

Mario Teixeira Reis Neto

Received: 12 December 2018 Accepted: 4 January 2019 Published: 15 January 2019

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.

Index terms— communication. trust. organizational identification. performance.

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.

1 Keywords:

communication. trust. organizational identification. performance.

2 I.

Introdução s 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 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 de 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.

3 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 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 tenham 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, conseqüentemente, 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.

4 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.

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.

5 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. 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 cômicos 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 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; GÃ?IS; 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; GÃ?IS; 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; ??ETROLL, 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; GÃ?IS; 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).

6 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 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 ??cheverria (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 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.

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

7 Global Journal of Management and Business Research

Volume XIX Issue VIII Version I Year 2019 ()A

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.

8 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 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 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 vendas 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 autoobjetivos 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

9 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 contexto, é necessário definir padrões mínimos de desempenho, que, se alcançados, poderão garantir o cumprimento de metas e, conseqüentemente, 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). 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).

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. 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 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 ??e 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.

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 bemestar. 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:

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.

10 III.

11 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 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 (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). Gonçalves 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.

12 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 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 Gonçalves 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.

13 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).

15 IV. ANÁLISE DE DADOS E DOS RESULTADOS OBTIDOS A) ANÁLISE DE DADOS FALTANTES E OUTLIERS

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.

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

15 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.

16 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

17 Global Journal of Management and Business Research

Volume XIX Issue VIII Version I Year 2019 () A 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.

18 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 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) 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. 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,

