object of this work is to develop and validate a study model that seeks to identify the influence of communication, organizational identification and trust over the performance of the organization. The research methodology was quantitative descriptive and field research. Data collection was performed using a cross survey through a questionnaire made for this research, with questions structured in linear scale from 1 to 10 and organized in question groups according to the investigated constructs. The research was performed in a soda industry located in the metropolitan region of Belo Horizonte. Altogether, 310 employees from the administrative section, transport and factory were researched. For the statistical analysis were used the exploratory and confirmatory factor analysis, dimensionality, reliability, validity, methods of structured equations, among others

Keywords: *communication. trust. organizational identification. performance.*

GJMBR-A Classification: *JEL Code: M19*



Strictly as per the compliance and regulations of:



© 2019. Luana Carla Fulgêncio da Silva, Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto, Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva & Profa. Dra. Íris Barbosa Goulart. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Influência Da Comunicação, Da Identificação Organizacional E Da Confiança No Desempenho De Uma Organização

Luana Carla Fulgêncio da Silva [α], Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto [σ],
Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva [ρ] & Profa. Dra. Íris Barbosa Goulart [ω]

Resumo- No atual mercado globalizado e competitivo, é cada vez maior o número de organizações que têm se empenhado em reter pessoas talentosas, que estejam comprometidas com a organização, pois a ligação emocional e afetiva do funcionário com a empresa tem sido um diferencial competitivo. O objeto desta dissertação é desenvolver e validar um modelo de estudo para identificar a influência da comunicação, identificação organizacional e da confiança sobre o desempenho das organizações. A metodologia da pesquisa foi quantitativa, descritiva e de campo. A coleta de dados foi realizada através de uma *survey* transversal utilizando um questionário criado para a pesquisa, contendo questões estruturadas em escala linear de 1 a 10 e organizadas em grupo de questões de acordo com os constructos investigados. A pesquisa foi realizada em uma Indústria de Refrigerantes localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Foram pesquisados 310 funcionários dos setores administrativo, transporte e fábrica. Para o tratamento estatístico, foi utilizada a análise fatorial exploratória e confirmatória, dimensionalidade, confiabilidade, validade, métodos de equações estruturadas dentre outras. Como resultado, o modelo estrutural possibilitou analisar e confirmar as hipóteses elaboradas, comprovando que os constructos relacionados influenciaram de forma significativa a variável dependente. O modelo estrutural elaborado para esta pesquisa apresentou boa qualidade e validade dos resultados apresentados. Os fins desta pesquisa foram alcançados, evidenciando que há uma influência direta e indireta dos mediadores corroborados.

Palavras-chave: comunicação. confiança. identificação organizacional. desempenho.

Abstract- In today's globalized and competitive market, the number of organizations working toward the retention of talented personal, who are committed to the institution, is increasing. That happens because the emotional connection between the employee and the company is a competitive advantage. The object of this work is to develop and validate a study model that seeks to identify the influence of communication, organizational identification and trust over the performance of the organization. The research methodology was quantitative descriptive and field research. Data collection was performed using a cross survey through a questionnaire made for this research, with questions structured in linear scale from 1 to 10 and organized in question groups according to the investigated constructs. The research was performed in a soda industry located in the metropolitan region of Belo Horizonte. Altogether, 310 employees from the administrative section, transport and factory were researched. For the statistical analysis were used the exploratory and confirmatory factor analysis, dimensionality, reliability, validity, methods of structured equations, among others. As a result, the structural model allowed the analysis and confirmation of the hypotheses developed, proving that the related constructs have influenced significantly the dependent variable. The structural model developed for this research showed good quality and validity of the presented results. The purpose of this research has been achieved, showing that there is a direct and indirect influence of corroborated mediators.

Keywords: communication. trust. organizational identification. performance.

I. Introdução

As organizações modernas possuem uma característica essencial para o sucesso, que é o contínuo processo de melhoria de todas as suas atividades, em que se torna indispensável o uso de uma boa comunicação. Quando ocorre internamente, esta possibilita a todos os níveis organizacionais um melhor desempenho no alcance das metas e dos objetivos, promovendo o desenvolvimento da confiança de cada colaborador, enriquecendo o capital intelectual da empresa, motivando a força de trabalho em equipe e o comprometimento na obtenção de resultados, permitindo melhor adaptação às mudanças do mercado.

As organizações são sistemas complexos, em que a comunicação assume a função de dar unidade ao corpo empresarial, de estabelecer redes de informação, de criar relacionamentos e de compartilhar os objetivos organizacionais. Mas para que a informação alcance sua meta, as empresas devem planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação interna. Dessa forma, a comunicação deve receber uma atenção especial dos gestores, pois ela influencia o ambiente organizacional e tem impacto direto na satisfação daqueles que trabalham na empresa. A busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste

Author α: Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Curso de Mestrado em Administração. e-mail: lufulgencio@gmail.com
Author σ: Universidade FUMEC (Orientador).
Author ρ: Universidade FUMEC.
Author ω: UNA .

© 2019 Global Journals

novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas (MARCHIORI, 2001. p. 76).

Não basta utilizar canais de comunicação, para que as empresas se comuniquem com seus funcionários de forma eficaz. Deve-se, dentre outras atitudes, estimular a sua participação, evitar ambiguidades desnecessárias e intimidações; evitar encerramentos prematuros; editar as conversas de maneira apropriada e utilizar uma linguagem dinâmica. "A comunicação eficaz é a melhor ferramenta gerencial existente. As pessoas, numa empresa precisam saber o que está acontecendo para que possam verdadeiramente participar" (DOMINGOS, 2005, p. 49).

Uma comunicação interna eficiente é capaz de provocar grandes resultados, chegando a favorecer a identificação do indivíduo com os objetivos da organização e estimular o seu comprometimento. Segundo Girardi e Girardi (2006), pesquisas recentes mostram que a comunicação é fator crítico no engajamento e retenção de funcionários, provocando mais satisfação do que premiações ou bônus. Apesar da literatura e das pesquisas apontarem a comunicação como uma ferramenta capaz de influenciar o comportamento das pessoas e de gerar comprometimento, muitas empresas ainda não consideram a comunicação como sendo uma área estratégica para a empresa.

A causa e a consequência das relações interpessoais que se estabelecem dentro de uma empresa são determinadas pela habilidade de cada um para se comunicar e receber comunicação. A capacidade de uma pessoa em receber comunicação vai muito além de sua capacidade de ler ou de ouvir. Depende da riqueza e profundidade do seu sistema de comunicação e processamento de informações (estrutura mental); também da natureza de suas atitudes consigo mesma, com os outros, seu trabalho, sua organização e todo um complexo de outros fatores.

A comunicação é importante para o relacionamento entre as pessoas no trabalho, no esclarecimento e na explicação das decisões e na orientação para o desempenho das tarefas. "Gente, comunicação, organização e administração são fatores inter-relacionados que precisam ser examinados detalhadamente" (THAYER, 2012, p. 29).

Do mesmo modo, a habilidade de uma pessoa em comunicar-se com as outras ultrapassa bastante sua habilidade de escrever ou falar bem. Suas aptidões, suas habilidades em realizar e alcançar objetivos e seu potencial na vida dependem, em última instância, de sua capacidade de comunicação, da suficiência de sua receptividade à comunicação, da adequação de seu processo interno de informações (pensamento, tomada de decisões, etc.) e da adequação de sua comunicação com os outros.

As relações de trabalho necessitam de linguagem compreensível para que se estabeleça o entendimento comum (MEDEIROS; TOMASI, 2007). A própria definição ade comunicação verbal envolve participação, transmissão, troca de conhecimento e experiências. O resultado do desempenho em uma empresa depende da eficácia dessa comunicação. Para que haja um entendimento maior sobre a comunicação verbal, é necessário conhecer, pelo menos, os tipos de comunicação verbal mais utilizados nas organizações (BUENO, 2013).

A comunicação deve ser um instrumento que os gestores precisam priorizar, envolvendo seus colaboradores, com o objetivo de saber o que pensam, atribuindo-lhes uma parcela de responsabilidade pelo sucesso da implementação das estratégias que visem ao alcance da construção de uma relação de confiança.

Desse modo, não poderia haver melhor razão para o encaminhamento desta pesquisa do que o desejo de melhorar aptidões pessoais, interpessoais ou administrativas dentro de uma empresa para a construção de relações de confiança.

A atuação em equipe precisa ser estimulada com uma postura pró-ativa, de empatia, confiança e colaboração, porque somente dessa forma as subculturas geradoras dos afastamentos e das falhas de comunicação serão eliminadas. A maneira para lidar com a descrença pessoal e a ausência de motivação, oriunda do preconceito gerado pelas subculturas, será desconsiderar as linhas divisórias das organizações e envolver os colaboradores no processo, fazendo desenvolver em todos a capacidade de boa comunicação interpessoal, indispensável ao bom encaminhamento da organização, já que ela influencia o clima organizacional, que é suscetível às vibrações individuais que se refletem no coletivo (ARGYRIS *et al.,* 2009).

É importante haver um processo de "quebra" do paradigma, ou seja, dos maus costumes na comunicação das organizações, para a criação de uma nova estrutura. À medida que se incentiva a participação de todos nesse processo, é possível trabalhar preventivamente e diariamente o tradicional processo de comunicação, tornando-a um importante instrumento estratégico no suporte das melhorias do desenvolvimento e na concretização de projetos.

a) Problemática

As mudanças ocorridas nas últimas décadas destacam o avanço da comunicação interna, em que o desempenho é adquirido através de uma cultura organizacional que valoriza as pessoas e procura reter talentos; quanto maior for o índice de relacionamento interpessoal, melhor será a confiança intraorganização. O desenvolvimento organizacional depende desta

© 2019 Global Journals

integração das diversas habilidades intelectuais, advindas da identificação humana, sendo este um dos fatores que tem se destacado nos últimos anos, um constructo de amplo valor que proporciona estratégias bem definidas e alcance de objetivos, possibilitando o foco em resultados.

A comunicação deve ser ética e responsável, o que significa que as pessoas devem interagir, participar, emitir opiniões para permitir o enriquecimento de seus colegas e da própria organização. Esse enriquecimento não deve ser visto apenas como maiores lucros para a empresa, mas como crescimento pessoal e profissional para todos os que se envolvem no processo (BUENO, 2005, p. 94).

Apesar de a literatura apontar que a comunicação interna tem forte relação com o desempenho, muitas empresas ainda mantêm um gerenciamento retrógrado, em que a área de comunicação não é considerada estratégica para a empresa, sendo negligenciada ou até gerenciada por pessoas do setor de Recursos Humanos, que, em muitos casos, não estão habilitadas ou devidamente capacitadas para lidar com a complexidade de uma sistema de comunicação (TORQUATO, 2002).

Entretanto, apesar dessas considerações, ainda se evidenciam em muitas sociedades e organizações dificuldades para obtenção de uma comunicação eficiente e eficaz, fato cujos prováveis motivos não são conhecidos, se por causa de insuficiente conhecimento, se devido à resistência às mudanças, ou outras razões.

Tendo isso em vista, a seguinte pergunta de pesquisa é proposta:

- Qual a influência dos constructos comunicação, confiança, identificação organizacional sobre o desempenho de uma organização?

b) Justificativa

A realização deste trabalho de pesquisa justifica-se em virtude do já mencionado interesse acadêmico e profissional sobre pesquisas que abordem esse tema no Brasil. Trata-se, também, de uma pesquisa que se caracteriza pela aplicabilidade de seus resultados, cujas conclusões podem apresentar parâmetros e contribuir para o processo de tomada de decisões empresariais.

Nesta pesquisa deseja-se analisar a influência de quatro importantes constructos: comunicação, confiança, identificação organizacional e suas influências no desempenho da organização. Dessa forma, sob o ponto de vista acadêmico, espera-se que este trabalho possa contribuir para outros estudos nesta área de pesquisa.

O desempenho nas organizações depende de muitos fatores e pode ser analisado conceitual ou empiricamente por diferentes modelos de pesquisa que buscam estudar o tema, baseando-se em constructos específicos ao nível do indivíduo (crenças, valores, habilidades), da organização (recompensas e incentivos, treinamento, sistemas de informação, liderança) do ambiente (estratégia, culturas, demandas externas) ou do grupo (tipo de tarefa, normas, objetivos e composição do grupo). Não há modelos que relacionam os constructos comunicação, confiança e identificação organizacional no desempenho de uma organização.

Hosmer (2010) considera que a confiança é o resultado de uma decisão ou ação que reconhece e protege os direitos e interesses de outras pessoas através da aplicação dos princípios éticos de análise.

Novos modelos de gestão adotados pelas organizações e considerados estáveis e seguros perdem sua estabilidade levando à busca por outros caminhos que permitam chegar a certo equilíbrio nas relações entre empregado e empregador (ZANINI; LUSK, WOLFF, 2009). Supõe-se que relações baseadas na confiança trarão benefícios para os envolvidos, conforme indica a literatura (KRAMER, 2009).

Os principais benefícios que se deve buscar com o estabelecimento de uma comunicação interna são o fortalecimento e a construção de relacionamentos, permitindo abrir os canais de comunicação entre a organização e seu pessoal, para que todos tenho conhecimento a respeito das finalidades, estratégias, metas e formas de atuação. Isso proporciona um clima interno harmônico, no qual todos compartilham do mesmo senso de direção e de prioridades.

A comunicação interpessoal busca combater o desconhecimento dentro de uma empresa e promover a integração entre seus colaboradores, ao mesmo tempo que procura assegurar um melhor desempenho e, consequentemente, o atingimento dos objetivos propostos.

A relevância desta pesquisa ainda se reflete nas demonstrações empíricas que poderão ser vistas, permitindo maior abrangência do tema proposto, auxiliando as empresas no delineamento de ações no que diz respeito às informações sociodemográficas.

Sendo assim, o estudo desses constructos pode fornecer uma contribuição relevante para a compreensão da natureza organizacional.

c) Objetivos

i. *Objetivo geral*

A dissertação tem como objetivo principal:

- Desenvolver e validar um modelo de estudo para identificar a influência da comunicação, da confiança e da identificação organizacional no desempenho de uma organização.

© 2019 Global Journals

ii. *Objetivos específicos*

E como objetivos específicos:

- Identificar um modelo que represente a relação entre a comunicação, a confiança e a identificação organizacional no desempenho de uma organização;
- Validar o instrumento de pesquisa utilizado no levantamento das informações;
- Mensurar se os constructos comunicação, confiança e a identificação organizacional influenciam no desempenho de uma organização.

II. Referencial Teórico

a) Comunicação organizacional

De acordo com Torquato (2002, p. 2) "a história da comunicação organizacional no Brasil é a própria história do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas". Ela começou a ser aplicada no país por volta de 1960, quando algumas, poucas, empresas se deram conta da relação que deveriam ter com a sociedade e que, para isso, precisavam dizer aos empregados que se sentissem orgulhosos por fazer parte da empresa. Elas começaram a sentir a necessidade de desenvolverem publicamente sua imagem e para isso se propuseram as metas de integração interna, tão perseguidas por programas de Recursos Humanos (TORQUATO, 2002).

Pode-se também fazer uma breve citação sobre o crescimento do papel da comunicação empresarial. Na década de 1970, as organizações brasileiras tinham fortes os conceitos e valores de associativismo e solidariedade e com isso fomentavam o clima interno das empresas. A comunicação aparecia nesse cenário como eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização. Na parte externa, a propaganda trabalhava a imagem institucional (TORQUATO, 2002).

A partir da década de 1980, as organizações entraram na fase do estratégico e a comunicação começou a ser profissionalizada nas empresas, apesar de ainda ser considerada função-meio. Na década de 1990, o cenário mudou e o posicionamento dos profissionais da comunicação se tornou mais elevado. No âmbito da comunicação interna, as empresas se voltaram para a melhoria do clima organizacional, investindo em pesquisas internas. Já no âmbito da comunicação externa, os conceitos que marcaram a década foram transparência e visibilidade (TORQUATO, 2002). Hoje, neste novo século, pode-se dizer que o sistema de comunicação organizacional, ou empresarial, está consolidado. Isso se reflete na estrutura que as empresas adotaram para a comunicação, que é considerada estratégica e já está incorporada ao sistema de gestão.

> [...] a comunicação empresarial tem assumido um novo perfil, que se caracteriza pela transformação de sua perspectiva tática em uma instância estratégica, definindo-se como instrumento de inteligência competitiva. Na verdade, o reposicionamento do conceito e da prática da Comunicação Empresarial vem sendo trabalhada há algum tempo, pela inserção gradativa das organizações no mercado e na sociedade. A sustentabilidade institucional e a competitividade nos negócios, parâmetros que definem as organizações modernas, têm obrigado as empresas a um esforço ingente no sentido de um diálogo permanente com os públicos de interesse e com a opinião pública (EMBRAPA, 2002, p. 13).

Segundo Scroferneker (2000), a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Assim como ganhou espaço no mercado de trabalho, a comunicação organizacional também evoluiu no campo acadêmico. E a avaliação e o estudo dessa área abarcam diversas perspectivas de abordagem e conceitos; como enfatiza Scroferneker (2012), em artigo para a Revista Diálogos de La Comunicación.

Para alguns autores, como Curvello (2009), que adota a teoria dos sistemas sociais, de Niklas Luhmann, as organizações mudam conforme o ambiente em que se encontram e se relacionam. Assim, "a sociedade é um sistema autorreferente e autopoiético que se compõem de comunicações" (CURVELLO, 2009, p. 99).

Adotando esse conceito, a comunicação aparece como aspecto central em uma organização, deixando de ser apenas instrumental. Reforçando a questão de que a comunicação organizacional é muito mais que instrumentalização e técnica, Baldissera (2009, p. 157), que aborda a temática pelo paradigma da complexidade, destaca que ela é, antes de tudo:

> [...] comunicação e, nesse sentido, é a compreensão que se tem desta que, fundamentalmente, tenderá a definir a percepção do que sejam a comunicação organizacional, seus processos, suas relações de força, seus lugares etc.

Para Lima (2008, p. 114), "a ideia é que a comunicação é o processo por meio do qual um ambiente comum é criado e a partir de onde os interlocutores produzem sentido". É a perspectiva relacional, onde o contexto é de interações.

As autoras Oliveira e Paula (2008) compreendem a comunicação organizacional, ou melhor, a comunicação no contexto das organizações como produtora de sentido, sendo necessário entender como esses sentidos são construídos e identificar como lidar com as diversas maneiras com que eles são estabelecidos pelo relacionamento.