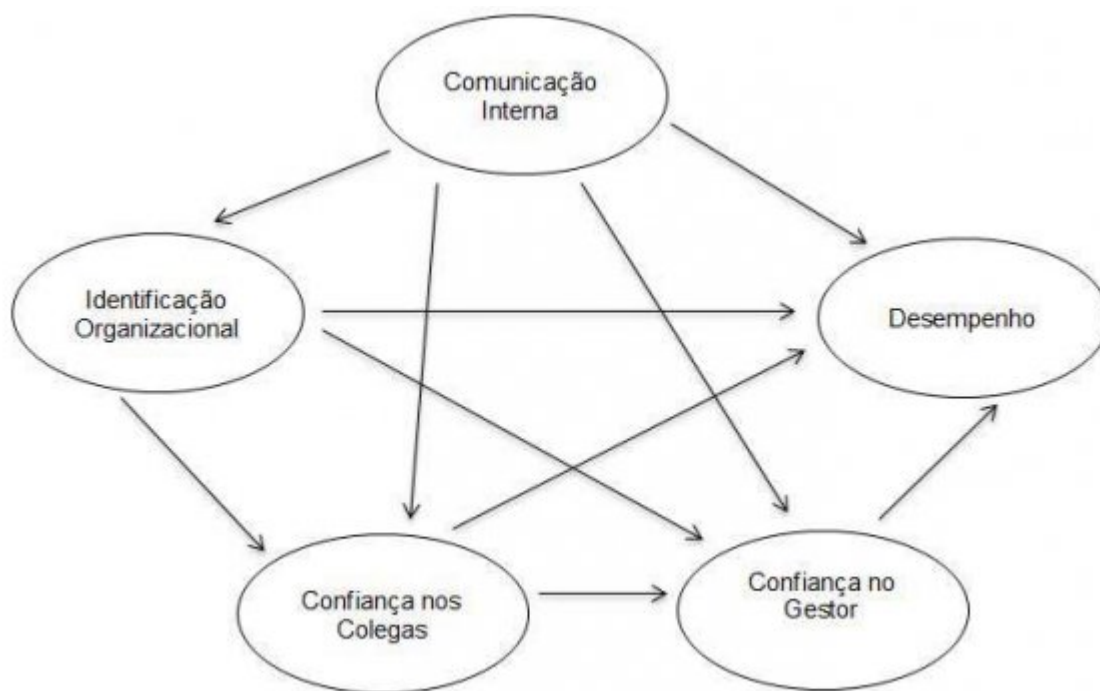


Figure 1: Global

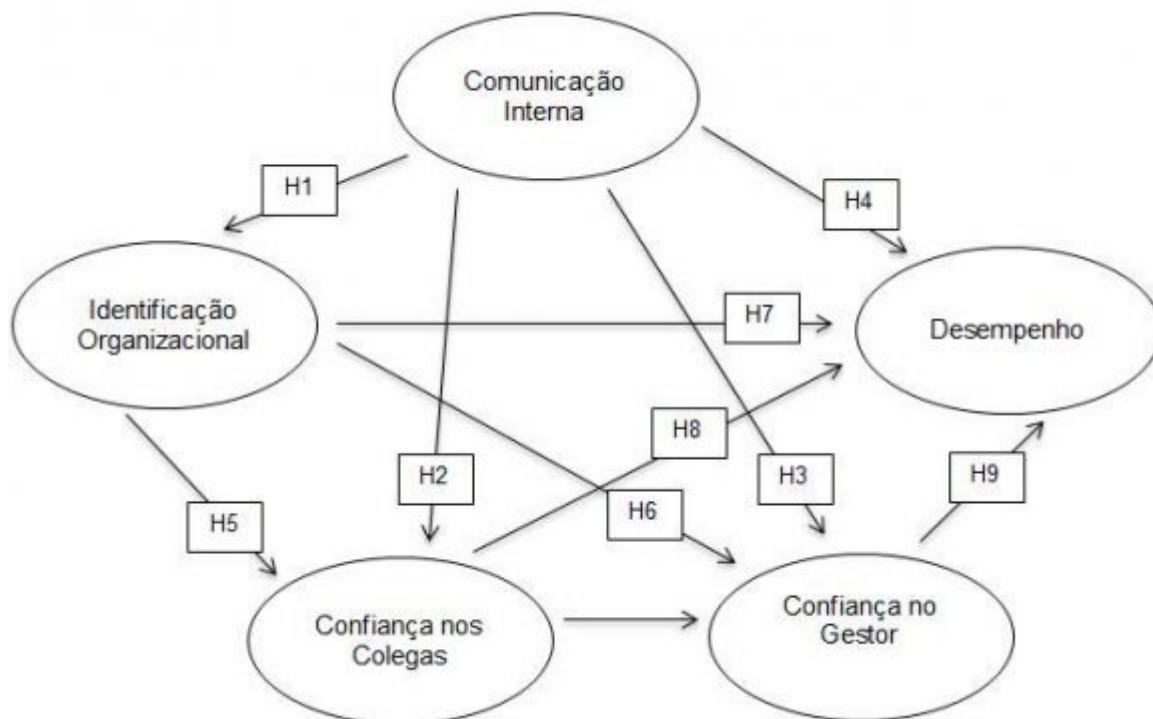


Figure 2:

1

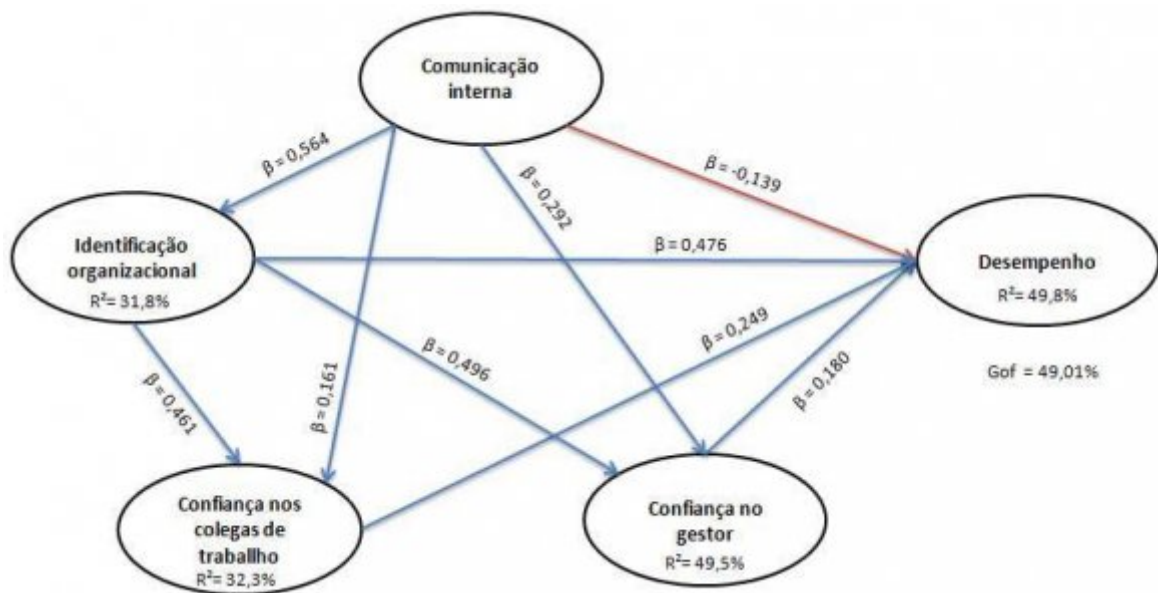


Figure 3: Figura 1 :

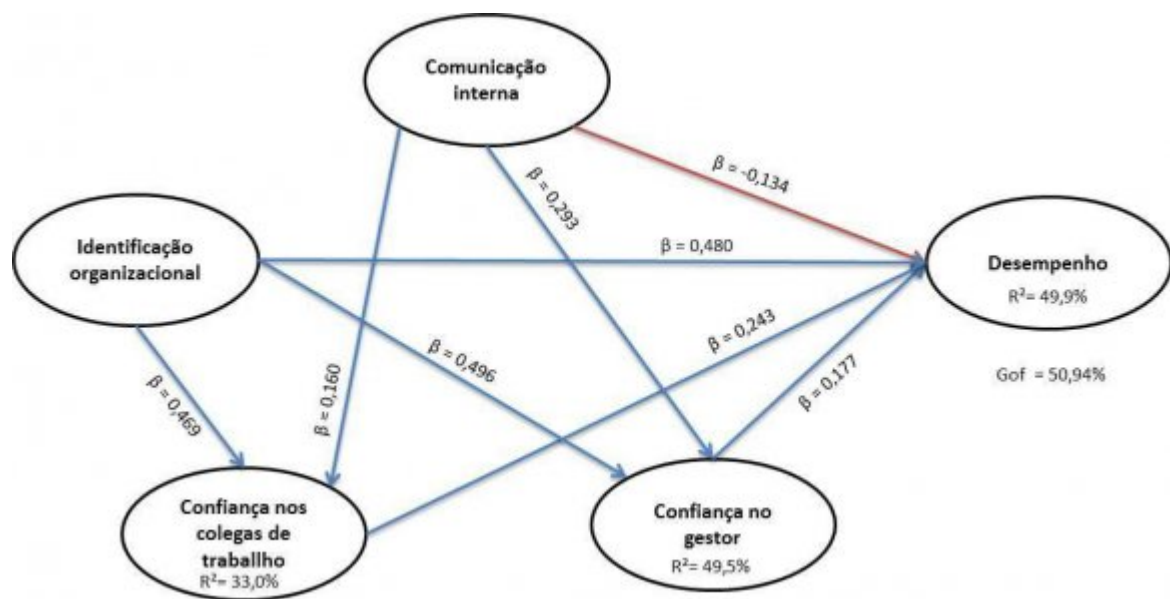


Figure 4: Fonte:

Figure 5:

Influência Da Comunicação, Da Identificação Organizacional E Da Confiança No Desempenho De Uma Or- ga- ni- za- ção

YearCovariance-based Techniques (CB-SEM). O método PLS tem sido referido Structural Equation Modeling 2019

28 bootstrap.

Quadro
1:
Itens
de
cada
con-
structo
e
suas
re-
spec-
ti-
vas
si-
glas

Global Componentes principais. Para analisar a qualidade e validade dos constructos, foi verificada a dimensionalidade

Jour-
nal
of
Man-
age-
ment
and
Busi-
ness
Re-
search
Vol-
ume
XIX
Is-
sue
VIII
Ver-
sion
I
(
)
A

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

Fábrica e Transporte e ADM.

,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] CG1

Comunicação interna

IO4,78 7,55 [7,26; 7,85] 7,32 [6,93; 7,70] 7,51 [7,12; 7,90] 7,32 [6,93; 7,70] 7,51 [7,12; 7,90]
 CI1
 IO5
 CI6
 CI2
 CI7
 CI5
 CI3

Figure 7:

[illegible]

Figure 8:

Influência Da Comunicação, Da Identificação Organizacional E Da Confiança No Desempenho De Influên
Uma Organização Uma Organização
? Todos foram unidimensionais. Tabela 5: Modelo de mensuração (validação bootstrap) acima de 0,70. C
34 ,68 as suposições básicas para criação de variáveis 0,46 0,21 latentes (Indicadores), quais sejam: níveis ex
Global
Jour-
nal
of
Man-
age-
ment
and
Busi-
ness
Re-
search
Vol-
ume
XIX
Is-
sue
VIII
Ver-
sion
I
Year
2019
(
)
A
Year
2019
(
)
A