© 2019 Global Journals

> Do ponto de vista da comunicação, toda organização é uma complexa estrutura de relações, entrecortada por vários poderes e interesses, que se manifestam em distintos momentos e são articulados em uma dada situação, por meio de dinâmicas interativas, para ordenar e garantir os sentidos e as intencionalidades geridas pela lógica gerencial e do negócio (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 101-102).

Então, sob estas perspectivas, é possível considerar que a organização é um grande emaranhado de sentimentos, conhecimentos e vivências humanas, estruturadas e reforçadas pela comunicação. Organização e comunicação estão intimamente ligadas.

De que se fala quando se escreve ou se usa a palavra comunicação? Refere-se sempre à mesma coisa? Os outros pensam que se está falando a respeito de quê? A que se referem, especificamente, declarações comuns como: "Esta empresa tem realmente alguns problemas de comunicação?" ou "Tudo se resume, em um problema de comunicação entre...?", "A compreensão é uma parte do processo?"

> Os administradores enfrentam um ambiente em que a questão da comunicação tornou-se cada vez mais complexa. O rápido avanço da tecnologia apressa e complica os meios de comunicação, sem dúvida, e um ambiente instável manda sinais que mudam rapidamente, refletindo mudanças em valores sociais e culturais. Além disso, estão sendo feitas maiores exigências por parte de várias subculturas (classes sociais e culturas, informação, preconceitos, medos, ansiedades, competições que geram descrença social...) dentro da própria cultura organizacional, tornando necessário direcionar as comunicações a grupos que respondam a mensagens que são diferentes daquelas que têm sido respondidas tradicionalmente pela organização. Ao mesmo tempo, a globalização dos negócios exigiu que os administradores tornassem-se profundamente cônscios dos processos de comunicação e das convenções de vários tipos de cultura (STONER, 2010, p. 42).

O que é exatamente uma falha de comunicação? Deixar de dizer a coisa certa, à pessoa certa, na hora certa? Deixar de dizer o que se tinha em mente? O fato do outro de não fazer ou dizer o que se esperava dele? A insatisfação com seu comportamento subsequente? O que exatamente as pessoas querem dizer com comunicação?

No entendimento de Stoner e Freeman (2005), a comunicação eficaz é importante para as organizações por dois motivos. Primeiro, porque é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, por ser esta uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo.

A orientação da vida de cada um e das organizações depende do modo como são ou não administradas; e dirigir pessoas, depende, basicamente, da comunicação, dentro ou fora de organizações formais.

Estabelecer padrões de comunicação entre os membros de uma equipe, de modo que o seu funcionamento se torne efetivo e eficiente é primordial no plano de uma empresa.

A comunicação é importante para o relacionamento entre as pessoas no trabalho, no esclarecimento e na explicação das decisões e na orientação para o desempenho das tarefas. "Gente, comunicação, organização e administração são fatores inter-relacionados que precisam ser examinados detalhadamente" (THAYER, 2012, p. 29).

Os administradores atuais enfrentam um ambiente em que a questão da comunicação tornou-se cada vez mais complexa. O acelerado avanço da tecnologia apressa e complica os meios de comunicação; um ambiente instável manda sinais que mudam rapidamente, refletindo mudanças em valores sociais e culturais. Maiores exigências têm sido feitas por parte de várias "subculturas" dentro de nossa cultura mais ampla, fazendo-se necessário direcionar as comunicações a grupos que respondam a mensagens que são diferentes daquelas respondidas tradicionalmente pela cultura mais ampla (REGO, 2008).

Além disso, a globalização dos negócios exigiu que os administradores se tornassem mais conscientes dos processos atuais de comunicação e das convenções de vários tipos de cultura.

> É importante que aqueles que ocupam os níveis mais altos na hierarquia organizacional, incentivem e privilegiem os canais de comunicação em todas as direções, nos diferentes níveis hierárquicos, incentivando também o *feedback* ou a realimentação como ferramenta básica de grande importância no processo de comunicação interna, contribuindo assim, para que a comunicação ocorra de forma a atingir com eficácia a organização como um todo, lembrando sempre que investir na mesma é tarefa de todos (STONER, 2010, p.47).

Fazer com que os funcionários percebam a extensão e a velocidade das transformações no ambiente organizacional é uma oportunidade preciosa para a melhoria desse processo de comunicação no mundo dos negócios.

Para que se alcance a eficácia da comunicação é preciso, em primeiro lugar, reconhecer e compreender por que ocorrem os desentendimentos e, em seguida, aprender a reduzi-los ou evitá-los. Afinal, a

© 2019 Global Journals

comunicação entre dois indivíduos é eficaz quando o receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia que fosse entendida.

Entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajuda a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas, e a esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras (SILVA; GÓIS; OLIVEIRA, 2009).

Os funcionários, muitas vezes, não comunicam o que pretendiam comunicar em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, assim como de barreiras à comunicação eficaz, tais como as diferenças de percepção, a percepção seletiva, as diferenças de linguagem, os ruídos, as reações emocionais, a desconfiança, a filtragem, a apreensão da comunicação, as inconsistências nas comunicações verbais e não verbais entre outras (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2009).

No aspecto individual, as barreiras à comunicação efetiva nascem dentro do indivíduo e variam em função de sua competência individual para pensar e para agir (competência estratégica), e de sua habilidade na recepção e na transmissão de informações (competência tática). A adequação das tomadas de decisão ao solucionamento dos problemas de um indivíduo, do ponto de vista da comunicação, não se baseia apenas em sua aptidão para pensar, nem em sua habilidade em comunicar aos outros as decisões tomadas. As ações que empreende (ou deixa de empreender), com relação às decisões que toma, podem comunicar aos outros muito mais do que suas palavras comunicam (BUENO, 2013).

As inaptidões de uma pessoa para receber e transmitir informações criam barreiras que poderão impedir sua intercomunicação com os outros. Maus hábitos de ouvir, falar, ler ou escrever poderão impedir uma pessoa de lidar com todas as informações que lhe são dirigidas, ou reduzir-lhe a capacidade de transmitir efetivamente todas as informações que precisa, deve ou deseja comunicar aos outros (SILVA; GÓIS; OLIVEIRA, 2009).

O comportamento de cada um é influenciado por suas atitudes. As comunicações são afetadas por ideias preconcebidas que as pessoas têm sobre inúmeros assuntos. Além disso, a atividade comunicativa individual é restringida em função da extensão do conhecimento do indivíduo sobre um assunto especial.

Se o conhecimento do emissor é extenso demais, é possível que o receptor não compreenda a mensagem, e quem emite a mensagem não pode comunicar o que não sabe. Claramente, a mensagem que a fonte procura transferir será afetada pela quantidade de conhecimento que possui sobre o assunto. E, finalmente, assim como as atitudes influenciam o comportamento, também o faz a posição no sistema sociocultural em que as pessoas vivem. Suas crenças e valores, todos parte de sua cultura, atuam para influenciá-los como fonte comunicadora (ZANLUCHI; DAMECENA; PETROLL, 2006).

O indivíduo que origina ou recebe uma mensagem pode simplesmente não ter (ou não reservar) tempo para lê-la (escrevê-la ou dizê-la) adequadamente, compreendê-la, ou agir com propriedade (isto é, conforme pretendia) em função da mensagem (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2009).

As barreiras referentes ao pessoal correspondem às interferências decorrentes das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. Barreiras que podem limitar ou distorcer as comunicações com os outros funcionários são: motivação e pouco interesse, reações emocionais e desconfiança.

Segundo DuBrin (2011), algumas mensagens não seguem adiante porque o receptor não está motivado ou não está interessado em ouvi-las. O desafio ao emissor é estruturar a mensagem de modo que apele às necessidades ou interesses do receptor. As mensagens devem ser enviadas na hora mais provável de serem bem acolhidas.

Referente às reações emocionais tais como raiva, amor, autodefesa, ódio, ciúme, medo e vergonha, pode-se dizer que as mesmas influenciam o modo como um funcionário compreende a mensagem do outro e como influencia os outros com as mensagens enviadas (SILVA; GÓIS; OLIVEIRA, 2009).

A confiança ou desconfiança que o receptor tem na mensagem depende, em grande parte, da credibilidade que é atribuída ao emissor. Essa credibilidade é definida por diversos fatores. O fato de a mensagem vir de um administrador, em alguns casos, irá aumentar sua credibilidade. Em outros, pode ter o efeito oposto. Geralmente a credibilidade do administrador será alta se ele for visto como instruído, digno de confiança e sinceramente preocupado com o bem-estar dos outros (ZANLUCHI; DAMECENA; PETROLL, 2006).

b) Confiança Organizacional

A palavra "confiança", do termo latim "*confido*", traz como significado crer, estar certo, ter bom ânimo, esperar, pôr a sua esperança em alguém, fiar-se no esforço (ECHEVERRIA, 2002). O poder de qualquer relacionamento está em sua mutualidade, ou seja, no nível da empatia e da preocupação. Essa mutualidade é difícil de articular porque é quase inteiramente não verbal.

A primeira experiência da empatia ocorre quando somos bebês e estamos no centro da preocupação do adulto, em geral por nenhuma outra razão, exceto pelo fato de existirmos. Quando aprendemos a devolver essa empatia, o fazemos na dimensão afetiva, a confiança, podendo aprender as

© 2019 Global Journals

normas sociais a partir dela, mas os sentimentos genuínos são não verbais e, portanto, difíceis de quantificar (HARDIN, 2002).

Almeida e Feitosa (2007, p. 11) definem confiança como "expectativa dos atores envolvidos numa relação ou troca econômica (pessoa, grupo, organização) quanto a comportamentos moralmente aceitos, baseados em princípios da análise ética".

Para Echeverria (2006), na dimensão afetiva, tudo depende, para tornar- se ação, do "querer fazer moral", da vontade de agir e da intenção com a qual se age. O "querer fazer moral" é inspirado nos sentimentos de medo, confiança, simpatia, indignação e culpa. Eles devem ser entendidos como relacionados ao convívio social.

Em relação à confiança, Zhang *et al*. (2008) não se referem ao confiar em si mesmo, mas sim ao confiar nas figuras de autoridade. Ter confiança em alguém, seja em que campo da atividade humana for, sempre sugere fazer avaliações sobre a moralidade da pessoa na qual se confia. Isto é, para depositar confiança em outra pessoa, além de fazer proposições sobre a qualidade de suas ações, também se faz suposição sobre suas qualidades enquanto pessoa moral. Em resumo, a confiança implica a dimensão moral.

Segundo Drummond (2007), se a falta de confiança for consequência de uma avaliação de incompetência técnica, a dimensão moral em nada deve ser comprometida, pois não é dela que se trata. A mesma situação deve ocorrer quando se tratar de falta de confiança em traços de personalidade: não se vê como justificativa minimamente admissível a consideração da fragilidade do equilíbrio psicológico de determinadas pessoas para agir-se em relação a elas de maneira imoral. Em compensação, se a falta de confiança for consequência da constatação de que os demais membros da relação social agem de forma imoral, a relação fica delicada, especialmente no ambiente organizacional (FUKUYAMA, 2006).

Sobre a falta de confiança, Drummond (2007) afirma que se trata de um sentimento negativo, desencadeado por um julgamento negativo feito por quem a experimenta, sendo que tal juízo é de ordem moral. É importante observar que nem todo juízo negativo acarreta desconfiança.

A empresa possui como papel fundamental o de movimentar a economia e a sociedade; uma empresa sadia gera empregos, paga impostos, atende às necessidades sociais quanto a bens e serviços, investe em tecnologia e aprimoramento da produção. As decisões internas de uma corporação afetam a comunidade, o país e de certa forma o mundo (SROUR, 2009).

Quando administrada de forma ética, uma empresa não satisfaz apenas as necessidades econômicas da sociedade de consumo, ela contribui para a realização pessoal e profissional de seus funcionários. O homem se realiza pelo trabalho, desde que seja feito de forma humanitária (VÁZQUEZ, 2012).

O estabelecimento da ética no ambiente empresarial pressupõe integridade nos negócios, ou seja, a combinação dos compromissos morais, pessoais da administração com os objetivos econômicos sociais e os valores culturais da comunidade; é necessário ainda que se conheçam os valores que movem o perfil individual das pessoas que fazem parte do processo produtivo, pois, fatores como honestidade, integridade, respeito ao outro, confiabilidade e justiça somente serão praticados e difundidos quando estiverem arraigados à cultura e às decisões empresariais (MATOS, 2009).

A prática da ética e sua adaptação na cultura administrativa são um processo e, como todo processo, ele não se encerra em si, exige reflexões, questionamentos constantes e abertura ao diálogo entre a administração da empresa, funcionários, governo e sociedade, para corrigir e antecipar problemas empresariais, sociais e ambientais (SROUR, 2009).

Essa nova postura, mais transparente e participativa, gera confiança e propicia um maior comprometimento com o trabalho por parte dos funcionários; a empresa, por sua vez, ganha em qualidade de produtos, serviços e um atendimento diferenciado ao consumidor; a sociedade, como um todo, ganha em qualidade de vida (VÁZQUEZ, 2012).

As empresas vão descobrindo, aos poucos, que serem éticas faz parte do seu sucesso porque isso facilita a aceitação de seus produtos e serviços na sociedade, e melhora significativamente a qualidade dos relacionamentos com funcionários, fornecedores, investidores e distribuidores, ou seja, é um bom negócio.

Implementar a ética pressupõe mudança na cultura empresarial; ela deve ser parte da própria missão da empresa e não mais um código de conduta formalizado juridicamente ou uma burocracia a mais, instituída pelo autoritarismo administrativo (VÁZQUEZ, 2012).

Existem obstáculos dentro da própria corporação que dificultam o estabelecimento de um comportamento ético; uma empresa patrimonialista, centralizadora, autoritária, que pratica o clientelismo, com frequência cria barreiras difíceis de serem transpostas pela ética. Os funcionários tendem a não obedecer a regras de conduta que não são respeitadas pelos próprios dirigentes da corporação; daí a necessidade de se criarem mecanismos estruturais destinados a aconselhar administradores sobre a importância da ética empresarial e monitorar o comportamento ético da organização (MATOS, 2009).

Grande parte das empresas ainda acredita que uma postura ética deva partir de órgãos governamentais e deixa de estabelecer a própria; essa

© 2019 Global Journals

atitude passiva pode comprometer no futuro uma administração aparentemente promissora. O maior pecado contra a ética e a integridade administrativa é a omissão. Tendo a empresa comprometimento com normas éticas, responsabilidade administrativa, cabe ao administrador integrar sua vivência e moralidade particular aos objetivos empresariais, promovendo o bem comum (VÁZQUEZ, 2012).

O administrador ético cultua habilidades na construção de relacionamentos, tanto as próprias, como também motiva essas qualidades nos outros funcionários. Caracteriza-se, também, por valorizar e criar relacionamentos capacitantes, em que prevaleçam a confiança mútua, portanto, quando necessário, delega, sem grandes dificuldades, poder aos outros funcionários. Promove uma administração baseada na cooperação mútua, bem distante do autoritarismo peculiar a grande parte das corporações (SROUR, 2009).

É função do líder ético manter integradas e em equilíbrio sua consciência social e as obrigações gerenciais. A lealdade à empresa, aliada à consciência crítica, forma um poderoso recurso humano, quando se estabelecem limites ao poder do dinheiro (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008).

Uma administração que gera confiança prioriza os relacionamentos, investe na parte humana da organização, consumidores e funcionários preocupando-se em garantir sua segurança. É consciente de que um funcionário que acredita na empresa sente satisfação no ambiente de trabalho e torna-se menos propenso a apresentar atitudes pouco éticas contra a corporação (SONG; KIM, 2009).

Uma empresa que defende e pratica uma política de competição exacerbada entre os próprios funcionários, visando unicamente ao bem-estar dos negócios, cai na armadilha do "cada um por si". Oferecer incentivos e exigir um alto grau de sacrifício pessoal em virtude do bem da empresa é economicamente racional, mas destrutivo a longo prazo, pois criará a ilusão de estar motivando e capacitando um funcionário moralmente correto, que na realidade não terá freios em quebrar regras éticas, quando se deparar com a possibilidade de obter benefícios pessoais e se autopromover na corporação.

Enxergar falhas morais como incidentes isolados é uma forma simplista e limitada de avaliação empresarial, prática bastante estimulada por empresas que priorizam uma política de sobrevivência e decisões a curto prazo. A miopia administrativa é produto dessa visão imediatista, que constantemente banaliza contravenções e violações à ética empresarial.

Quando mal planejadas, decisões e ações gerenciais provocam consequências múltiplas e desastrosas por um longo período e são difíceis de serem corrigidas. Uma política de Recursos Humanos que parece ser justa e ética na teoria pode, quando mal estruturada e difundida, destruir o relacionamento de confiança dos funcionários para com a empresa (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008).

O emprego de um código de ética, constantemente atualizado através de seminários, conferências e consultorias sobre o tema, compõe no mundo contemporâneo um lucrativo negócio e estabelece relações de confiança no ambiente organizacional. Muitas empresas respeitáveis têm empenhado esforços no sentido de encorajar e estimular uma postura ética por parte de seus funcionários, embora grande parte delas ainda encare a ética como questão de caráter exclusivamente pessoal e muito distante da realidade corporativa (SONG; KIM, 2009).

O setor econômico e os desafios de mercado encontram-se intimamente associados aos dilemas éticos, e a visão estreita de que são realidades muito distantes só contribui para futuros conflitos e sérias falhas de conduta em diversos setores empresariais pela falta de confiança. A problemática vem à tona quando os compromissos organizacionais e os objetivos de desempenho de um administrador confrontam-se com as necessidades individuais de empregados (HOLSTE; FIELDS, 2010).

E, sendo o administrador responsável pela integridade dos negócios, deve estar atento a questões de foro ético e posicionar-se como líder moral e promover uma avaliação constante da adequação desse código de conduta à cultura empresarial, desde a missão empresarial até o atendimento ao consumidor. A confiança no ambiente de trabalho requer um estudo detalhado e atualizado da empresa e a busca de alternativas para melhor conciliar normas morais pessoais aos objetivos financeiros da corporação, sempre de forma criativa, preservando a integridade empresarial no mercado (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008).

A empresa, assim como seus administradores, deve priorizar e atender o bem comum e agir em benefício social. Deve ter voz e posicionamento ativos frente aos órgãos governamentais e assumir sua parte na responsabilidade de proporcionar qualidade de vida aos seus funcionários. O propósito da empresa vai além do interesse próprio, afinal, manter-se em um mercado cada vez mais exigente e complexo exige uma postura que estabeleça relações de confiança nos relacionamentos empresariais, aliada a produtos e serviços de ótima qualidade. Aqui reside um diferencial competitivo poderoso na conquista do mercado (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008).