Influência Da Comunicação, Da Identificação Organizacional E Da Confiança No Desempenho De
 CG1 Uma Organização 0,29 [0,29; 0,33]

Global. Modelo de equações estruturais entre os grupos O modelo de equações estruturais posteriormente ao

Jour-
 nal
 of
 Man-
 age-
 ment
 and
 Busi-
 ness
 Re-
 search
 Global
 Jour-
 nal
 of
 Man-
 age-
 ment
 and
 Busi-
 ness
 Re-
 search
 38
 Vol-
 ume
 XIX
 Is-
 sue
 VIII
 Ver-
 sion
 I
 Year
 2019
 (
)
 A
 Year
 2019
 Vol-
 ume
 XIX
 Is-
 sue
 VIII
 Ver-
 sion
 I
 (
)

Apêndice A: Definição Dos Construtos	
Endógenas	Exógenas
99. ZANLUCHI, Confiança nos Eliane; Comunicação Interna DAMECENA, PETROLL, Martin de La Martinière. Processos colegas de comunicacionais internos e suas implicações nas trabalho Identificação Organizacional organizações. Revista de Administração Mackenzie, 2006. Confiança no Gestor Comunicação Interna 100. ZHANG, Y.; HUXHAM, C. Identify construction and trust building developmental organizational	Global). bem, Através de todo o levantamento bibliográfico e Quando a empresa vai a responsabilidade est Jour- nal of Man- age- ment and Busi- ness Re- search Vol- ume XIX Issue VIII Ver- sion I Year 2019 () Year 2019 () A 0,40 (Pesquisas ex- plo- ratórias) é critério para al- cançar

896 "do salário e das condições físicas da empresa, são responsáveis pela produtividade, compromisso, engajamento,
897 satisfação e qualidade de vida" (COMINI; KONUMA; SANTOS, 2008, p. 45 19 Global Journals ^{1 2}

¹© 2019 Global Journals

²© 2019 Global Journals 1

898 Comunicação: É um processo de troca de informações. Esse processo é fundamental na vida de uma empresa
899 porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de decisões. As
900 minhas manifestações espontâneas, informais são valorizadas pela organização.

901 .1 2.

902 Existe equilíbrio nos fluxos de informações nesta organização (comunicação de cima para baixo; de baixo para
903 cima; entre os pares; entre os subordinados e os chefes de outros setores)

904 .2 3.

905 Eu manifesto e envio minhas sugestões quando necessário.

906 .3 4.

907 A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os funcionários.

908 .4 5.

909 Eu tenho oportunidade de participar de reuniões onde exponho a minha opinião.

910 .5 6.

911 Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.

912 .6 7.

913 Estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico que recebo da minha chefia imediata, durante a realização
914 da minha tarefa, quando necessário.

915 .7 8.

916 Confio na qualificação dos meus colegas em executar tarefas.

917 .8 9.

918 Confio nos meus colegas para apresentar o nosso trabalho de forma precisa a outras pessoas.

919 .9 10.

920 Dependo do apoio dos meus colegas em situações difíceis.

921 .10 11.

922 Confio no julgamento dos meus colegas em relação ao meu trabalho.

923 .11 12.

924 Compartilho meus sentimentos pessoais com os meus colegas de trabalho.

925 .12 13.

926 Falo francamente com os meus colegas sobre como me sinto em relação ao trabalho, até mesmo os sentimentos
927 negativos e frustrações.

928 .13 14.

929 Compartilho meus valores pessoais com os meus colegas de trabalho. Confio na qualificação do meu gestor em
930 executar tarefas.

931 .14 16.

932 Confio no meu gestor para apresentar o nosso trabalho de forma precisa a outras pessoas.

933 .15 17.

934 Dependo do apoio do meu gestor em situações difíceis.

935 .16 18.

936 Confio no julgamento do meu gestor em relação ao meu trabalho.

937 .17 19.

938 Compartilho dos meus sentimentos pessoais com o meu gestor.

939 .18 20.

940 Exponho para o meu gestor as minhas dificuldades relacionadas ao trabalho.

941 .19 21.

942 Falo francamente com o meu gestor sobre como me sento em relação trabalho, até mesmo os sentimentos negativos
943 e frustrações. Sou cooperativo com meu gestor.

944 .20 Nunca

945 .21 23.

946 Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela empresa.

947 .22 24.

948 Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.

949 .23 25.

950 Oriento meus colegas sobre como realizar o trabalho corretamente.

951 .24 26.