Quando as dificuldades financeiras começam a assombrar uma empresa, fica difícil optar por outra decisão que não seja a de demitir pessoas. Na visão de sobrevivência a curto prazo, quando a empresa tem que escolher entre perder dinheiro ou demitir funcionários, ela certamente fica com a segunda opção.

© 2019 Global Journals

Essa forma de administrar é limitada, por considerar apenas parte da realidade empresarial (OLIVEIRA, 2008).

A miopia da consciência ética diminui significativamente quando a empresa amplia o campo de avaliação para problemas administrativos empresariais, procura soluções a longo prazo, valoriza relacionamentos estabelecidos pela confiança e não apenas a eficiência produtiva e metas financeiras (HARDIN, 2002).

Quando se prolonga o tempo da tomada de decisão no âmbito das demissões, a exemplo dos afastamentos temporários, abrem-se possibilidades de alternativas criativas que venham no mínimo garantir um processo de demissões mais justas, amenizando futuros prejuízos para a integridade moral da corporação (ZHANG *et al*., 2008).

Uma maturidade administrativa pressupõe a integração a longo prazo entre valorizar a parte humana da empresa e ser lucrativa; uma liderança assim tende a honrar com maior facilidade seus compromissos com seus colaboradores (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008).

Se cada empresa individualmente promover relações de confiança dentro de seu ambiente de atuação, já estará construindo uma comunidade, um país e, quem sabe, até um mundo melhor. Porque não dá para separar confiança de comportamento ético adequado (HOLSTE; FIELDS, 2010).

Dentre os empecilhos que se antepõem a tal procedimento e que podem comprometer a construção desse novo mundo, destaca-se a visão de curto prazo centrada no apelo desmesurado de lucro.

A confiança pode ser um diferencial competitivo porquanto melhora a qualidade dos relacionamentos, tanto internos quanto externos ao ambiente empresarial. Essa prática agrega valor ao produto ou serviço prestado e contribui para o estabelecimento de uma relação de respeito e confiança entre empresa/cliente, empresa/fornecedores e funcionários, que é tão ou mais importante que o produto em si.

A marca de um produto corresponde à imagem da empresa no mercado. E um administrador possui a responsabilidade de honrar a confiança do consumidor para com a marca, oferecendo-lhe um produto de qualidade (DRUMMOND, 2007).

A empresa que pratica uma política de sobrevivência, em que fale mais alto o resultado financeiro, tende a violar os direitos dos consumidores com frequência; em nome dos custos altera-se a qualidade de produtos já consagrados e mantêm-se seus preços sem que sejam comunicados ao consumidor (ZHANG; HUXHAM, 2009). No mundo dos negócios, são frequentes práticas fraudulentas de maquiagem de produtos, como adulteração de embalagens, medidas, pesos e preços, atos estes que, além de ilegais, são traição à confiança do consumidor. A longo prazo, atitudes semelhantes a essas resultam em clientes insatisfeitos e descrentes da competência da empresa em questão (FUKUYAMA, 2008).

A regra principal de uma administração deveria ser a responsabilidade pela satisfação plena do consumidor, nunca comprometendo o valor e a imagem da empresa no mercado, ou seja, ter bom senso ao priorizar e construir uma relação de confiança nos relacionamentos.

Pesquisas mercadológicas são canais eficientes de comunicação e fornecem um *feedback* do mercado, mas ainda há escassez delas na área de atendimento ao cliente, se comparadas às inúmeras direcionadas à análise da produtividade e aprimoramento tecnológico, que são passíveis de mensuração e avaliações quantitativas. Prever resultados nas questões de relacionamento e credibilidade no mercado é mais complexo, envolve sensibilidade e criatividade, mas fornece dados importantíssimos, norteadores das futuras decisões empresariais (HOLSTE; FIELDS, 2010).

Qualidade do produto e confiança no produto são fatores intimamente interligados. À medida que se investe em qualidade, não há necessidade de se cometerem atitudes desonestas ou artimanhas pouco éticas para estimular o consumo; o produto passa a ter voz própria e diferencial competitivo na conquista da confiança do consumidor. Inversamente, uma empresa que prioriza a confiança em todo o processo produtivo, desde a fabricação do produto aos canais de distribuição, estará automaticamente comprometendo-se com a qualidade (DIRKS; LEWICKI; ZAHEER, 2009).

Investir em qualidade e inovação, implementar e aprimorar a confiança na empresa é agregar valor ao produto final. Isso fortalece o diferencial competitivo ao proporcionar uma relação de respeito ao consumidor, que por sua vez deposita credibilidade na idoneidade empresarial, fidelizando-se ao produto (DRUMMOND, 2007).

Quando existe criatividade na administração, o lucro deixa de ser um empecilho à qualidade produtiva e à ética nas tomadas de decisão. Uma empresa pode ser lucrativa, tanto cultivando normas nas relações da instituição, quanto praticando a desonestidade. A diferença entre essas formas de obter retorno financeiro é que, a longo prazo, priorizar a confiança preserva a imagem e a integridade da corporação no mercado, já a segunda pode provocar a ruína do relacionamento empresa/consumidor (HOLSTE; FIELDS, 2010).

O consumidor atual está se tornando mais consciente ao consumir, tem maior acesso às informações. Assim, empresas que inspirem confiança, atentas a questões humanitárias já fazem parte de suas escolhas (FUKUYAMA, 2008).

O relacionamento entre empresas e clientes está passando por uma nova evolução, iniciada pelas

© 2019 Global Journals

descrições detalhadas e obrigatórias dos ingredientes de produtos e embalagens e por melhorias no atendimento e nos serviços ao consumidor (SONG, KIM, 2009). Essa nova evolução consiste no aperfeiçoamento das normas de conduta empresariais, tão importantes hoje para a empresa sobreviver no mercado, assim como a prática de bons preços.

c) Identificação organizacional

Hughes e Ahearne (2010) descrevem que as teorias da identidade social têm sido extensivamente usadas e em diferentes graus. A autoidentidade de uma pessoa é derivada das organizações e grupos de trabalho a que pertence. A teoria da identidade social afirma que o autoconceito de um indivíduo é derivado, em parte, da associação psicológica a diversos grupos sociais e que a identidade social refere-se à parte do autoconceito do indivíduo, que deriva de seu conhecimento de que ele pertence a determinados grupos, juntamente com os valores e o significado emocional ligados a essa associação de grupo. Hughes e Ahearne (2010), descrevem, ainda, que alguns autores sugerem que identificação baseada no trabalho está entre as mais fortes e mais penetrantes das identidades sociais, devido à quantidade de tempo que a pessoa comum gasta em um ambiente de trabalho e por causa da importância do trabalho para o seu sustento e bem-estar. Quando um indivíduo se identifica com uma organização, suas percepções acerca dos membros dessa organização são incorporadas a seu autoconceito geral. Assim, a identificação organizacional pode ser conceituada como a percepção de unidade ou como o pertencer à organização. Cooper *et al* (2010) sugerem que, além disso, pode incentivar a identificação com uma faceta da organização.

Zagenczyk *et al*. (2011) argumentam que, de acordo com a teoria do apoio organizacional, o empregado paga a atenção pelo tratamento oferecido pela organização em esforços para determinar o grau em que as suas contribuições são valorizadas e os cuidados da organização para com eles. Em uma relação de troca, as organizações oferecem benefícios materiais e socioemocionais aos empregados em troca de seu empenho e esforços de trabalho.

Em essência, a "identificação organizacional ocorre quando a crença sobre a sua organização se tornam auto-referencial ou auto-definição" (HUGHES; AHEARNE, 2010, p. 54). O senso de conexão entre um membro e sua organização é derivado de duas imagens: a de que o membro acredita que é distintivo, central e duradouro sobre a organização ("identidade organizacional percebida") e a de que o membro acredita no que pessoas externas pensam da organização ("imagem externa interpretada") (HUGHES; AHEARNE, 2010).

Zagenczyk *et al*. (2011) citam o termo "desidentificação", em tradução livre, que descreve a condição sentimental de um empregado em relação a si mesmo ou sua autodefinição, isto é, crenças e valores que estão em oposição direta ao que ele ou ela percebem da organização. Descrevem os autores que a "desidentificação" e identificação não são extremidades opostas de um *continuum*. Primeiro, porque se apenas um empregado não se identifica com a organização, não quer dizer que ele se separe cognitivamente e fique em oposição direta a ela. O empregado pode assumir posturas desinteressadas em relação à organização com a qual ele não se identifica ou "desidentifica".

De acordo com Hughes e Ahearne (2010), as pessoas se apegam às suas organizações quando as características distintivas que atribuem a elas são incorporadas em seus próprios conceitos. A força dessa identificação depende da atratividade percebida da entidade organizacional, especificamente na medida em que esta contribui para uma autoestima, autoconsistência e autodistinção. Além disso, quando os membros da organização acreditam que pessoas de fora a veem de forma favorável, eles "se aquecem na glória refletida da organização", aumentando ainda mais a autoestima. Uma imagem externa fortemente interpretada contribui para a identidade social e autocategorização, por sustentar um maior sentido de si mesmo, que é coerente, consistente e diferenciado. A partir da teoria da identidade social, como as pessoas se identificam mais fortemente com a organização, o mais provável é que essas pessoas serão intrinsecamente motivadas a se comportarem de uma maneira consistente com os interesses desta organização. Como identidades convergem, agir em nome da organização é congruente com os próprios interesses. Cooper *et al*. (2010) destacam que motivos representam necessidades psicológicas que direcionam as intenções e comportamentos dos indivíduos. Destacam também seis motivos principais de identificação: autodesenvolvimento, autoconsistência, pertencimento personalizado a um grupo restrito ou relações interpessoais positivas, pertencimento despersonalizado a uma comunidade maior ou organização, autoexpansão e redução da incerteza.

Hughes e Ahearne (2010) exploram um mecanismo alternativo menos formal de influência potencialmente disponível tanto ao fabricante quanto ao revendedor em suas tentativas de ganhar a fidelidade do vendedor de revenda: a identificação. Conceituam identificação organizacional como aquela resultante da conexão psicológica que um funcionário estabelece com a organização, incorporando os atributos que ele acredita definir a organização em seu próprio autoconceito.

Utilizando uma análise multinível, os autores exploram o impacto, por vezes conflitante, de

© 2019 Global Journals

identificação do vendedor da marca, identificação organizacional vendedor e fabricante, alinhamento do sistema de controle da marca com o canal e desempenho de vendas do membro do canal. Os autores também discutem papéis favoráveis de esforços extras de identificação entre marca e vendedor.

Os resultados mostram que, enquanto a identificação organizacional reforça a aderência do vendedor aos controles, a identificação da marca pode aumentar o esforço do vendedor por trás de uma marca específica. Em última análise, o desempenho da marca é melhorado, mesmo em face dos sistemas de controle para o contrário, ou seja, que o canal apoie outra marca. Isso sugere que os fornecedores podem exercer influência sobre a força do revendedor, reforçando a conexão psicológica entre suas marcas e o pessoal de vendas dos revendedores.

O esforço relativo dos vendedores das revendas ao investirem em marcas de um fabricante contra o que se gasta 'in-house' com marcas concorrentes é particularmente um problema crítico de alocação de recursos. Os interesses de um fabricante são melhores servidos se o vendedor do revendedor for altamente focado em seus produtos em relação aos fornecidos por outros fabricantes.

No entanto, o fabricante não tem controle direto sobre o vendedor e o revendedor. O revendedor pode ter prioridades completamente diferentes, seja para equilibrar os esforços de toda a carteira, seja para se concentrar em determinadas marcas e produtos de acordo com sua contribuição para o lucro relativo ou para outras considerações. No intuito de proteger seus próprios interesses, o revendedor normalmente tem sistemas formais de controle interno para orientar o comportamento de seu pessoal de vendas.

A identificação organizacional representa a ligação cognitiva entre as definições da organização e de si mesmo (vendedor). Segue-se que há uma ligação maior entre os objetivos organizacionais e auto-objetivos quando a identificação organizacional é elevada. Metas pessoais exercem forte efeito motivador sobre o comportamento. A identificação organizacional deve moderar o impacto dos sistemas de controle de distribuição no esforço relativo colocado pelo vendedor em nome da entidade organizacional. Mais especificamente, quando os vendedores se identificam fortemente com o seu empregador – fabricante, distribuidor, agente ou revendedor – ou com determinada marca que vendem, eles se vinculam ao sucesso ou ao fracasso desse empregador. Portanto, a identificação da marca deve influenciar a quantidade de esforço empregado pelo vendedor nessa marca, enquanto amplifica os efeitos positivos de fabricante/distribuidor no alinhamento das metas e no acompanhamento dos sistemas de controle sobre o esforço despendido. Por outro lado, se a identificação com a marca é baixa, o alinhamento do sistema de controle – conexão com esforço de marca – deve ser enfraquecido (HUGHES; AHEARNE, 2010).

> Uma forma importante de alcançar um elevado nível de identidade organizacional é contratar e reter vendedores cujos valores são semelhantes aos valores da organização. As empresas querem reter seus vendedores de melhor desempenho. Os resultados indicam que desempenho não está diretamente relacionado ao volume de negócios, mas tem uma relação indireta com ele por meio do comprometimento e da identificação organizacional (DECONINCK, 2011).

Wieseke *et al*. (2012) descrevem que a intensidade competitiva promove a identificação, tanto no trabalho e na equipe quanto em níveis organizacionais. Descrevem, ainda, que as pessoas tendem a se identificar com grupos que percebem como distintos e atraentes, e que os membros desses grupos ajudam na melhoria da autoestima. Novamente e congruente com DeConinck (2011), em contextos organizacionais, a identificação motiva as pessoas a adotarem comportamentos desejáveis, tais como comprometimento organizacional e maior desempenho.

Hughes e Ahearne (2010) apontam outras consequências desejáveis de identificação organizacional, além do esforço e desempenho, tais como maior satisfação no trabalho, rotatividade reduzida de funcionários, reforço na cooperação e comportamentos de cidadania organizacional. Os autores definem os comportamentos de esforço extra como comportamentos pró-ativos por parte do vendedor e que estão fora do âmbito da descrição do trabalho, mas que contribuem para a viabilidade e a vitalidade da marca, gerando esforços de venda.

Zagenczyk *et al*. (2011), com base na teoria de suporte organizacional, avançam na identificação organizacional enquanto argumento do contrato psicológico entre organização e empregados. O contrato psicológico faz com que os empregados acreditem que as organizações valorizam as suas contribuições e planejam cuidados para o seu bem-estar. O suporte organizacional percebido medeia a relação de cumprimento do contrato psicológico e identificação organizacional. A quebra do contrato psicológico medeia a "desidentificação". O suporte organizacional afeta positivamente as relações empregador-empregado. Cria sentimentos de obrigação para que o empregado se preocupe com a organização e a ajude alcançar seus objetivos, mantendo atitudes de comprometimento.

d) Desempenho

No desenvolvimento de suas atividades, as empresas estabelecem objetivos; para atingi-los, precisam estabelecer metas cujo sucesso dependerá do desempenho de toda a organização. Nesse

© 2019 Global Journals

contexto, é necessário definir padrões mínimos de desempenho, que, se alcançados, poderão garantir o cumprimento de metas e, consequentemente, os objetivos organizacionais.

As organizações enfrentam hoje uma crise de desempenho. O desempenho declinante das organizações, tanto do setor privado como do público, é motivo de preocupação cada vez maior para gerentes, economistas e políticos, para todos que estão interessados no desempenho e produtividade humanos no ambiente de trabalho. Para se ter um excelente desempenho, é preciso que todos esses fatores estejam bem, não prejudicando o indivíduo (ARAÚJO, 2011).

No que se refere aos indivíduos, desempenho é o "[...] conjunto de atividades profissionais e pessoais que permitem a realização de um trabalho ou conjunto de tarefas, dentro de parâmetros ou critérios fixados previamente pela empresa, ou definidos tacitamente no tempo" (CHAGURI, 2000). A avaliação de desempenho profissional e pessoal, muito mais que modismo, se tornou imperativa para a sobrevivência organizacional em um contexto de elevada concorrência e no qual todos os recursos devem ser utilizados na sua plenitude, de forma a gerar vantagem competitiva.

Ao se avaliar um desempenho, estão se avaliando potencial, motivação, fatores do indivíduo, condições de trabalho, comportamento do gestor e características da empresa. Isso porque todos esses fatores afetam o desempenho dos funcionários na organização (COMINI; KONUMA; SANTOS, 2008).

As variáveis que determinam o desempenho são de natureza complexa e vários fatores, além do trabalho em si, "do salário e das condições físicas da empresa, são responsáveis pela produtividade, compromisso, engajamento, satisfação e qualidade de vida" (COMINI; KONUMA; SANTOS, 2008, p. 45).

Quando a empresa vai bem, a responsabilidade está nas mãos de todos que fizeram com dedicação e esforço o sucesso do trabalho. Já quando um funcionário não vai bem e comete falhas, afeta o desempenho de toda a equipe.

> [...] Quando o desempenho depende da excelência de processo e funcional, de resultados de equipe e individuais, e de melhorias periódicas e contínua, qualquer qualificação funcional ou técnica que você já possua é importante - mas não suficiente [...] (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2011, p. 25).

Um líder não pode ter sucesso em sua organização se não puder contar com as pessoas. Afinal, o desempenho de uma empresa depende de que as pessoas que nela trabalham aprendam novas habilidades, novos comportamentos e novos relacionamentos de trabalho (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2011).

Conforme Fischer e Albuquerque (2011), um líder só pode ser bem-sucedido se seus funcionários forem bem-sucedidos na mudança e no desempenho.

Conforme Bernstorff (2007), o papel do gestor é muito importante ao desenvolvimento e à manutenção do desempenho e da produtividade. Responsável por gerir os funcionários, esse profissional deve estar atendo ao clima organizacional, à função desempenhada, às relações pessoais, ao tipo de trabalho realizado e à falta ou excesso do mesmo.

Um bom desempenho ocorre quando a empresa pode contar com uma moderna gestão de pessoas. Esta deve agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. A empresa que adota as medidas acima mencionadas valoriza os funcionários colaborando, assim, para que ocorra um bom desempenho (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2011).

Dutra (2013, p. 17) define a gestão de pessoas como: "Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo".

Conforme Dutra (2013), a conciliação de expectativas está ligada à troca de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. Esta teria papel ativo no dimensionamento de sua ligação com a empresa, sendo responsável pela compreensão e negociação com a organização de seu projeto profissional e pessoal.