952 Sou eficaz em atender as orientações estabelecidas pelo meu gestor.

953 .25 27.

954 Recebo tarefas especiais para realizar.

955 .26 Discordo

956 .27 28.

957 Identifico-me com esta organização de uma maneira geral.

958 .28 20.

959 Os meus valores se identificam com os valores desta organização.

960 .29 30.

961 Eu recomendo os produtos (ou serviços ou ações gerenciais) desta organização para meus amigos

962 .30 31.

963 Identifico-me com meus colegas de trabalho.

964 .31 32.

965 Trabalhar nesta organização melhora minha autoestima.

966 .32 Apêndice C: Perguntas Relacionadas A Cada Constructo Investigado

967 Fonte: ??anini (2007).

968 .33 15.

969 Confio na capacidade e qualificação do meu gestor em executar tarefas.

970 .34 16.

971 Confio no meu gestor para apresentar o nosso trabalho de forma precisa a outras pessoas.

972 .35 17.

973 Dependo do apoio do meu gestor em situações difíceis.

974 .36 18.

975 Confio no julgamento do meu gestor em relação ao meu trabalho.

976 .37 19.

977 Compartilho dos meus sentimentos pessoais com o meu gestor.

978 .38 20.

979 Exponho para o meu gestor problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho.

980 .39 21.

981 Falo francamente com o meu gestor sobre como me sento em relação trabalho, até mesmo os sentimentos negativos
982 e frustrações.

983 Fonte: ??anini (2007).

984 .40 22.

985 Defendo os valores da organização.

986 .41 23.

987 Sou cooperativo com meu gestor.

988 .42 24.

989 Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela empresa.

990 .43 25.

991 Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.

992 .44 26.

993 Oriento meus colegas sobre como realizar o trabalho corretamente.

994 .45 27.

995 Sou eficaz em atender as orientações estabelecidas pelo meu gestor.

996 .46 28.

997 Recebo tarefas especiais para realizar.

998 Fonte: A autora (Referencial Teórico).

999 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1000 .47 29.

1001 Identifico-me com esta organização de uma maneira geral.

1002 .48 30.

1003 Os meus valores se identificam com os valores desta organização.

1004 .49 31.

1005 Eu recomendo os produtos (ou serviços ou ações gerenciais) desta organização para meus amigos

1006 .50 32.

1007 Identifico-me com meus colegas de trabalho.

1008 .51 33.

1009 Trabalhar nesta organização melhora minha autoestima.

1010 [Chin ()] , W W Chin . *Issues and Opinion on Structure Equation Modeling. MIS Quarterly* 1998. 22 p. .

1011 [Bauman and Modernidade Líquida. Rio De ()] , Z Bauman , Janeiro Modernidade Líquida. Rio De . *Jorge*
1012 *Zahar Editor Ltda* 2000.

1013 [Davenport et al. ()] , Thomas H ; Davenport , John C Beck , Janeiro Economia Da Atenção. Rio De . 2001.
1014 Campus.