Ainda segundo Dutra (2013, p. 21), "a empresa tem o papel de estimular e dar o apoio para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes".

Para Bernstorff (2007), a forma do gestor de lidar com as pessoas é fundamental para o sucesso de uma empresa, e seus princípios não devem ficar apenas no teórico. Eles devem ser incorporados de forma autêntica e real para que as pessoas possam vivenciar e experimentar, e não ficar apenas no discurso.

Todas as empresas com um modelo de gestão que não estimule o desempenho individual não sobreviverão ao limiar do próximo milênio. Gestores e empresas que norteiam suas ações e deliberações pela mentalidade tradicional serão superados por empresas que investem em seus funcionários.

> Empresas que dez anos atrás pareciam inabaláveis fecham as portas por não terem conseguido adaptar-se às exigências dos novos tempos, isto é, não conseguiram mudar. Querer mudar não basta. É preciso saber mudar. O não conseguir mudar geralmente ocorre pela falta de consciência de fenômenos sutis que estão por trás do processo de mudança (BERNSTORFF, 2007, p. 15).

© 2019 Global Journals

Para que se possa melhorar o desempenho individual e da empresa, Rummler e Brache (2002) mencionam um ecossistema interno e externo (cliente, produto e serviço, sistema de recompensa, tecnologia, estrutura da organização, etc.).

Esse "ecossistema" estaria ligado ao desempenho. Fazem parte dele:

- Nível de Trabalho/Executor;
- Nível de Processo (Processos Interfuncionais);
- Nível de Organização.

Os três níveis de desempenho devem ser gerenciados a fim de obter saídas que sejam consistentes e de alto nível. Essas saídas correspondem aos produtos produzidos pelos funcionários, à maneira como são feitos e a seus respectivos usos.

É preciso medir os níveis de desempenho para monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho.

Conforme Rummler e Brache (2002), sem essas medidas os gerentes não têm base para:

- Comunicar especificamente as expectativas do desempenho dos subordinados;
- Saber o que está acontecendo em suas organizações;
- Identificar falhas de desempenho que poderiam ser analisadas e eliminadas;
- Fornecer *feedback* que compare o desempenho a um padrão;
- Identificar o desempenho que deve ser recompensado;
- Tomar e apoiar efetivamente decisões com relação a recursos, planos, políticas, esquemas e estruturas.

Ainda de acordo com Rummler e Brache (2002), sem essas medidas os empregados não teriam base para:

- Saber melhor o que se espera deles;
- Monitorar seu próprio desempenho e gerar seu próprio *feedback*;
- Gerar suas próprias recompensas e a compreensão do desempenho exigido para recompensas dos outros;
- Identificar as áreas de aperfeiçoamento do desempenho.

Rummler e Brache (2002) ainda ressaltam que:

> Os três níveis representam uma anatomia do desempenho. A anatomia do corpo humano inclui um sistema ósseo, um sistema muscular e um sistema nervoso central. Como todos esses sistemas são críticos e interdependentes, uma falha em um dos subsistemas afeta a habilidade do corpo em ter um desempenho eficiente. Assim como a compreensão da anatomia humana é fundamental para que um médico possa diagnosticar e tratar as doenças do corpo, a compreensão dos Três Níveis do Desempenho é fundamental para que um gerente possa diagnosticar e tratar os males de uma organização (RUMMLER; BRACHE, 2002, p. 23).

O nível de trabalho/executor representa o sistema nervoso. Incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o *feedback*, as recompensas e o treinamento. Nele se acredita que o desempenho somente possa ser aperfeiçoado se os trabalhos e executores forem analisados dentro de um contexto geral do desempenho.

Bernstorff (2007) afirma que o nível de processo ou processo interfuncional é a produção da organização. Esse nível é representado pelo sistema muscular. É a maneira como o trabalho é feito para atender às necessidades dos clientes. Inclui a parte de faturamento, obtenção, vendas, desenvolvimento de produtos, atendimento aos clientes e produção.

O nível de organização é representado pelo sistema ósseo. Inclui as estratégias, os objetivos e as medidas em nível de organização, estrutura da organização e emprego de recursos.

Durante todo o tempo, os indivíduos julgam e avaliam. Tudo ao seu redor, coisas, pessoas ou eventos, são objeto desse processo de avaliação e julgamento tão natural no comportamento humano. Nesse sentido, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) relatam esta característica humana, que leva a elaborar julgamentos e avaliações sobre diferentes objetos, expressando em seguida as nossas conclusões. Ainda segundo os autores, esse processo tão comum no cotidiano das pessoas torna-se bastante complexo no ambiente organizacional, passando a ser um problema para líderes e liderados e mais, poucos instrumentos utilizados na área de recursos humanos causam tanta polêmica quanto a avaliação de desempenho.

Ainda segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o modelo tradicional de avaliação de desempenho tornou-se anacrônico diante das grandes transformações que estão em curso nas organizações, e o modelo clássico de avaliação utilizado, que ocorre de forma vertical, de cima para baixo, está sendo substituído gradativamente por modelos mais adequados à realidade atual.

Nos modelos tradicionais de avaliação de desempenho, os gerentes e supervisores eram os responsáveis por avaliar o desempenho dos empregados. Para Bateman e Snell (2006), a utilização desses indivíduos para execução do processo de avaliação era pautada na condição de proximidade para com os indivíduos a serem avaliados, o que lhes permitia uma melhor condição de observar seus desempenhos. Ainda segundo os autores, com o passar do tempo algumas empresas foram introduzindo

© 2019 Global Journals

ao processo outras fontes de informação além dos tradicionais chefes: o próprio avaliado, colegas, membros da equipe, clientes internos e clientes externos.

Uma das formas mais modernas e completas de realizar a avaliação de desempenho é, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o método 360 graus, cuja proposta é realizar uma avaliação ponderada a partir da percepção de diferentes avaliadores, e cujo modelo mais completo abrange a participação de pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores e uma autoavaliação. Ainda segundo os autores, a avaliação pelo método 360 graus exige um nível de maturidade elevado por parte dos profissionais da organização; e enquanto essa maturidade ainda não for atingida, recomenda-se a utilização da avaliação por comitê, na qual a avaliação é um processo coletivo e todos têm igual participação e responsabilidade pelos resultados.

Para Marras (2002), o método de avaliação 360 graus coloca o avaliado no foco de praticamente todos os elementos com os quais tem contato no desempenho de suas funções; quanto ao nome "360 graus", decorre da dimensão que assume o campo de *feedback* ou retroalimentação do seu sistema de informações.

Considerando que cada fonte de informação, quando utilizada isoladamente, pode apresentar limitações no processo de avaliação de desempenho, o método 360 graus pode reduzir assimetrias de informação quanto ao desempenho do avaliado e conduzir a uma avaliação mais completa do seu desempenho. Nesse sentido:

> Como cada fonte de informação para a avaliação de desempenho tem algumas limitações e diferentes pessoas podem enxergar diferentes aspectos do desempenho, empresas como a Westinghouse e a Eastman Kodak passaram a utilizar abordagens de estimativas múltiplas, que envolvem mais de uma fonte de informação para avaliação. Combinando informações de diferentes fontes – em um processo conhecido como avaliação 360 graus –, é possível obter uma avaliação mais completa do desempenho de um funcionário (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 336).

e) *Relação entre comunicação, confiança, identificação organizacional e desempenho*

Segundo Pimenta (2010), para melhorar o desempenho dos funcionários, por meio da comunicação interna, é necessário desenvolver valores e técnicas. Os valores: responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade e dedicação são fundamentais para o trabalho em equipe. As técnicas são formas de comunicação que possibilitam às equipes operacionalizarem melhor seus procedimentos na organização.

De acordo com Matos (2009, p. 17):

> Um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho identificados pelas maiores empresas de auditorias de qualidade internacionais é a falta de feedback no processo de comunicação organizacional e humano. Podemos comprovar esse fato no nosso dia-a-dia familiar e profissional, sem a menor dificuldade.

A comunicação como atividade gerencial, isto é, como processo pelo qual o administrador garante a ação das pessoas para promover a ação empresarial, tem dois propósitos principais, a saber: proporcionar informação e compreensão necessária para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos (SILVA, 2007).

Para que os funcionários possam alcançar a produtividade esperada, é preciso que desempenhem suas funções corretamente. Conforme a produção é eficiente, se atinge mais produtividade.

> [...] A produtividade pode ser elevada através da racionalização, de novas tecnologias, de mecanização, do treinamento do pessoal, da melhor organização do trabalho, etc. É a produtividade que permite a competitividade da empresa (HUGHES; AHEARNE, 2010).

Conforme Hughes e Ahearne (2010), a melhor maneira de a empresa lidar com seus concorrentes é através da produtividade. Buscar a produtividade é buscar melhores resultados fazendo cada vez mais e melhor com cada vez menos. No momento em que se enfrenta crises e dificuldades, a produtividade pode representar um meio para a empresa sobreviver.

A produtividade é uma responsabilidade gerencial. O gestor tem um papel essencial: a procura da produtividade, uma vez que é responsável por alcançar resultados através de pessoas (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2011). O que permite que a produtividade se estabilize a longo prazo é o equilíbrio entre atingir resultados e fazê-lo através de pessoas.

A busca da produtividade exige tempo e atenção do gerente, ações que necessitem de recursos e investimentos e que tragam retornos. Depende de soluções novas, criatividade e inovação (COMINI; KONUMA; SANTOS, 2008).

Para se buscar maior produtividade, exige-se treinamento, comunicação, liderança, motivação, avaliação e recompensas pelos resultados obtidos. Necessita-se paciência, tentativas, experiências, ensaios e erros. É preciso mudar a mentalidade, os métodos, os hábitos e costumes. Portanto, há uma necessidade de assumir riscos e enfrentar situações novas, que podem resultar em sucesso ou fracasso.

© 2019 Global Journals

Conforme Bernstorff (2007), um dos fatores que contribuem para não alcançar a produtividade esperada é a comunicação. Para desenvolvê-la, é preciso conversar com pessoas que fazem parte de um grupo. Nessa conversa, é preciso estar atento às expressões faciais e do corpo e olhares e palavras que são ditas.

Quando Bernstorff (2007) se refere à comunicação, cita o fato de as organizações muitas vezes terem um objetivo através de seus atos e palavras, mas que na realidade não são compreendidos por falta de comunicação adequada.

Quando se coloca o desempenho em prática, significa que se está assumindo riscos. Para Bernstorff (2007), o medo do novo faz as pessoas baixarem sua qualidade e produtividade.

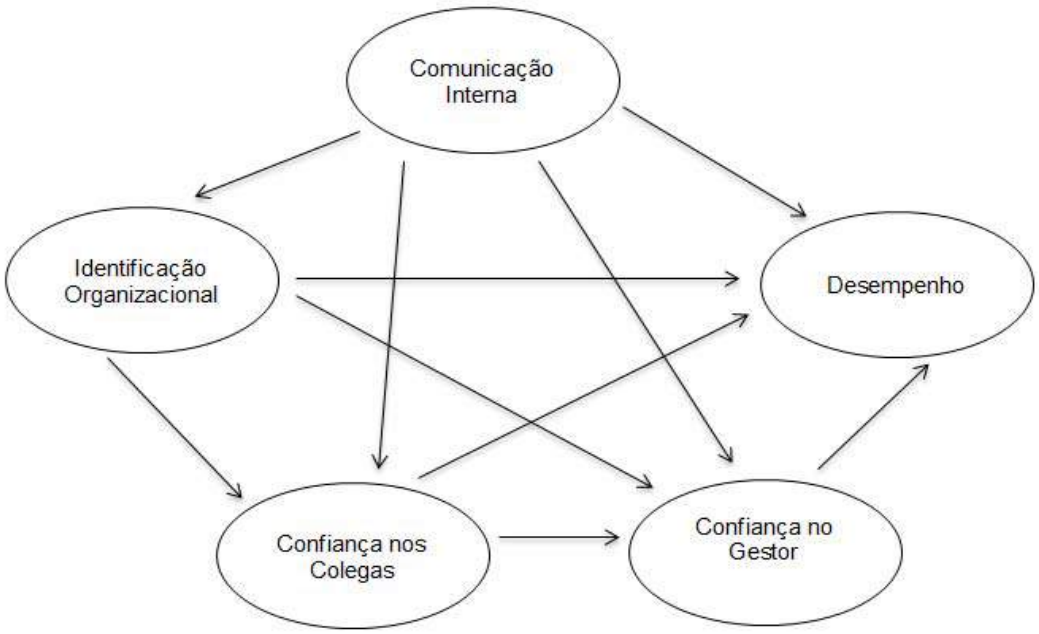
Conforme Dutra (2013), com a aproximação do terceiro milênio, as consequências econômicas e psicológicas de ter um emprego, pertencer a uma organização e contribuir para o desempenho dessas empresas estão sendo muito mais importantes para homens e mulheres.

A confiança, enquanto valor subjetivo da ação humana está presente num número significativo de decisões cotidianas da atividade empresarial (WEBER; WASIELESKI, 2001), tendo-se tornado um dos elementos centrais da avaliação do desempenho das empresas e dos seus responsáveis.

Para Bernstorff (2007), a maneira de as pessoas interagirem no cotidiano determina se há ou não confiança no relacionamento. Quando ela está presente, as pessoas falam espontaneamente das dúvidas, sentimentos existentes, erros, propostas para soluções de problemas, expõem ideias sem medo, oferecem *feedbacks* construtivos, valorizam o outro em formas de elogios e colaboração.

A identificação baseada no trabalho está entre as mais fortes e mais penetrantes das identidades sociais, devido à quantidade de tempo que a pessoa comum gasta em um ambiente de trabalho e por causa da importância do trabalho para o seu sustento e bem-estar. Quando um indivíduo se identifica com uma organização, suas percepções acerca dos membros dessa organização são incorporadas a seu autoconceito geral (HUGHES; AHEARNE, 2010).

Diante dos estudos apresentados anteriormente, é possível supor que a comunicação, a confiança e a identificação organizacional se relacionam com o desempenho, segundo o modelo teórico apresentado pela Figura 1:



Fonte: Elaborado pela autora (2014),

Figura 1: Modelo Teórico

Compreende-se que estudar a comunicação, a confiança, a identificação organizacional e os mecanismos que afetam a empresa, é fundamental para entender como a organização e suas práticas influenciam o interesse, a satisfação e o desempenho das pessoas.

III. Metodologia

Para a verificação dos objetivos propostos, nesta etapa da pesquisa são expostos os procedimentos metodológicos que nortearam este trabalho. Primeiramente apresenta-se o modelo hipotético, o delineamento da pesquisa quanto à abordagem, aos objetivos e aos procedimentos de coleta de dados. Logo após, define-se a unidade de análise, universo e amostra de pesquisa. Em seguida, descreve-se a técnica e o instrumento de coleta de dados.

a) Modelo hipotético

Constituem hipóteses deste estudo, representadas na Figura 2, as seguintes:

© 2019 Global Journals

H1: A Comunicação Interna afeta significativamente e positivamente a Identificação Organizacional.

H2: A Comunicação Interna afeta significativamente e positivamente a Confiança nos Colegas de Trabalho.

H3: A Comunicação Interna afeta significativamente e positivamente a Confiança no Gestor.

H4: A Comunicação Interna afeta significativamente e positivamente o Desempenho.

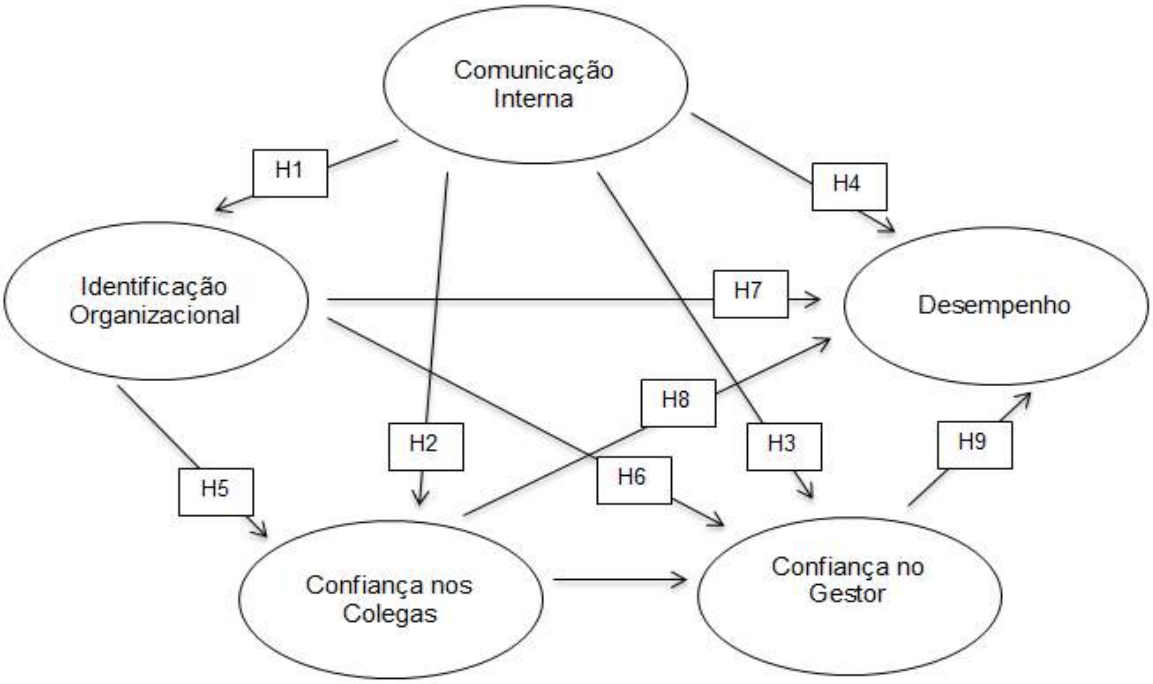
H5: A Identificação Organizacional afeta significativamente e positivamente a Confiança nos Colegas de Trabalho.

H6: A Identificação Organizacional afeta significativamente e positivamente a Confiança no Gestor.

H7: A Identificação Organizacional afeta significativamente e positivamente o Desempenho.

H8: A Confiança nos Colegas de Trabalho afeta significativamente e positivamente o Desempenho.

H9: A Confiança no Gestor afeta significativamente e positivamente o Desempenho.



Fonte: Elaborada pelo autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Figura 2: Modelo hipotético

b) Classificação da pesquisa

A abordagem da pesquisa foi quantitativa e se deu por meio da aplicação de questionários estruturados.

Nesse tipo de pesquisa, os dados são representados por métricas quantitativas, nas quais o apoio central se dá via linguagem matemática, tanto como forma de expressão, quanto tratamento (GONÇALVEZ; MEIRELLES, 2004). Gonçalvez e Meirelles (2004, p. 59) afirmam que:

> [...]por ser a matemática uma linguagem não ambígua com maior rigor de conceituação e operacionalização, seu emprego em ciências sociais aplicadas, segundo alguns adeptos, reduz os vieses interpretativistas ambíguos de outros modelos de análises de fenômenos".

A pesquisa foi de natureza descritiva que, de acordo com Vergara (2003), expõe características de uma determinada população ou fenômeno. A autora ainda acrescenta que, nesse tipo de pesquisa, é possível estabelecer correlações e definir sua natureza. Além disso, trata-se também de uma pesquisa explicativa no sentido de procurar estabelecer a relação entre variáveis, assim como identificar fatores que influenciam, em maior ou menor grau, determinados constructos.

c) População pesquisada

O estudo de campo foi realizado em uma Indústria de Refrigerantes, composta por 510 funcionários, situada na região metropolitana de Belo Horizonte.

De acordo com Vergara (2004, p. 47), uma "[...] pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. [...]". A pesquisa de campo é utilizada "[...] com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema [...] ou de uma hipótese que se queira

© 2019 Global Journals

comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles" (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 188).

Esta pesquisa foi realizada através de uma *survey* transversal, que, de acordo com Gonçalvez e Meirelles (2004), diz respeito a pesquisas que mensuram um fenômeno num corte temporal (levantamento considerado instantâneo), que atingem um número significativo de respondentes e são realizadas com instrumentos com variáveis de domínio quantitativo, com métrica e representação numérica.

d) Instrumento de coleta dos dados

Na coleta dos dados foi utilizada uma abordagem quantitativa implementada através de uma *survey* com questionários e perguntas estruturadas. O questionário foi elaborado com escala intervalar de 1 a 10, contendo grupo de perguntas organizadas de acordo com os constructos Comunicação Interna, Confiança no Colega de Trabalho, Confiança no Gestor, Identidade Organizacional e Desempenho. O questionário foi aplicado pelo pesquisador em modelo impresso (Apêndice B).

O questionário utilizado para esta dissertação foi elaborado através da compilação de outros questionários já validados e testados em estudos prévios sobre o tema de investigação (Apêndice C).

Segundo Vergara (2000, p. 51), a amostra da pesquisa é "constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população". De acordo com Vergara (2003), o universo e a amostra definem a população amostral. Compreende-se por população amostral o conjunto de elementos do objeto do estudo. Ainda segundo o autor, a amostra da pesquisa é uma parte do universo sendo escolhida adotando critérios de importância e representatividade para o resultado da pesquisa.

e) Tratamento dos dados

A pesquisa foi realizada com um total de 310 respondentes (3 foram excluídos por ausência de respostas), em um questionário com 32 itens sobre o objeto de estudo, divididos em Comunicação Interna, Confiança no Colega de Trabalho, Confiança no Gestor, Identidade Organizacional e Desempenho. Em um total de 9.920 respostas para as 32 questões sobre o objeto de estudo, foram encontradas 86 células em branco, totalizando 0,86% das respostas, sendo que nenhuma questão apresentou mais 10% de dados perdidos, não sendo necessária a exclusão de nenhuma variável do estudo. Os dados perdidos na base de 310 respondentes foram tratados com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequado e amplamente empregado (HAIR *et al*., 2009).

Verificou-se a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de |3,29| (HAIR *et al*., 2009).

Os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Os *outliers* encontrados não foram retirados da amostra 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).

Para apresentar e comparar os indicadores de cada constructo, foram utilizados a média e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança. O método *bootstrap* (EFRON; TIBSHIRANI. 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

A Análise Fatorial Exploratória foi empregada para realizar uma análise prévia da contribuição de cada item do constructo para representar o conceito do mesmo. Ela foi ajustada utilizando como método de extração a análise de componentes principais. Para analisar a qualidade e validade dos constructos, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALY; BERNSTEIN, 1994). Para mensurar a *confiabilidade*, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) (CRONBACH, 1951) e a Dillon-Goldstein's (DG) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al*. (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério da Análise Paralela (*Parallel Analysis*), elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

A Modelagem de Equações Estruturais foi realizada utilizando a abordagem *Partial Least Square* (PLS). Essa abordagem é uma alternativa à abordagem tradicional, baseada na estrutura de covariância, ou

© 2019 Global Journals

Covariance-based Structural Equation Modeling Techniques (CB-SEM). O método PLS tem sido referido como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR *et al.*, 2009). Para verificar a validade convergente e discriminante, foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). Após os testes de validade do modelo de mensuração, foi testado o modelo estrutural.

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

Quadro 1: Itens de cada constructo e suas respectivas siglas

Constructo	Sigla	Item
Aspectos sobre comunicação interna	CI1	As minhas manifestações espontâneas e informais são valorizadas pela organização.
	CI2	Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações.
	CI3	Eu posso manifestar e enviar minhas sugestões por meio de caixa de sugestões.
	CI4	A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os funcionários.
	CI5	Eu tenho tido, frequentemente, oportunidades de participar de reuniões e...
	CI6	Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.
	CI7	Estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo...
Confiança em um colega de trabalho	CCT1	Confio na capacidade e qualificação dos meus colegas em executar tarefas.
	CCT2	Confio nos meus colegas para apresentar o nosso trabalho...
	CCT3	Dependo do apoio dos meus colegas em situações difíceis.
	CCT4	Confio no julgamento dos meus colegas em relação ao meu trabalho.
	CCT5	Compartilho meus sentimentos pessoais com os meus colegas de trabalho.
	CCT6	Falo francamente com os meus colegas sobre como me sinto em relação ao trabalho...
	CCT7	Compartilho minhas crenças e meus valores pessoais com os meus colegas de trabalho.
Confiança no gestor	CG1	Confio na capacidade e qualificação do meu gestor em executar tarefas.
	CG2	Confio no meu gestor para apresentar o nosso trabalho de forma precisa a outras pessoas.
	CG3	Dependo do apoio do meu gestor em situações difíceis.
	CG4	Confio no julgamento do meu gestor em relação ao meu trabalho.
	CG5	Compartilho dos meus sentimentos pessoais com o meu gestor.
	CG6	Exponho para o meu gestor problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho.
	CG7	Falo francamente com o meu gestor sobre como me sento em relação trabalho.
Desempenho	DE1	Sou cooperativo com meu gestor.
	DE2	Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela empresa.
	DE3	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.
	DE4	Oriento meus colegas sobre como realizar o trabalho corretamente.
	DE5	Sou eficaz em atender as orientações estabelecidas pelo meu gestor.
	DE6	Recebo tarefas especiais para realizar.

© 2019 Global Journals

Identificação organizacional	IO1	Identifico-me com esta organização de uma maneira geral.
	IO2	Os meus valores se identificam com os valores desta organização.
	IO3	Eu recomendo os produtos desta organização para meus amigos
	IO4	Identifico-me com meus colegas de trabalho.
	IO5	Trabalhar nesta organização melhora minha autoestima.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

O modelo de equações estruturais posteriormente ao ajuste global (toda a amostra) foi ajustado novamente de forma a realizar comparações multigrupos através dos grupos: Fábrica, Transporte e ADM. O modelo de mensuração através dos pesos e o modelo estrutural através dos coeficientes foram comparados entre os grupos de interesse, utilizando os intervalos de confiança calculados via abordagem *bootstrap*.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o R2 e o GoF (AMATO *et al.*, 2004). O R2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos e a média dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%. Ainda não existem na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior o valor, melhor o ajuste.

Para a Modelagem de Equações Estruturais via método PLS, foi utilizada a função plspm() do pacote plspm do *software* R (versão 3.0.2).

IV. Análise de Dados e dos Resultados Obtidos

a) Análise de dados faltantes e outliers

A pesquisa foi realizada com um total de 310 respondentes divididos pelos grupos Fábrica, Transporte e ADM. Houve 86 (0,86%) casos de dados perdidos no total de 9.920 nos itens utilizados para a análise multivariada. Os dados perdidos foram substituídos pelo número inteiro mais próximo da média da variável à qual pertenciam.

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

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outliers* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $|3{,}29|$ foram consideradas *outliers* (HAIR *et al*., 2009). Não foram encontradas observações com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29.

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. Com base nesse método de forma multivariada, foram encontradas 18 observações atípicas.

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

b) Normalidade e linearidade

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

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de

© 2019 Global Journals

correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999), foram observadas 1.167 de 1.176 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 99, 23% das correlações possíveis.

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

c) Análise descritiva das variáveis

Na Tabela 1, pode-se verificar a média e o intervalo de 95% de confiança para cada item dos constructos Comunicação Interna, Confiança nos Colegas de Trabalho, Confiança no Gestor, Desempenho e Identificação Organizacional, de forma geral e estratificada pelos grupos Fábrica, Transporte e ADM.

Tabela 1: Média e intervalo de 95% de confiança para os itens dos constructos

Constructos	Itens	Geral		Fábrica		Transporte e ADM	
		Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%
Comunicação interna	CI1	4,10	[3,81; 4,40]	4,56	[4,15; 4,99]	3,66	[3,25; 4,07]
	CI2	3,97	[3,69; 4,26]	4,36	[3,93; 4,78]	3,60	[3,21; 3,98]
	CI3	5,60	[5,27; 5,91]	5,56	[5,11; 5,98]	5,64	[5,09; 6,09]
	CI4	4,28	[3,97; 4,60]	4,73	[4,30; 5,15]	3,86	[3,44; 4,29]
	CI5	4,74	[4,39; 5,07]	5,03	[4,58; 5,44]	4,45	[3,99; 4,96]
	CI6	4,76	[4,44; 5,07]	5,31	[4,90; 5,73]	4,23	[3,80; 4,69]
	CI7	5,77	[5,42; 6,11]	6,12	[5,69; 6,55]	5,44	[4,92; 5,99]
Confiança nos colegas de trabalho	CCT1	7,08	[6,78; 7,37]	7,01	[6,64; 7,41]	7,15	[6,69; 7,57]
	CCT2	6,84	[6,50; 7,15]	6,69	[6,27; 7,11]	6,98	[6,52; 7,41]
	CCT3	6,57	[6,26; 6,84]	6,46	[6,03; 6,87]	6,67	[6,23; 7,13]
	CCT4	6,34	[6,03; 6,68]	6,60	[6,15; 7,02]	6,09	[5,61; 6,57]
	CCT5	4,17	[3,85; 4,50]	4,34	[3,87; 4,81]	4,01	[3,56; 4,49]
	CCT6	6,57	[6,23; 6,92]	6,19	[5,73; 6,69]	6,93	[6,45; 7,40]
	CCT7	5,51	[5,17; 5,87]	5,34	[4,81; 5,87]	5,67	[5,16; 6,15]
Confiança no gestor	CG1	6,79	[6,43; 7,17]	7,44	[7,03; 7,85]	6,17	[5,62; 6,70]
	CG2	6,95	[6,63; 7,27]	7,52	[7,15; 7,93]	6,40	[5,88; 6,91]
	CG3	6,60	[6,26; 6,90]	7,17	[6,76; 7,58]	6,06	[5,59; 6,52]
	CG4	6,66	[6,32; 6,98]	6,93	[6,50; 7,36]	6,40	[5,87; 6,87]
	CG5	3,38	[3,05; 3,69]	3,58	[3,13; 4,06]	3,18	[2,77; 3,62]
	CG6	6,64	[6,28; 6,98]	6,62	[6,19; 7,04]	6,65	[6,14; 7,16]
	CG7	6,21	[5,87; 6,55]	6,31	[5,86; 6,78]	6,12	[5,60; 6,66]
Desempenho	DE1	8,03	[7,72; 8,31]	7,85	[7,44; 8,23]	8,20	[7,76; 8,59]
	DE2	6,79	[6,45; 7,10]	6,68	[6,25; 7,08]	6,91	[6,41; 7,34]
	DE3	7,33	[7,04; 7,61]	7,13	[6,78; 7,50]	7,52	[7,06; 7,98]
	DE4	7,81	[7,52; 8,10]	8,04	[7,66; 8,40]	7,59	[7,15; 7,98]
	DE5	8,06	[7,78; 8,32]	7,86	[7,48; 8,22]	8,25	[7,86; 8,62]
	DE6	6,67	[6,35; 7,00]	6,70	[6,31; 7,12]	6,65	[6,13; 7,19]
Identificação organizacional	IO1	6,09	[5,72; 6,41]	6,60	[6,13; 7,07]	5,60	[5,13; 6,08]
	IO2	5,70	[5,36; 6,03]	6,23	[5,78; 6,70]	5,20	[4,73; 5,69]
	IO3	6,26	[5,94; 6,57]	6,39	[5,94; 6,81]	6,13	[5,65; 6,56]
	IO4	7,55	[7,26; 7,85]	7,32	[6,93; 7,70]	7,77	[7,35; 8,16]
	IO5	5,85	[5,51; 6,19]	6,06	[5,63; 6,51]	5,65	[5,16; 6,13]

© 2019 Global Journals

Portanto, pode-se destacar que:

- Referente ao constructo Comunicação Interna, de forma geral, os itens CI3 e CI7 apresentaram as médias maiores que dos demais itens. A menor média, em ambos os grupos, foi do item CI2. Os itens CI1, CI4 e CI6 foram significativamente maiores no grupo Fábrica se comparado ao grupo Transporte e ADM.
- Referente ao constructo Confiança no Colega de Trabalho, de forma geral, o item CCT1 apresentou a maior média se comparado aos demais itens, enquanto que o item CCT5 apresentou a menor média. Os itens para o constructo Confiança no Colega de Trabalho não se apresentaram significativamente diferentes entre os grupos Fábrica e Transporte e ADM.
- Referente ao constructo Confiança no Gestor, de forma geral, o item CG2 apresentou a maior média, enquanto que o item CG5 a menor a média. Os itens CG1, CG2 e CG3 foram significativamente maiores no grupo Fábrica se comparado ao grupo Transporte e ADM.
- Referente ao constructo Desempenho, de forma geral, os itens DE5 e DE1 apresentaram as maiores médias, enquanto que a menor média foi do item DE6. Os itens para o constructo Desempenho não se apresentaram significativamente diferentes entre os grupos Fábrica e Transporte e ADM.
- Referente ao constructo Identificação Organizacional, de forma geral, a maior média foi do item IO4 e a menor média foi do item IO2. Os itens IO1 e IO2 foram significativamente maiores no grupo Fábrica se comparado ao grupo Transporte e ADM.

Na Tabela 2, pode-se verificar a média e o intervalo de 95% de confiança para as médias dos constructos Comunicação Interna, Confiança nos Colegas de Trabalho, Confiança no Gestor, Desempenho e Identificação Organizacional, de forma geral e estratificada pelos grupos Fábrica, Transporte ADM.

Tabela 2: Média e intervalo de 95% de confiança para a média dos constructos

Constructos	Geral		Fábrica		Transporte e ADM	
	Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%	Média	I.C. - 95%
Comunicação interna	4,746	[4,52; 4,97]	5,096	[4,82; 5,38]	4,413	[4,07; 4,74]
Confiança nos colegas de trabalho	6,152	[5,93; 6,38]	6,089	[5,76; 6,44]	6,212	[5,90; 6,53]
Confiança no gestor	6,174	[5,93; 6,41]	6,512	[6,21; 6,78]	5,854	[5,51; 6,22]
Desempenho	7,449	[7,21; 7,69]	7,376	[7,05; 7,69]	7,518	[7,14; 7,85]
Identificação organizacional	6,289	[6,02; 6,53]	6,521	[6,13; 6,87]	6,069	[5,70; 6,40]

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

O constructo Desempenho foi o que apresentou a maior média e o Grupo Comunicação Interna foi o que apresentou a menor média, sendo este cenário semelhante também nos grupos Fábrica, Transporte e ADM.

d) Análise fatorial exploratória

A Análise Fatorial Exploratória foi utilizada inicialmente para verificar a necessidade de excluir algum item (pergunta) dos constructos Comunicação Interna, Confiança nos Colegas de Trabalho, Confiança que não estivesse contribuindo com a formação dos índices. Isso porque, de acordo com Hair *et al.* (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois ao não contribuírem de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Na Tabela 3, pode-se verificar a solução fatorial para cada constructo.

Tabela 3: Análise fatorial exploratória para os constructos

Constructos	Itens	C.F.	Com	Peso
Comunicação interna	CI4	0,81	0,65	0,22
	CI1	0,78	0,61	0,21
	CI6	0,77	0,60	0,21
	CI2	0,75	0,56	0,20
	CI7	0,69	0,48	0,19
	CI5	0,69	0,47	0,19
	CI3	0,55	0,30	0,15

© 2019 Global Journals

Confiança nos colegas de trabalho	CCT4	0,81	0,66	0,23
	CCT2	0,81	0,66	0,23
	CCT3	0,75	0,57	0,21
	CCT1	0,75	0,56	0,21
	CCT7	0,63	0,39	0,18
	CCT6	0,58	0,34	0,17
	CCT5	0,58	0,33	0,16
Confiança no gestor	CG2	0,89	0,80	0,23
	CG1	0,88	0,77	0,23
	CG4	0,85	0,72	0,22
	CG3	0,78	0,61	0,20
	CG6	0,67	0,45	0,17
	CG7	0,58	0,33	0,15
	CG5	0,45	0,20	0,12
Desempenho	DE5	0,90	0,81	0,24
	DE3	0,83	0,68	0,22
	DE1	0,83	0,68	0,22
	DE4	0,82	0,67	0,22
	DE2	0,71	0,51	0,19
	DE6	0,67	0,45	0,18
Identificação organizacional	IO1	0,87	0,75	0,27
	IO2	0,86	0,73	0,26
	IO5	0,81	0,66	0,25
	IO3	0,81	0,66	0,25
	IO4	0,68	0,46	0,21

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Dessa forma, pode-se observar que apenas o item CG5 do constructo Confiança no Gestor apresentou uma carga fatorial abaixo de 0,50. Todos os demais itens apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,50 e, por isso, nenhum item foi previamente eliminado.

Quando se utiliza a solução fatorial, é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados, e que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que, quanto mais 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.