- [Hardin et al. ()] , R Hardin , Trust , Trustworthiness . 2002. New York: Russell Sage Foundation.
- [Stoner et al. (ed.) ()] , James A F Stoner , R Freeman , Edward . Administração. 5. ed. Rio de Janeiro (ed.) 2005. Prentice-Hall do Brasil.
- [Triola ()] , Mario F Triola . 2005. Introdução à estatística. Rio de Janeiro: Ltc
- [Medeiros et al. ()] , João Medeiros , ; Bosco , Carolina Tomasi , Comunicação Empresarial. São , Paulo . 2007. Atlas.
- [Stoner and Administração ()] , James A F Stoner , Administração . 2010. Prentice Hall do Brasil. 12.
- [Vázquez and Sánchez (ed.) ()] , Adolfo Vázquez , Sánchez . Ética. 29. ed. Rio de Janeiro (ed.) 2012. Civilização Brasileira.
- [Chiavenato (ed.) ()] 17. CHAGURI, Reinaldo. *Manual prático da remuneração moderna*, Idalberto Chiavenato . organizações. 3. ed. Rio de Janeiro (ed.) 2010. 2000. São Paulo: LTR. (Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas)
- [Kunsch (ed.) ()] *A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano: Difusão Editora*, M K K Kunsch . KUNSCH, M. M. K. (ed.) 2010. (A dimensão humana da comunicação organizacional)
- [Almeida and Feitosa ()] *A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e a prática reflexiva*, A M B Almeida , M G G Feitosa . 2007. ENANPAD, 31., Anais? Rio de Janeiro
- [Amato S et al. ()] *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling [Periódico]//Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management*, ; Amato S , Esposito , V Vinzi , M Tenenhaus . 2004.
- [Tenenhaus et al. ()] ‘A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling’. Michel ; Tenenhaus , Silvano ; Amato , Esposito , V Vinzi . *SIS SCIENTIFIC MEETING*, 2004. 2004. p. .
- [Christopher ()] *A logística do marketing. 5. ed. São Paulo: Futura*, M Christopher . 1999.
- [Lindstrom ()] *A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre porque compramos. Tradução de Marcello Lino*, Martin Lindstrom . 2009. Rio de Janeiro; Nova Fronteira.
- [Silva et al. ()] *A má comunicação e os prejuízos da empresa. Revista eletrônica de administração*, T E Silva , I R Góis , J C Oliveira . <http://www.facef.br/rea/edicao15/ed15_art03.pdf>. Acesso em 2009. 2014. p. 17.
- [Horn ()] *A rationale and test for the number of factors in factor analysis. Psychometrika*, v. 30, John L Horn . 1965. p. .
- [Neto and Mário (ed.) ()] *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e desempenho*, Reis Neto , T Mário . ENCONTRO NACIONAL DE PÃ?“S-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ed.) 2006. 2006. Salvador. Anais? Salvador: EnAnpad. 30.
- [Bradley et al. ()] *An introduction to the bootstrap*, ; Bradley , Tibshirani , J Robert . 1994. CRC press. Cidade.
- [Mingoti ()] *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora da UFMG*, S Mingoti . 2005.
- [Hair ()] *Análise multivariada de dados*, J F Hair . 2009. Porto Alegre: Bookman.
- [Bauman et al. (ed.) ()] Z Bauman , Globalização . *as consequências humanas. 3*, Janeiro: Jorge Zahar Editor Rio De, Ltda (ed.) 1999.
- [Lindstrom ()] *Brand Sense: a marca multissensorial*, Martin Lindstrom . 2007. Porto Alegre: Bookman. (Tradução de Beatriz Affonso Neves)
- [Bueno and Da ()] Wilson Bueno , Costa Da . *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*, (Barueri) 2013. Manole.
- [Osterwalder and Pigneur ()] *Business model generation: inovação em modelos de negócios*, A Osterwalder , Y Pigneur . 2011. Rio de Janeiro: Alta Books.
- [Coughlan ()] *Canais de marketing e distribuição. 6*, A Coughlan . 2002. Bookman.
- [Cronbach ()] ‘Coefficient alpha and the internal structure of tests’. Lee J Cronbach . *Psychometrika* 1951. (3) p. .
- [Bernstorff and Vitor (ed.) ()] *Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual*, Bernstorff , H Vitor . ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÃ?“S-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -ENANPAD (ed.) 2007. 2007. ANPAD. 31. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro
- [Porter ()] *Competitive strategy*, M Porter . 1980. New York: Free Press.
- [Davenport and Harris ()] *Competição analítica. Rio de Janeiro: Campus*, Thomas H ; Davenport , Jeanne G Harris . 2007.