Para analisar a qualidade e validade dos constructos, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALY; BERNSTEIN, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus *et al*. (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério da Análise Paralela, elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo. Com relação à dimensionalidade, o constructo Confiança nos Colegas de Trabalho apresentou duas dimensões, sendo necessária a exclusão da variável de menor carga fatorial (CCT5).

Na Tabela 4, pode-se verificar a validade e qualidade dos constructos, uma vez que preencheram as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores), quais sejam:

© 2019 Global Journals

- Todos foram unidimensionais.
- Todos os constructos apresentaram validação convergente (AVE > 0,50).
- Todos os constructos apresentaram alfa de cronbach (AC) e o coeficiente Dillon-Goldstein's acima de 0,70. Ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.

Tabela 4: Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos

Constructos	Itens	AVE	AC	DG	KMO	Dim
Comunicação interna	7	0,52	0,84	0,84	0,84	1
Confiança nos colegas de trabalho	6	0,54	0,82	0,82	0,79	1
Confiança no gestor	6	0,62	0,87	0,86	0,80	1
Desempenho	6	0,63	0,88	0,87	0,88	1
Identificação organizacional	5	0,65	0,87	0,85	0,83	1

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

e) Modelagem de equações estruturais (PLS)

i. *Modelo de mensuração*

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

A validade convergente dos constructos foi verificada através do critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Dessa forma, se espera uma Variância Média Extraída (AVE) superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALY; BERNSTEIN, 1994). Para validade discriminante, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo não for menor que a variância compartilhada desse constructo com os demais. Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) (CRONBACH, 1951) e a Dillon-Goldstein's (DG) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al*. (2005), os índices AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo.

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

Na Tabela 5, podem ser verificados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração, sendo interessante destacar que:

- Todas as cargas fatoriais e comunalidades apresentaram índices ideais para um bom modelo de mensuração. Avaliando os intervalos de confiança, nota-se que todos os pesos foram significativos, uma vez que os intervalos de confiança não contêm o zero.
- O item CI7 apresentou o maior peso, o que significa que ele foi o mais importante para a formação do constructo "Comunicação Interna", enquanto que o item CI2, que apresentou o menor peso, foi o menos importante para a formação do constructo Comunicação Interna.
- Os itens IO1 e IO4 apresentaram os maiores pesos, o que significa que foram os mais importantes para a formação do constructo Identificação Organizacional, enquanto que o item IO5, que apresentou o menor peso, foi o menos importante para a formação do constructo Identificação Organizacional.
- O item CCT2 apresentou o maior peso, o que significa que ele foi o mais importante para a formação do constructo Confiança nos Colegas de Trabalho, enquanto que o item CCT7, que apresentou o menor peso, foi o menos importante para a formação do constructo Confiança nos Colegas de Trabalho.
- O item CG2 apresentou o maior peso, o que significa que foi o mais importante para a formação do constructo Confiança no Gestor, enquanto que o item CG7, que apresentou o menor peso, foi o menos importante para a formação do constructo Confiança no Gestor.
- O item DE3 apresentou o maior peso, o que significa que foi o mais importante para a formação do constructo Desempenho, enquanto que o item DE2, que apresentou o menor peso, foi o menos importante para a formação do constructo Desempenho.

© 2019 Global Journals

Tabela 5: Modelo de mensuração (validação *bootstrap*)

Constructos	Itens	Peso	I.C. - 95%*	C.F.	Com
Comunicação interna	CI1	0,21	[0,18; 0,24]	0,76	0,57
	CI2	0,14	[0,10; 0,17]	0,69	0,48
	CI3	0,26	[0,21; 0,30]	0,63	0,39
	CI4	0,18	[0,15; 0,20]	0,78	0,60
	CI5	0,15	[0,11; 0,18]	0,67	0,45
	CI6	0,18	[0,16; 0,21]	0,74	0,55
	CI7	0,28	[0,24; 0,33]	0,75	0,56
Identificação organizacional	IO1	0,27	[0,25; 0,29]	0,86	0,74
	IO2	0,24	[0,22; 0,26]	0,85	0,71
	IO3	0,24	[0,22; 0,26]	0,81	0,65
	IO4	0,27	[0,25; 0,30]	0,72	0,52
	IO5	0,23	[0,20; 0,25]	0,80	0,63
Confiança nos colegas de trabalho	CCT1	0,24	[0,21; 0,28]	0,80	0,64
	CCT2	0,30	[0,27; 0,33]	0,87	0,76
	CCT3	0,19	[0,15; 0,22]	0,74	0,55
	CCT4	0,27	[0,24; 0,29]	0,83	0,69
	CCT6	0,18	[0,14; 0,23]	0,57	0,32
	CCT7	0,14	[0,10; 0,18]	0,55	0,30
Confiança no gestor	CG1	0,24	[0,23; 0,26]	0,89	0,79
	CG2	0,26	[0,24; 0,29]	0,91	0,83
	CG3	0,19	[0,16; 0,20]	0,77	0,60
	CG4	0,22	[0,20; 0,24]	0,85	0,73
	CG6	0,19	[0,18; 0,22]	0,68	0,46
	CG7	0,16	[0,13; 0,19]	0,57	0,33
Desempenho	DE1	0,25	[0,22; 0,28]	0,84	0,71
	DE2	0,14	[0,11; 0,17]	0,69	0,47
	DE3	0,26	[0,23; 0,29]	0,84	0,71
	DE4	0,20	[0,17; 0,22]	0,81	0,66
	DE5	0,24	[0,22; 0,26]	0,90	0,82
	DE6	0,16	[0,13; 0,19]	0,66	0,44

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

A análise da validade convergente, da validade discriminante, da dimensionalidade e da confiabilidade dos constructos foi realizada na Tabela 6.

Tabela 6: Validação do modelo de mensuração

Constructos	Itens	A.C.	D.G.	Dim	AVE	1	2	3	4	5
Comunicação interna	7	0,85	0,88	1	0,52	1				
Identificação organizacional	5	0,87	0,90	1	0,65	0,32	1			
Confiança nos colegas de trabalho	6	0,83	0,88	1	0,54	0,18	0,31	1		
Confiança no gestor	6	0,87	0,91	1	0,62	0,33	0,44	0,27	1	
Desempenho	6	0,88	0,91	1	0,63	0,12	0,43	0,30	0,30	1

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Da análise da Tabela 6, pode-se destacar que:

- Os constructos apresentaram os índices de confiabilidade AC e DG acima de 0,70, evidenciando assim a confiabilidade dos mesmos.
- Os constructos foram unidimensionais.
- Os constructos apresentaram os AVEs superiores a 0,50, indicando validação convergente.

© 2019 Global Journals

- A variância compartilhada foi inferior às variâncias médias extraídas (AVEs) dos constructos comparados e com isso se obteve a validação discriminante.

ii. *Modelos estruturais*

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

O modelo de mensuração e o modelo estrutural foram realizados utilizando o método PLS. Modelos de Equações Estruturais baseados na estrutura de covariância (CBSEM) são muito populares em várias disciplinas, sendo a abordagem PLS uma alternativa a essa abordagem tradicional. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerarem as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

Para verificar a qualidade do ajuste, foi utilizado o R2 e o GoF. O R2 representa em uma escala de 0 a 100 o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos com a média dos R^2 do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que, quanto mais próximo de 100%, melhor o ajuste.

Para o modelo que considera como variável endógena (dependente) "Identidade Organizacional", tem-se que:

- Existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva (β=0,564 [0, 50; 0,63]) da Comunicação Interna sobre a Identificação Organizacional. Sendo assim, quanto maior a Comunicação Interna, maior tende a ser a Identificação Organizacional.
- A variável citada acima foi capaz de explicar 31, 8% da variabilidade da Identificação Organizacional.

Para o modelo que considera como variável endógena (dependente) "Confiança nos Colegas de Trabalho", tem-se que:

- Existe influência significativa (p-valor=0,005) e positiva (β=0,161 [0,05; 0,28]) da Comunicação Interna sobre a Confiança nos Colegas de Trabalho. Sendo assim, quanto maior a Comunicação Interna, maior tende a ser a Confiança nos Colegas de Trabalho.
- Existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva (β=0,461 [0,35; 0,59]) da Identificação Organizacional sobre a Confiança nos Colegas de Trabalho. Sendo assim, quanto maior a Identificação Organizacional, maior tende a ser a Confiança nos Colegas de Trabalho.
- As variáveis citadas acima foram capazes de explicar 32,3% da variabilidade de Confiança nos Colegas de Trabalho.

Para o modelo que considera como variável endógena (dependente) "Confiança no Gestor", tem-se que:

- Existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva (β=0,292 [0,19; 0,43]) da Comunicação Interna sobre a Confiança no Gestor.
- Existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva (β=0,496 [0,39; 0,58]) da Identificação Organizacional sobre a Confiança no Gestor. Sendo assim, quanto maior a Identificação Organizacional, maior tende a ser a Confiança no Gestor.
- As variáveis citadas acima foram capazes de explicar 49,5% da variabilidade da Confiança no Gestor.

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

- Existe influência significativa (p-valor=0,008) e negativa (β=-0,139 [-0,23; -0,05]) da Comunicação Interna sobre o Desempenho. Sendo assim, quanto maior a Comunicação Interna, menor tende a ser o Desempenho.
- Existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva (β=0,476 [0,39; 0,58]) da Identificação Organizacional sobre o Desempenho. Sendo assim, quanto maior a Identificação Organizacional, maior tende a ser o Desempenho.
- Existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva (β=0,249 [0,16; 0,35]) da Confiança nos Colegas de Trabalho sobre o Desempenho. Sendo assim, quanto maior a Confiança nos Colegas de Trabalho, maior tende a ser o Desempenho.
- Existe influência significativa (p-valor=0,002) e positiva (β=0,180 [0,07; 0,27]) da Confiança no Gestor sobre o Desempenho. Sendo assim, quanto maior a Confiança no Gestor, maior tende a ser o Desempenho.
- As variáveis citadas acima foram capazes de explicar 49,8% da variabilidade do Desempenho.

Os resultados acima permitem a confirmação das Hipóteses H1, H2, H3, H5, H6, H7, H8 e H9, de que os constructos relacionados afetam-se significativamente e positivamente.

No entanto, com a Hipótese H4, o estudo confirmou que existe uma influência significativa e contrária da Comunicação Interna sobre o Desempenho. Sendo assim, a Comunicação Interna, não suporta o Desempenho.

Sobre a qualidade do modelo, ainda pode-se afirmar que:

© 2019 Global Journals

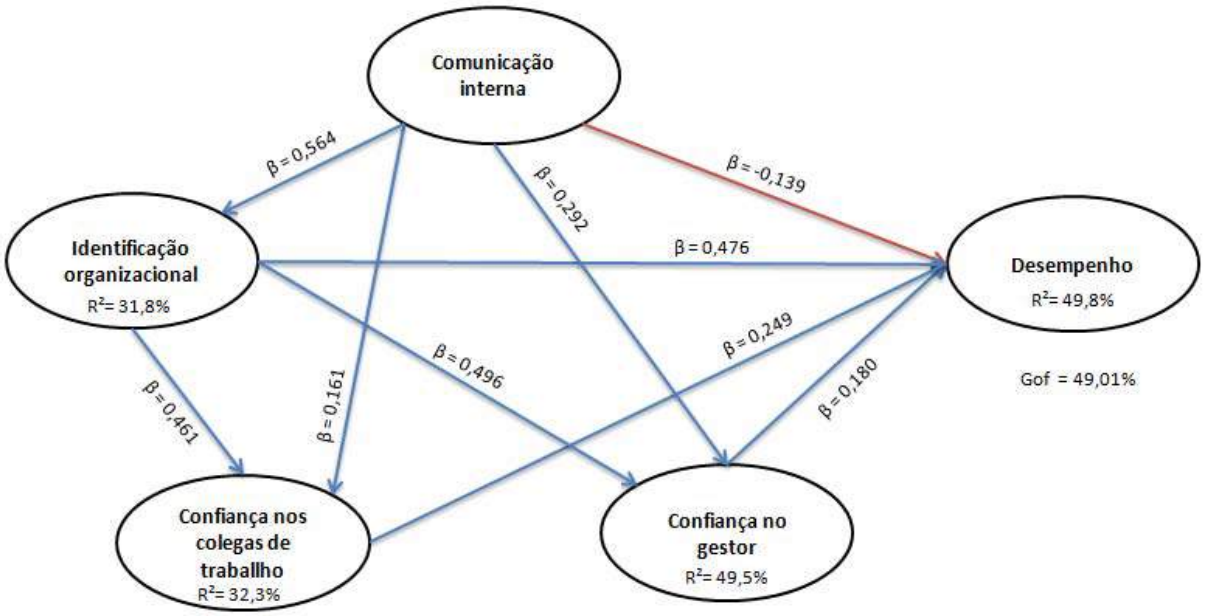
- O modelo apresentou um GoF de 49,01%, indicando um bom ajuste do modelo.
- O intervalo de confiança via *bootstrap* está de acordo com os resultados encontrados pelo valor-p, corroborando a validade dos resultados apresentados.

Tabela 7: Modelo estrutural

Endógenas	Exógenas	β	E.P.(β)	Valor-p	I.C. - 95%*	R2
Identidade organizacional	Comunicação Interna	0,564	0,047	0,000	[0,50; 0,63]	31,8%
Confiança nos colegas de trabalho	Comunicação Interna	0,161	0,057	0,005	[0,05; 0,28]	32,3%
	Identificação Organizacional	0,461	0,057	0,000	[0,35; 0,59]	
Confiança no gestor	Comunicação Interna	0,292	0,049	0,000	[0,19; 0,43]	49,5%
	Identificação Organizacional	0,496	0,049	0,000	[0,39; 0,58]	
Desempenho	Comunicação Interna	-0,139	0,052	0,008	[-0,23; -0,05]	49,8%
	Identificação Organizacional	0,476	0,059	0,000	[0,39; 0,58]	
	Confiança nos colegas de trabalho	0,249	0,051	0,000	[0,16; 0,35]	
	Confiança no Gestor	0,180	0,059	0,002	[0,07; 0,27]	

** Validação Bootstrap; GoF=49, 01%*
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Para se chegar ao modelo da Figura 3, foram estudadas alternativas de relação entre as variáveis (ver Apêndice A). O modelo estrutural que melhor representou as relações estudadas pode ser visualizado na Figura 3, a seguir.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Figura 3: Ilustração do modelo estrutural

Na Tabela 8, avaliam-se os efeitos diretos e indiretos. Dessa forma, pode-se verificar que, embora o efeito direto da comunicação sobre o desempenho seja contrário (-0,139), o efeito indireto foi positivo (0,476), gerando um efeito total positivo de 0,337.

© 2019 Global Journals

Tabela 8: Análise dos efeitos diretos e indiretos

Relações	Efeitos		
	Direto	Indireto	Total
Comunicação interna -> Identificação organizacional	0,564	0,000	0,564
Comunicação interna -> Confiança nos colegas de trabalho	0,161	0,260	0,422
Comunicação interna -> Confiança no gestor	0,292	0,280	0,572
Comunicação interna -> Desempenho	-0,139	0,476	0,337
Identificação organizacional -> Confiança nos colegas de trabalho	0,461	0,000	0,461
Identificação organizacional -> Confiança no gestor	0,496	0,000	0,496
Identificação organizacional -> Desempenho	0,476	0,204	0,680
Confiança nos colegas de trabalho -> Desempenho	0,249	0,000	0,249
Confiança no gestor -> Desempenho	0,180	0,000	0,180

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Portanto, pode-se verificar que, seguido da Identificação Organizacional, com um efeito total de 0,680 sobre o Desempenho, a Comunicação Interna foi a segunda variável que mais influência teve sobre o Desempenho, com um efeito total de 0,337. A Confiança nos Colegas de Trabalho e a Confiança no Gestor apresentaram, respectivamente, os efeitos totais de 0,249 e 0,180 sobre o Desempenho.

iii. *Modelo de equações estruturais entre os grupos*

O modelo de equações estruturais posteriormente ao ajuste global (toda a amostra) foi ajustado novamente de forma a realizar comparações multigrupos para cada grupo (Fábrica, Transporte e ADM). O modelo de mensuração através dos pesos e o modelo estrutural através dos coeficientes foram comparados entre os grupos, utilizando os intervalos de confiança calculados via abordagem *bootstrap*.

Tabela 9: Comparação do modelo de mensuração entre os grupos utilizando validação *bootstrap*

Constructos	Itens	Fábrica		Transporte e ADM	
		Peso	I.C. - 95%*	Peso	I.C. - 95%*
Comunicação interna	CI1	0,22	[0,14; 0,29]	0,21	[0,17; 0,24]
	CI2	0,05	[-0,15; 0,11]	0,19	[0,15; 0,23]
	CI3	0,36	[0,28; 0,55]	0,21	[0,15; 0,25]
	CI4	0,17	[0,11; 0,22]	0,17	[0,14; 0,20]
	CI5	0,13	[0,05; 0,20]	0,15	[0,11; 0,19]
	CI6	0,21	[0,14; 0,26]	0,17	[0,13; 0,20]
	CI7	0,28	[0,17; 0,37]	0,27	[0,23; 0,32]
Identificação organizacional	IO1	0,25	[0,24; 0,27]	0,27	[0,23; 0,31]
	IO2	0,24	[0,22; 0,26]	0,24	[0,21; 0,28]
	IO3	0,23	[0,20; 0,25]	0,25	[0,22; 0,29]
	IO4	0,25	[0,21; 0,28]	0,30	[0,26; 0,33]
	IO5	0,20	[0,18; 0,23]	0,24	[0,21; 0,28]
Confiança nos colegas de trabalho	CCT1	0,25	[0,22; 0,30]	0,23	[0,17; 0,29]
	CCT2	0,28	[0,26; 0,32]	0,32	[0,27; 0,39]
	CCT3	0,16	[0,10; 0,20]	0,21	[0,16; 0,27]
	CCT4	0,23	[0,20; 0,27]	0,29	[0,24; 0,37]
	CCT6	0,20	[0,15; 0,25]	0,18	[0,09; 0,24]
	CCT7	0,12	[0,05; 0,16]	0,17	[0,09; 0,24]

© 2019 Global Journals

Confiança no gestor	CG1	0,29	[0,25; 0,33]	0,22	[0,20; 0,25]
	CG2	0,31	[0,27; 0,36]	0,24	[0,22; 0,27]
	CG3	0,16	[0,10; 0,20]	0,19	[0,17; 0,21]
	CG4	0,21	[0,16; 0,26]	0,22	[0,20; 0,25]
	CG6	0,17	[0,12; 0,22]	0,20	[0,18; 0,22]
	CG7	0,16	[0,11; 0,19]	0,16	[0,12; 0,18]
Desempenho	DE1	0,25	[0,22; 0,30]	0,24	[0,21; 0,29]
	DE2	0,12	[0,06; 0,17]	0,16	[0,10; 0,21]
	DE3	0,23	[0,20; 0,26]	0,28	[0,24; 0,37]
	DE4	0,20	[0,17; 0,23]	0,18	[0,12; 0,22]
	DE5	0,21	[0,18; 0,23]	0,26	[0,23; 0,30]
	DE6	0,20	[0,16; 0,24]	0,12	[0,04; 0,16]

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Avaliando o modelo de mensuração, pode-se verificar na Tabela 9 que:

- Apesar de dois itens (CI2 e CI3) apresentarem diferença de pesos entre os grupos, todos os demais pesos atribuídos aos itens dos constructos foram estatisticamente iguais entre os grupos, indicando que a forma de entender e medir os constructos não variou consideravelmente por grupo.