- [Araújo and De ()] *Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico. Tese (Doutorado em Administração, A Araújo , P De . 2011. São Paulo. Universidade de São Paulo*
- [Dutra ()] 'Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1'. J S Dutra . 11. reimp. São Paulo: Atlas, 2013.
- [Argyris ()] *Comunicação eficaz na empresa. Como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas.* 5, Chris Argyris . 2009. Campus.
- [Rego and Torquato ()] *Comunicação empresarial. Comunicação Institucional. Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*, Gaudêncio Rego , Torquato . 2008. São Paulo: Summus.
- [Novelli and Fischer (2008)] *Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. RAE -Revista de Administração de Empresas*, J G N Novelli , R M Fischer . jun. 2008. p. .
- [Zanini et al. ()] *Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. RAC, v. 13*, M T Zanini , E Lusk , B Wolff . 2009. p. .
- [Drummond ()] *Confiança e liderança nas organizações*, V S Drummond . 2007. São Paulo: Thomson.
- [Novelli ()] *Confiança interpessoal na sociedade do consumo*, J G Novelli . 2005. São Paulo: Annablume.
- [Echeverria ()] 'Confiança: a viga mestra da empresa do futuro'. R Echeverria . *São Paulo Instituto Ethos* 2002. (7) .
- [Fukuyama ()] *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco*, F Fukuyama . 2008.
- [Castro et al. ()] 'Conflitos em canais de distribuição: o caso dos canais múltiplos no mercado de insumos agrícolas no Brasil'. L T Castro , M F Neves , R F Scare . 15. *INTERNACIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 4, (Ribeirão Preto) 2003. 2003. p. .
- [Greenacre ()] *Correspondence analysis in practice*, Michael Greenacre . 2010. CRC Press.
- [Damásio et al. ()] A R Damásio , Erro De Descartes , São Paulo . *Companhia das Letras*, 2010.
- [Moran and Manoel ()] *Desafios na comunicação pessoal: gerenciamento integrado da comunicação pessoal*, José Moran , Manoel . 2007. São Paulo: Paulinas. (social e tecnológica. 3. ed. rev. e atual)
- [Baldwin et al. ()] *Desenvolvimento de habilidades gerenciais. Tradução de Arlete Simille Marques*, Timothy T ; Baldwin , William H ; Bommer , Rubin , S Robert . 2008. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [Moreira (2007)] *Dobras da subjetividade: a remuneração variável como caso-pensamento do contemporâneo. Psico, v. 38, n. 1*, Vera S L Moreira . jan./abr. 2007. p. .
- [Hughes and Ahearne (2010)] 'Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification'. D E Hughes , M Ahearne . *Journal of Marketing* July 2010. American Marketing Association. p. . (s.l.)
- [Fornell and Larcker (1981)] 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error'. C Fornell , D F Larcker . *Journal of Marketing Research* Feb. 1981. 18 (1) p. .
- [Li and Bernoff ()] *Fenômenos sociais nos negócios: vença em um mundo transformado pelas redes sociais. Tradução de Sabine Alexandra Holler*, Charlene ; Li , J Bernoff . 2009. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [Fischer et al. ()] A L Fischer , L G Albuquerque , R H Delphi . *Confirmatória: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*, (São Paulo) 2010. 2011. Editora.
- [Schermerhorn et al. ()] *Fundamentos de comportamento organizacional*, Jr ; Schermerhorn , Hunt , G; James , Richard N Osborn . 2009. Bookman.
- [Barney ()] *Gaining and sustaining competitive advantage*, J B Barney . 1997. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.
- [Dutra (2012)] *Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo*, Joel Dutra . <<http://administracao.memes.com.br>>Acesso em 20 jul. 2012.
- [Esposito; Vincenzo ()] 'Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications'. Esposito; Vincenzo . *Cidade: Editora* 2010.
- [Ward Jr and Joe ()] 'Hierarchical grouping to optimize an objective function'. Ward Jr , H Joe . *Journal of the American Statistical Association* 1963. 301 (58) p. .
- [Ichardson ()] R J Ichardson . *Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas*, 2012.
- [Cooper and Thatcher ()] 'Identification in organizations: the role of self-concept orientations and identification motives'. D Cooper , S M B Thatcher . *Academy of Management Review* 2010. (4) p. .
- [Souza et al. ()] *Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações. 5*, Agamemnom Souza , ; Rocha , Victor Cláudio Ferreira , Paradela . 2012. de Janeiro: Pontal.
- [Darmon ()] *Leading the Sales Force*, R Y Darmon . 2007. Cambridge: Cambridge University Press.