Ao avaliar o modelo estrutural, por grupos, pode-se verificar na Tabela 10 que não houve diferenças significativas quando comparado o modelo estrutural da Fábrica com Transporte e ADM. Porém pode-se notar que no grupo da Fábrica a Identificação Organizacional apresentou uma influência sobre a Confiança nos Colegas de Trabalho e na Confiança no Gestor maior que a Comunicação Interna.

Tabela 10: Comparação do modelo estrutural entre os grupos utilizando validação *bootstrap*

Endógenas	Exógenas	Fábrica		Transporte e ADM	
		β	I.C. - 95%*	β	I.C. - 95%*
Identificação organizacional	Comunicação Interna	0,515	[0,40; 0,63]	0,615	[0,53; 0,70]
Confiança nos colegas de trabalho	Comunicação Interna	0,111	[0,00; 0,28]	0,269	[0,10; 0,41]
	Identificação Organizacional	0,520	[0,32; 0,71]	0,384	[0,19; 0,50]
Confiança no gestor	Comunicação Interna	0,145	[0,01; 0,30]	0,366	[0,26; 0,51]
	Identificação Organizacional	0,583	[0,49; 0,71]	0,461	[0,32; 0,56]
Desempenho	Comunicação Interna	-0,108	[-0,22; 0,01]	-0,113	[-0,32; 0,03]
	Identificação Organizacional	0,509	[0,33; 0,67]	0,428	[0,28; 0,55]
	Confiança nos colegas de trabalho	0,206	[0,10; 0,32]	0,256	[0,09; 0,45]
	Confiança no Gestor	0,251	[0,10; 0,40]	0,158	[-0,01; 0,33]

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Na Tabela 11, nota-se que os intervalos de confiança para o R^2 se sobrepõem, o que indica que o modelo se adequa igualmente e razoavelmente bem aos dois grupos. O GoF apresentou valores consideravelmente satisfatórios para os dois grupos.

© 2019 Global Journals

Tabela 11: Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por grupo

Endógenas	Fábrica		Transporte e ADM	
	R^2	I.C.-95%	R^2	I.C.-95%
Identificação organizacional	26,5%	[16%; 40%]	37,8%	[28%; 49%]
Confiança nos colegas de trabalho	34,3%	[21%; 49%]	34,7%	[18%; 47%]
Confiança no gestor	44,7%	[33%; 59%]	55,4%	[47%; 65%]
Desempenho	61,7%	[52%; 72%]	43,7%	[31%; 58%]
GoF	50,03%		49,80%	

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Na Tabela 12, pode-se avaliar, além dos efeitos diretos, apresentados na Tabela 11, os efeitos indiretos por grupo. Dessa forma, pode-se verificar que, independentemente do grupo, embora o efeito direto da comunicação sobre o desempenho seja negativo, o efeito indireto foi positivo, o que gera um efeito total positivo. Portanto, pode-se verificar que, independentemente do grupo, após Identificação Organizacional, com o maior efeito total sobre o Desempenho, a Comunicação Interna foi a segunda variável que mais exerce influência sobre o Desempenho.

Tabela 12: Análise dos efeitos diretos e indiretos

Relações	Fábrica			Transporte ADM		
	Efeitos			Efeitos		
	Direto	Indireto	Total	Direto	Indireto	Total
Comunicação interna -> Identificação organizacional	0,515	0	0,515	0,615	0	0,62
Comunicação interna -> Confiança nos colegas de trabalho	0,111	0,268	0,379	0,269	0,236	0,51
Comunicação interna -> Confiança no gestor	0,145	0,3	0,445	0,366	0,284	0,65
Comunicação interna -> Desempenho	-0,108	0,451	0,343	-0,113	0,495	0,38
Identificação organizacional -> Confiança nos colegas de trabalho	0,52	0	0,52	0,384	0	0,38
Identificação organizacional -> Confiança no gestor	0,583	0	0,583	0,461	0	0,46
Identificação organizacional -> Desempenho	0,509	0,253	0,762	0,428	0,171	0,6
Confiança nos colegas de trabalho -> Desempenho	0,206	0	0,206	0,256	0	0,26
Confiança no gestor -> Desempenho	0,251	0	0,251	0,158	0	0,16

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

V. Conclusões

Em relação ao modelo de mensuração, os constructos Comunicação Interna, Confiança nos Colegas de Trabalho, Confiança no Gestor, Identificação Organizacional e Desempenho alcançaram os critérios de validação, uma vez que apresentaram unidimensionalidade e altos indicadores de confiabilidade, validade convergente e discriminante. O modelo estrutural possibilitou analisar e confirmar as Hipóteses H1, H2, H3, H5, H6, H7, H8 e H9, de que os constructos relacionados influenciaram de forma significativa e positiva a variável dependente. Ou seja:

- Quanto maior a Comunicação Interna, maior tende a ser a Identificação Organizacional.
- Quanto maior a Comunicação Interna, maior tende a ser a Confiança nos Colegas de Trabalho.
- Quanto maior a Identificação Organizacional, maior tende a ser a Confiança nos Colegas de Trabalho.
- Quanto maior a Identificação Organizacional, maior tende a ser a Confiança no Gestor.
- Quanto maior a Comunicação Interna, menor tende a ser o Desempenho.
- Quanto maior a Identificação Organizacional, maior tende a ser o Desempenho.
- Quanto maior a Confiança nos Colegas de Trabalho, maior tende a ser o Desempenho.
- Quanto maior a Confiança no Gestor, maior tende a ser o Desempenho.

Na Hipótese H4, o estudo confirmou que existe uma influência significativa e contrária da Comunicação Interna sobre o Desempenho. Sendo assim, a Comunicação Interna não suporta o Desempenho. Embora o efeito direto sobre o desempenho seja contrário (-0,139), o efeito indireto foi positivo (0,476), gerando um efeito total de 0,337.

Portanto, pode-se verificar que, após Identificação Organizacional, com um efeito total de 0,680 sobre o Desempenho, a Comunicação Interna foi a segunda variável que mais influência teve sobre o Desempenho, com um efeito total de 0,337. A Confiança nos Colegas de Trabalho e a Confiança no

© 2019 Global Journals

Gestor apresentaram, respectivamente, os efeitos totais de 0,249 e 0,180 sobre o desempenho.

O Modelo Hipotético estabelecido para esta pesquisa apresentou boa qualidade e validade dos resultados apresentados. Em relação à qualidade, o modelo apresentou um Gof de 49, 01%, indicando um bom ajuste do modelo. O intervalo de confiança via *bootstrap* está de acordo com os resultados encontrados pelo valor-p, indicando uma maior validade aos resultados apresentados.

Sobre a análise multigrupos, ainda que dois itens (CI2 e CI3) tenham apresentado diferenças de pesos entre os grupos, todos os demais pesos atribuídos aos itens dos constructos foram estatisticamente iguais entre os grupos, indicando que a forma de entender e medir os constructos não variou consideravelmente por grupo.

Não houve diferenças significativas quando se comparado o modelo estrutural da Fábrica com Transporte e ADM, porém pode-se notar que no grupo Fábrica a Identificação Organizacional apresentou uma influência sobre a Confiança nos Colegas de Trabalho e na Confiança no Gestor maior que a Comunicação Interna.

O modelo estabelecido para esta pesquisa corrobora os estudos de Curvello (2009), onde o autor afirma que sem comunicação não pode haver colaboração ou apoio entre as pessoas de um grupo. As maneiras como as pessoas se comunicam entre si "tanto em palavras como em linguagem não verbal" não somente refletem como se sentem em relação ao trabalho, mas também como constroem (ou abatem) a eficácia do grupo. A boa comunicação transmite mensagens claras, que concorrem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Cria-se um clima de confiança e credibilidade à medida que as pessoas, em uma equipe, passam a aceitar outros membros como eles realmente são.

Stoner (2010) assegura que é importante que aqueles que ocupam os níveis mais altos na hierarquia organizacional incentivem e privilegiem os canais de comunicação em todas as direções, nos diferentes níveis hierárquicos, estimulando também o *feedback* ou a realimentação como ferramenta básica de grande importância no processo de comunicação interna, contribuindo, assim, para que a comunicação ocorra de forma a atingir com eficácia a organização como um todo, lembrando sempre que investir na mesma é tarefa de todos.

Song (2009) apoia uma administração que gera confiança, que prioriza os relacionamentos, investe na parte humana da organização, consumidores e funcionários preocupando-se em garantir sua segurança. É consciente de que um funcionário que acredita na empresa sente satisfação no ambiente de trabalho e torna-se menos propenso a apresentar atitudes pouco éticas contra a corporação.

Considerando o modelo de estudo apresentado, Santos (2008) entende que, ao avaliar um desempenho, estão se avaliando potencial, motivação, fatores do indivíduo, condições de trabalho, comportamento do gestor e características da empresa. Isso porque todos esses fatores afetam o desempenho dos funcionários na organização.

As variáveis que determinam o desempenho são de natureza complexa e vários fatores, além do trabalho em si, "do salário e das condições físicas da empresa, são responsáveis pela produtividade, compromisso, engajamento, satisfação e qualidade de vida" (COMINI; KONUMA; SANTOS, 2008, p. 45).

Quando a empresa vai bem, a responsabilidade está nas mãos de todos que fizeram com dedicação e esforço o sucesso do trabalho. Já quando um funcionário não vai bem e comete falhas, afeta o desempenho de toda a equipe.

a) Considerações metodológicas

Conforme explicação prévia, o instrumento de medida atendeu ao propósito deste estudo apresentando unidimensionalidade, altos indicadores de confiabilidade, validade convergente e discriminante. O modelo apresentou um bom ajuste e validade aos resultados apresentados e pesos atribuídos aos itens dos constructos iguais entre os grupos, indicando que a forma de entender e medir os constructos não variou por grupo. Houve necessidade de retirar somente uma questão para ajuste do questionário. Sendo assim, os dados desta pesquisa permitem concluir que o instrumento de medida mostrou-se adequado para sua aplicação nos setores Fábrica e Transporte/ADM.

b) Sugestões para futuras pesquisas

Através de todo o levantamento bibliográfico e dos resultados obtidos por esta pesquisa, propõem-se as seguintes sugestões:

- Aplicar os estudos sobre a relação direta da comunicação sobre o desempenho. É conveniente entender melhor as razões que levam a comunicação a afetar negativamente o desempenho.
- Testar este modelo em outros tipos de organização.
- Incluir outros constructos para o estudo do modelo apresentado.

Agradecimentos

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora do Perpétuo Socorro por eu ser tão iluminada. Aos meus pais e ao Gabriel, pelo amor incondicional e pelos exemplos de dignidade. Ao professor Mario Teixeira Reis Neto, pelos ensinamentos e dedicação na orientação deste trabalho.

© 2019 Global Journals

References Références Referencias

1. ABELL, D. F. The Time to invest in a Product or a Market is when a "Strategic Window" is Open. *Journal of Marketing*, American Marketing Association, p. 21-26, July 1978.
2. ALMEIDA, A. M. B.; FEITOSA, M. G. G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e a prática reflexiva. In: ENANPAD, 31., *Anais…* Rio de Janeiro, 2007.
3. AMATO S.; ESPOSITO, Vinzi V.; TENENHAUS, M. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling [Periódico]//Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management. 2004.
4. ARAÚJO, A. de P. *Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas:* um estudo empírico. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
5. ARGYRIS, Chris *et al*. *Comunicação eficaz na empresa*. Como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
6. BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisas de Survey*. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
7. BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, William H.; RUBIN, Robert S. *Desenvolvimento de habilidades gerenciais*. Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
8. BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub., 1997.
9. BAUMAN, Z. *Globalização*: as consequências humanas. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda., 1999.
10. BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda., 2000.
11. BERLO, David Kenneth. *O processo da comunicação*. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
12. BERNSTORFF, Vitor H. Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
13. BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial*: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2013.
14. CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; SCARE, R. F. Conflitos em canais de distribuição: o caso dos canais múltiplos no mercado de insumos agrícolas no Brasil. In:
15. INTERNACIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 4., 2003, Ribeirão Preto. *Proceedings...*, 2003. v. 1. p. 34-34.
16. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
17. CHAGURI, Reinaldo. *Manual prático da remuneração moderna*. São Paulo: LTR, 2000.
18. CHIN, W. W. Issues and Opinion on Structure Equation Modeling. *MIS Quarterly*, v. 22, p. vii-xvi, 1998.
19. CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
20. CHRISTOPHER, M. *A logística do marketing*. 5. ed. São Paulo: Futura, 1999.
21. COMINI, G. M.; KONUMA, C. M.; SANTOS, A. L. Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*, v. 24, n. 69, p. 6-18, 2008.
22. COOPER, D.; THATCHER, S. M. B. Identification in organizations: the role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 4, p. 516-538, 2010.
23. COUGHLAN, A *et al*. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
24. CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.
25. CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, Margarida M. Khroling (org.). *Comunicação Organizacional*: Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.
26. DAMÁSIO, A. R. *O erro de Descartes*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
27. DARMON, R. Y. *Leading the Sales Force*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
28. DAVENPORT, Thomas H.; BECK, John C. *A economia da atenção*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
29. DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. *Competição analítica*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
30. DECONINCK, James B. The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 31, n. 1, p. 21-34, 2011.
31. DIRKS, K. D.; LEWICKI, R. J.; ZAHEER, A. Repairing relationships within and between organizations: building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 1, p. 68-84, 2009.

© 2019 Global Journals

32. DRUMMOND, V. S. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson, 2007.
33. DUBRIN, Andrew J. *Princípios de administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
34. DUTRA, Joel. Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo. Disponível em: <http://administracao.memes.com.br> Acesso em: 20 jul. 2012.
35. DUTRA, J. S. *Competências*: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed., 11. reimp. São Paulo: Atlas, 2013.
36. ECHEVERRIA, R. Confiança: a viga mestra da empresa do futuro. São Paulo *Instituto Ethos*, ano 3, n. 7, 2002.
37. EFRON, Bradley; TIBSHIRANI, Robert J. *An introduction to the bootstrap*. Cidade: CRC press, 1994.
38. ESPOSITO; Vincenzo *et al*. *Handbook of partial least squares*: Concepts, methods and applications. Cidade: Editora, 2010.
39. FÍGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 93-110.
40. FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. *Delphi RH 2010* – Edição Confirmatória: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras, São Paulo: Editora, 2011.
41. FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, New Orleans, v. 18, n. 1, p. 39-50, Feb. 1981.
42. FUKUYAMA, F. *Confiança*: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.
43. GREENACRE, Michael. *Correspondence analysis in practice*. Cidade: CRC Press, 2010.
44. HAIR, J. F. *et al*. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
45. HARDIN, R. *Trust and trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation, 2002.
46. HENSELER, J.; RINGLE, C., M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v. 20, p. 277-319, 2009.
47. HOLSTE, J. S; FIELDS, D. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 1, p. 128-140, 2010.
48. HORN, John L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, v. 30, n. 2, p. 179-185, 1965.
49. HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophica ethics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 379-403, 2010.
50. HUGHES, D. E.; AHEARNE, M. Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification. *Journal of Marketing*, [s.l.]: American Marketing Association, p. 81-89, July 2010.
51. KATZ, D.; KAHN, L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.
52. KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspective, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, n. 50, p. 569-598, 2009.
53. KUNSCH, M. K. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano: Difusão Editora, 2010. v. 3.
54. KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.
55. MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing*: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
56. LI, Charlene; BERNOFF, J. *Fenômenos sociais nos negócios*: vença em um mundo transformado pelas redes sociais. Tradução de Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
57. LINDSTROM, Martin. *A lógica do consumo*: verdades e mentiras sobre porque compramos. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.
58. LINDSTROM, Martin. *Brand Sense*: a marca multissensorial. Tradução de Beatriz Affonso Neves. Porto Alegre: Bookman, 2007.
59. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
60. MATOS, Francisco G. *Ética na gestão empresarial*. São Paulo: Saraiva 2009.
61. MEDEIROS, João Bosco; TOMASI, Carolina. *Comunicação empresarial.* São Paulo: Atlas, 2007.
62. MINGOTI, S. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada*: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2005.
63. MONECKE, Armin; LEISCH, Friedrich. semPLS: structural equation modeling using partial least squares. *Journal of Statistical Software*, v. 48, n. 3, p. 1-32, 2012.
64. MORAN, José Manoel. *Desafios na comunicação pessoal*: gerenciamento integrado da comunicação pessoal, social e tecnológica. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Paulinas, 2007.
65. MOREIRA, Vera S. L. Dobras da subjetividade: a remuneração variável como caso-pensamento do contemporâneo. *Psico*, v. 38, n. 1, p. 95-106, jan./abr. 2007.

© 2019 Global Journals

66. NEVES, M. F. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. 1999. 121 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo,1999.
67. NOVELLI, J. G. N. *Confiança interpessoal na sociedade do consumo*. São Paulo: Annablume, 2005.
68. NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v. 48, n. 2, p.67-78, abr./jun. 2008.
69. NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H.; BERGE, Jos MF ten. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.
70. OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. *Business model generation*: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
71. PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
72. RAICHE Gilles *et al*. Non graphical solutions for the Cattell's scree test. Paper presented at The International Annual Meeting of the Psychometric Society, Montreal, 2006.
73. REGO, Gaudêncio Torquato. *Comunicação empresarial*. Comunicação Institucional. Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 2008.
74. REIS NETO, Mário T. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais…* Salvador: EnAnpad, 2006.
75. ICHARDSON, R. J. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
76. ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6th ed. City: The Dryden Press, 1999.
77. RUMMLER, G, A; BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas*: ferramentas para a melhoria da qualidade e competitividade. Tradução de Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 2002.
78. SANCHEZ, Gaston. *PLS Path Modeling with R*. Online, January 2013.
79. SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
80. SILVA, T. E.; GÓIS, I. R.; OLIVEIRA, J. C. A má comunicação e os prejuízos da empresa. *Revista eletrônica de administração*, 2009. Disponível em: <http://www.facef.br/rea/edicao15/ed15_art03.pdf >. Acesso em: 17 jul. 2014.
81. SONG, J. H.; KIM, H. M. The integrative structure of employee commitment: the influential relations of individuals' characteristics in a supportive learning culture. *Leadership & Organizational Development Journal*, v. 30, n. 3, p. 240-255, 2009.
82. SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Introdução à administração*: uma iniciação ao mundo das organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2012.
83. SPIRO, R. L. *et al. Management of a sales force*. 12th ed. City: McGraw-Hill Irwin, 2008.
84. STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1996.
85. STONER, James A. F. *Administração*. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2010.
86. STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2005.
87. SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial*: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
88. TENENHAUS, Michel; AMATO, Silvano; ESPOSITO VINZI, V. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In: SIS SCIENTIFIC MEETING, 42., 2004. *Proceedings…* 2004. p. 739-742.
89. TENENHAUS, Michel *et al*. PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.
90. THAYER, Lee Osborne. *Princípios de comunicação na administração*: comunicação, sistemas e comunicação, organização, administração, relações internas. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
91. TRIOLA, Mario F. *et al*. *Introdução à estatística*. Rio de Janeiro: Ltc, 2005.
92. VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. 29. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.
93. VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
94. WARD JR, Joe H. Hierarchical grouping to optimize an objective function. *Journal of the American Statistical Association*, v. 58, n. 301, p. 236-244, 1963.
95. WIESEKE J.; KRAUS, F.; AHEARNE, M.; MIKOLON, S. Multiple identification foci and their countervailing effects on salespeople's negative headquarters stereotypes. *Journal of Marketing, American Marketing Association*, v. 76, p. 1-20, 2012.
96. ZAGENCZYK T. J.; GIBNEY, R.; FEW, W. T.; SCOTT, K. L. Psychological contracts and organizational identification: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, v. 32, p. 254-281, 2011.
97. ZANINI, M. T.; LUSK, E.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *RAC*, v. 13, n. 1, p. 72-91, 2009.

© 2019 Global Journals

98. ZANINI, M. T. *Confiança:* o principal ativo intangível de uma empresa – pessoas, motivação e construção do valor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
99. ZANLUCHI, Eliane; DAMECENA, Claudio; PETROLL, Martin de La Martinière. Processos comunicacionais internos e suas implicações nas organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 2006.
100. ZHANG, Y.; HUXHAM, C. Identify construction and trust building in developing international collaborations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 45, n. 2, p. 186-211, 2009.
101. ZHANG, A. Y.; TSUI, A. S.; SONG, L. J.; LI, C.; JIA, L. *How do I trust thee?* The employee-organization relationship, supervisory, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, v. 47, n. 1, p. 111-132, 2008.
102. ZOLTNERS, Andris A.; PRABHAKANT, Sinha; SALLY, E. Lorimer. *The complete guide to sales force incentive compensation*: how to design and implement plans that work. New York, NY: AMACOM, 2006.
103. ZOOK, Chris. *Além das fronteiras do core business*: expandindo o mercado sem abandonar as raízes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Termos E Siglas

1ª av e 2ª av: Primeiro ou segundo autovalor. Pelo critério de Kaiser, se garante unidimensionalidade quando o segundo autovalor não for maior que um.

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

ADM - Administração: Setor pesquisado.

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

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

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

DG - Dillon Goldstein: Também conhecido como Confiabilidade Composta (CC), é a medida do grau em que um conjunto itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O DG deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima.

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

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

GoF: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. Não existem criterios na literatura para definir um bom modelo a partir do GoF.

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.

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin: É uma medida de adequacidade da amostra para se realizar uma análise fatorial. Valores maiores que 0,5 indicam que a amostra é adequada para aplicação da análise fatorial.

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

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

R^2: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. Não existem critérios na literatura para definir um bom modelo a partir do R2.

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

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

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

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

© 2019 Global Journals

Apêndice A: Definição Dos Constructos Investigados Na Pesquisa

DEFINIÇÃO	AUTORES
Comunicação: É um processo de troca de informações. Esse processo é fundamental na vida de uma empresa porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de decisões.	ARGYRIS, Chris; *et al*. Comunicação eficaz na empresa. Como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
Confiança: A palavra “confiança" do termo latim “confido", que traz como significado crer, estar certo, ter bom ânimo, esperar, pôr a sua esperança em alguém, fiar-se no esforço. O poder de qualquer relacionamento está em sua mutualidade, ou seja, no nível da empatia e da preocupação. Essa mutualidade é difícil de articular porque é quase inteiramente não verbal.	ECHEVERRIA, R. Confiança: a viga mestra da empresa do futuro. São Paulo *Instituto Ethos*, ano 3, nº 7, 2002.
Desempenho: É o conjunto de atividades profissionais e pessoais que permitem a realização de um trabalho ou conjunto de tarefas, dentro de parâmetros ou critérios fixados previamente pela empresa, ou definidos tacitamente no tempo.	CHAGURI, Reinaldo. *Manual prático da remuneração moderna*. São Paulo: LTR, 2000.
Identificação Organizacional: A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização, em um contexto social, isto é, quem é uma organização "depende de como seus integrantes compreendem a si mesmos como uma organização".	HUGHES, D. E.; AHEARNE, M. Energizing the reseller’s sales force: the power of brand identification. *Journal of Marketing*, American Marketing Association, p. 81-9, July 2010.

Apêndice B: Questionário De Pesquisa

Prezado(a) senhor(a),

Esta é uma pesquisa acadêmica que dará suporte a uma dissertação de mestrado em Administração na Universidade Fumec. Sua participação é voluntária e não identificada. Nenhum dado individual será revelado. O tempo médio para responder este questionário integralmente e na sequência apresentada é de 15 minutos. Agradeço pela colaboração.

© 2019 Global Journals

© 2019 Global Journals

Nunca → | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | **← Sempre**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	As minhas manifestações espontâneas, informais são valorizadas pela organização.										
2.	Existe equilíbrio nos fluxos de informações nesta organização (comunicação de cima para baixo; de baixo para cima; entre os pares; entre os subordinados e os chefes de outros setores)										
3.	Eu manifesto e envio minhas sugestões quando necessário.										
4.	A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os funcionários.										
5.	Eu tenho oportunidade de participar de reuniões onde exponho a minha opinião.										
6.	Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.										
7.	Estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico que recebo da minha chefia imediata, durante a realização da minha tarefa, quando necessário.										

Discordo plenamente → | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | **← Concordo plenamente**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Confio na qualificação dos meus colegas em executar tarefas.										
9.	Confio nos meus colegas para apresentar o nosso trabalho de forma precisa a outras pessoas.										
10.	Dependo do apoio dos meus colegas em situações difíceis.										
11.	Confio no julgamento dos meus colegas em relação ao meu trabalho.										
12.	Compartilho meus sentimentos pessoais com os meus colegas de trabalho.										
13.	Falo francamente com os meus colegas sobre como me sinto em relação ao trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.										
14.	Compartilho meus valores pessoais com os meus colegas de trabalho.										

Apêndice C: Perguntas Relacionadas A Cada Constructo Investigado

Discordo plenamente → | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | **← Concordo plenamente**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Confio na qualificação do meu gestor em executar tarefas.										
16.	Confio no meu gestor para apresentar o nosso trabalho de forma precisa a outras pessoas.										
17.	Dependo do apoio do meu gestor em situações difíceis.										
18.	Confio no julgamento do meu gestor em relação ao meu trabalho.										
19.	Compartilho dos meus sentimentos pessoais com o meu gestor.										
20.	Exponho para o meu gestor as minhas dificuldades relacionadas ao trabalho.										
21.	Falo francamente com o meu gestor sobre como me sento em relação trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.										

Nunca → | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | **← Sempre**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Sou cooperativo com meu gestor.										
23.	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela empresa.										
24.	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.										
25.	Oriento meus colegas sobre como realizar o trabalho corretamente.										
26.	Sou eficaz em atender as orientações estabelecidas pelo meu gestor.										
27.	Recebo tarefas especiais para realizar.										

Discordo plenamente → | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | **← Concordo plenamente**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Identifico-me com esta organização de uma maneira geral.										
20.	Os meus valores se identificam com os valores desta organização.										
30.	Eu recomendo os produtos (ou serviços ou ações gerenciais) desta organização para meus amigos										
31.	Identifico-me com meus colegas de trabalho.										
32.	Trabalhar nesta organização melhora minha autoestima.										

Fonte: Zanini (2007).
Fonte: A autora (Referencial Teórico),

© 2019 Global Journals

© 2019 Global Journals

Apêndice D: Outros Modelos Testados

CONFIANÇA NO GESTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Confio na capacidade e qualificação do meu gestor em executar tarefas.										
16. Confio no meu gestor para apresentar o nosso trabalho de forma precisa a outras pessoas.										
17. Dependo do apoio do meu gestor em situações difíceis.										
18. Confio no julgamento do meu gestor em relação ao meu trabalho.										
19. Compartilho dos meus sentimentos pessoais com o meu gestor.										
20. Exponho para o meu gestor problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho.										
21. Falo francamente com o meu gestor sobre como me sento em relação trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.										

Fonte: Zanini (2007).

DESEMPENHO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Defendo os valores da organização.										
23. Sou cooperativo com meu gestor.										
24. Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela empresa.										
25. Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.										
26. Oriento meus colegas sobre como realizar o trabalho corretamente.										
27. Sou eficaz em atender as orientações estabelecidas pelo meu gestor.										
28. Recebo tarefas especiais para realizar.										

Fonte: A autora (Referencial Teórico).

IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Identifico-me com esta organização de uma maneira geral.										
30. Os meus valores se identificam com os valores desta organização.										
31. Eu recomendo os produtos (ou serviços ou ações gerenciais) desta organização para meus amigos										
32. Identifico-me com meus colegas de trabalho.										
33. Trabalhar nesta organização melhora minha autoestima.										

Fonte: A autora (Referencial Teórico),

Tabela 14: Modelo Estrutural (1)

Endógenas	Exógenas	β	E.P.(β)	Valor-p	I.C. - 95%*	R^2
Confiança nos colegas de trabalho	Comunicação Interna	0,160	0,057	0,005	[0,04; 0,28]	33,0%
	Identificação Organizacional	0,469	0,057	0,000	[0,33; 0,60]	
Confiança no Gestor	Comunicação Interna	0,293	0,049	0,000	[0,21; 0,41]	49,5%
	Identificação Organizacional	0,496	0,049	0,000	[0,38; 0,57]	
Desempenho	Comunicação Interna	-0,134	0,052	0,011	[-0,23; -0,02]	49,9%
	Identificação Organizacional	0,480	0,059	0,000	[0,35; 0,60]	
	Confiança nos colegas de trabalho	0,243	0,051	0,000	[0,13; 0,35]	
	Confiança no Gestor	0,177	0,058	0,003	[0,08; 0,28]	

** Validação Bootstrap; GoF=50,94%*

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

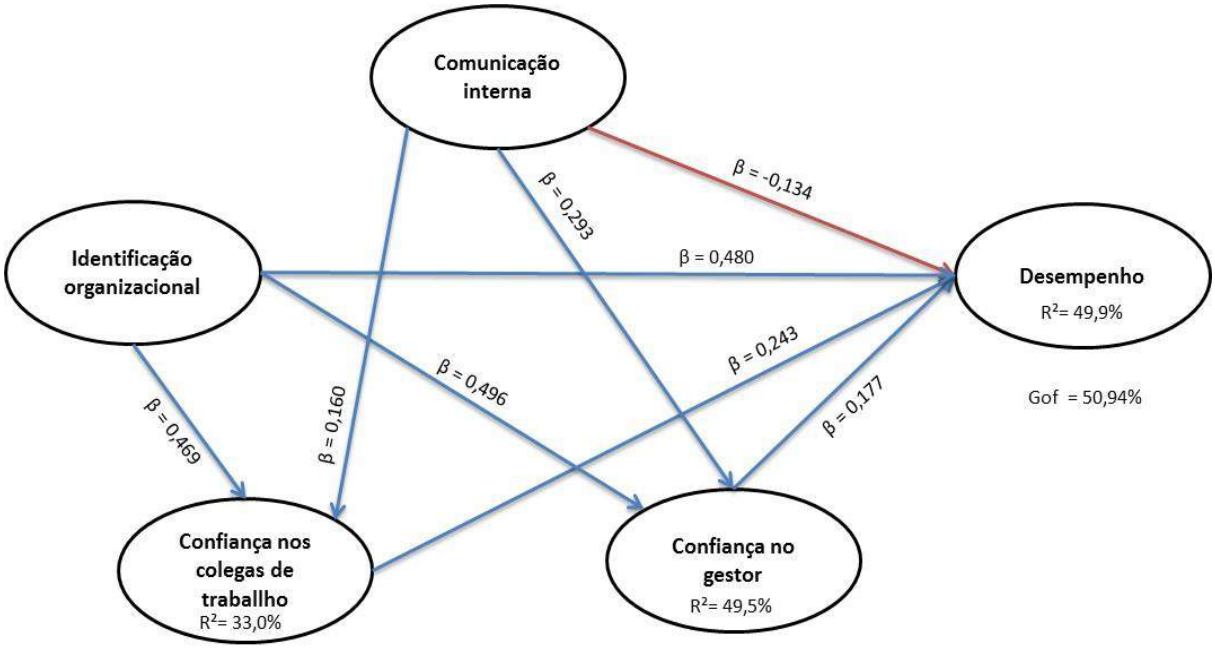


Figura 3: Ilustração do modelo estrutural (1)

Tabela 15: Comparação do modelo de mensuração entre os grupos utilizando validação *bootstrap* (1)

Constructos e Itens		Fábrica		Transporte e ADM	
		Peso	I.C. - 95%*	Peso	I.C. - 95%*
Comunicação Interna	CI1	0,22	[0,14; 0,29]	0,21	[0,17; 0,24]
	CI2	0,05	[-0,15; 0,11]	0,19	[0,15; 0,23]
	CI3	0,36	[0,28; 0,55]	0,21	[0,15; 0,25]
	CI4	0,17	[0,11; 0,22]	0,17	[0,14; 0,20]
	CI5	0,13	[0,05; 0,20]	0,15	[0,11; 0,19]
	CI6	0,21	[0,14; 0,26]	0,17	[0,13; 0,20]
	CI7	0,28	[0,17; 0,37]	0,27	[0,23; 0,32]
Identificação Organizacional	IO1	0,25	[0,24; 0,27]	0,27	[0,23; 0,31]
	IO2	0,24	[0,22; 0,26]	0,24	[0,21; 0,28]
	IO3	0,23	[0,20; 0,25]	0,25	[0,22; 0,29]
	IO4	0,25	[0,21; 0,28]	0,30	[0,26; 0,33]
	IO5	0,20	[0,18; 0,23]	0,24	[0,21; 0,28]

Confiança nos colegas de trabalho	CCT1	0,25	[0,22; 0,30]	0,23	[0,17; 0,29]
	CCT2	0,28	[0,26; 0,32]	0,32	[0,27; 0,39]
	CCT3	0,16	[0,10; 0,20]	0,21	[0,16; 0,27]
	CCT4	0,23	[0,20; 0,27]	0,29	[0,24; 0,37]
	CCT6	0,20	[0,15; 0,25]	0,18	[0,09; 0,24]
	CCT7	0,12	[0,05; 0,16]	0,17	[0,09; 0,24]
Confiança no Gestor	CG1	0,29	[0,25; 0,33]	0,22	[0,20; 0,25]
	CG2	0,31	[0,27; 0,36]	0,24	[0,22; 0,27]
	CG3	0,16	[0,10; 0,20]	0,19	[0,17; 0,21]
	CG4	0,21	[0,16; 0,26]	0,22	[0,20; 0,25]
	CG6	0,17	[0,12; 0,22]	0,20	[0,18; 0,22]
	CG7	0,16	[0,11; 0,19]	0,16	[0,12; 0,18]
Desempenho	DE1	0,25	[0,22; 0,30]	0,24	[0,21; 0,29]
	DE2	0,12	[0,06; 0,17]	0,16	[0,10; 0,21]
	DE3	0,23	[0,20; 0,26]	0,28	[0,24; 0,37]
	DE4	0,20	[0,17; 0,23]	0,18	[0,12; 0,22]
	DE5	0,21	[0,18; 0,23]	0,26	[0,23; 0,30]
	DE6	0,20	[0,16; 0,24]	0,12	[0,04; 0,16]

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Tabela 16: Comparação do modelo estrutural entre os grupos utilizando validação *bootstrap* (2)

Endógenas	**Exógenas**	**Fábrica**		**Transporte e ADM**	
		β	**I.C. - 95%***	**β**	**I.C. - 95%***
Confiança nos colegas de trabalho	Comunicação Interna	0,117	[0,01; 0,30]	0,265	[0,14; 0,40]
	Identificação Organizacional	0,520	[0,34; 0,68]	0,396	[0,26; 0,56]
Confiança no Gestor	Comunicação Interna	0,151	[0,04; 0,36]	0,367	[0,26; 0,49]
	Identificação Organizacional	0,581	[0,44; 0,66]	0,461	[0,34; 0,58]
Desempenho	Comunicação Interna	-0,103	[-0,22; 0,00]	-0,108	[-0,25; -0,01]
	Identificação Organizacional	0,510	[0,35; 0,68]	0,431	[0,30; 0,58]
	Confiança nos colegas de trabalho	0,203	[0,08; 0,31]	0,249	[0,07; 0,42]
	Confiança no Gestor	0,248	[0,10; 0,40]	0,156	[0,05; 0,29]

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

Tabela 17: Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por grupo (1)

Endógenas	**Fábrica**		**Transporte e ADM**	
	R^2	**I.C.-95%**	**R^2**	**I.C.-95%**
Confiança nos colegas de trabalho	0,347	[0,22; 0,46]	0,356	[0,25; 0,52]
Confiança no Gestor	0,451	[0,34; 0,60]	0,555	[0,47; 0,67]
Desempenho	0,618	[0,52; 0,73]	0,438	[0,29; 0,60]
GoF	0,531		0,509	

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2014).

© 2019 Global Journals
© 2019 Global Journals