- [Christopher ()] *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, M Christopher . 2007.
- [Spiro (ed.) ()] *Management of a sales force*, R L Spiro . McGraw-Hill Irwin (ed.) 2008. (12th ed.)
- [Rosembloom ()] *Marketing channels*, B Rosembloom . 1999. The Dryden Press. (6th ed.)
- [Stern et al. ()] *Marketing channels*. 5, L Stern , A I El-Ansary , A Coughlan . 1996. Prentice Hall do Brasil.
- [Rummler and Brache ()] *Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e competitividade*. Tradução de Kátia Aparecida Roque, G Rummler , A P Brache . 2002. São Paulo: Makron Books.
- [Wieseke et al. ()] 'Multiple identification foci and their countervailing effects on salespeople's negative head-quarters stereotypes'. J Wieseke , F Kraus , M Ahearne , S Mikolon . *Journal of Marketing* 2012. American Marketing Association. (76) p. .
- [Babbie ()] *Métodos de Pesquisas de Survey*. Tradução Guilherme Cezarino, Earl Babbie . 1999. Belo Horizonte.
- [Raiche ()] 'Non graphical solutions for the Cattell's scree test'. Gilles Raiche . *The International Annual Meeting of the Psychometric Society*, 2006. Montreal.
- [Berlo and Kenneth ()] 'O processo da comunicação. 9'. David Berlo , Kenneth . São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- [Malhotra (ed.) ()] *Pesquisa de marketing: uma orientação*, N K Malhotra . aplicada. 3. ed. Porto Alegre (ed.) 2001. Bookman.
- [Kunsch ()] *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus, M M Kunsch . 2003.
- [Sanchez (2013)] *PLS Path Modeling with R*. Online, Gaston Sanchez . January 2013.
- [Tenenhaus ()] *PLS path modeling. Computational statistics & data analysis*, v. 48, n. 1, Michel Tenenhaus . 2005. p. .
- [Dubrin ()] *Princípios de administração*. 8, Andrew J Dubrin . 2011. LTC.
- [Thayer and Osborne ()] 'Princípios de comunicação na administração: comunicação, sistemas e comunicação, organização, administração, relações internas. 10'. Lee Thayer , Osborne . São Paulo: Atlas, 2012.
- [Vergara ()] *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*, S C Vergara . 2004. São Paulo: Atlas.
- [Katz and Kahn ()] *Psicologia social das organizações*, D Katz , L Kahn . 2008. São Paulo: Atlas.
- [Zagenczyk T et al. ()] 'Psychological contracts and organizational identification: the mediating effect of perceived organizational support'. J Zagenczyk T , R Gibney , W T Few , K L Scott . *Journal of Labor Research* 2011. 32 p. .
- [Nunnally et al. ()] *Psychometric theory*, Jum C ; Nunnally , Ira H ; Bernstein , Berge , M F Jos , Ten . 1967. New York: McGraw-Hill.
- [Fígaro et al. ()] *Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações*, Roseli ; Fígaro , Margarida M Kunsch , Krohling . 2010. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora. p. . (A comunicação como fator de humanização das organizações)
- [Dirks et al. ()] *Repairing relationships within and between organizations: building a conceptual foundation*, K D Dirks , R J Lewicki , A Zaheer . 2009. Academy of Management Review. p. .
- [Monecke and Leisch ()] 'semPLS: structural equation modeling using partial least squares'. Armin ; Monecke , Friedrich Leisch . *Journal of Statistical Software* 2012. p. .
- [Comini et al. ()] 'Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual'. G M Comini , C M Konuma , A L Santos . *Gestão & Regionalidade*, v 2008. 24 p. .
- [Deconinck ()] 'The effects of leadermember exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople'. James B Deconinck . *Journal of Personal Selling & Sales Management* 2011. (1) p. .
- [Song and Kim ()] 'The integrative structure of employee commitment: the influential relations of individuals' characteristics in a supportive learning culture'. J H Song , H M Kim . *Leadership & Organizational Development Journal*, v 2009. 30 p. .
- [Abell (1978)] 'The Time to invest in a Product or a Market is when a "Strategic Window" is Open'. D F Abell . *Journal of Marketing* July 1978. American Marketing Association. p. .
- [Henseler et al. ()] 'The use of partial least squares path modeling in international marketing'. J Henseler , C Ringle , M Sinkovics , RR . *Advances in International Marketing*, 2009. 20 p. .
- [Kramer ()] *Trust and distrust in organizations: emerging perspective, enduring questions*, R M Kramer . 2009. 50 p. . (Annual Review of Psychology)

- 1179 [Holste and Fields ()] ‘Trust and tacit knowledge sharing and use’. J Holste , D Fields . *Journal of Knowledge*
1180 *Management* 2010. (1) p. .
- 1181 [Hosmer ()] *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophica ethics*, L T Hosmer . 2010.
1182 20 p. . (Academy of Management Review)
- 1183 [Marconi and Lakatos ()] *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de*
1184 *pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6, M A Marconi , E M Lakatos . 2010. Paulo: Atlas.
- 1185 [Neves ()] *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. 1999. 121 f. Tese
1186 *(Doutorado em Administração) -Faculdade de Economia*, M F Neves . 1999. São Paulo. Administração e
1187 Contabilidade da Universidade de São Paulo
- 1188 [Curvello and Azevedo ()] ‘Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de
1189 trabalho’. João José Curvello , Azevedo . *Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos*,
1190 Margarida M Kunsch, Khroling (ed.) (São Paulo) 2009.
- 1191 [Srour and Henry ()] *Ética empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Campus, Robert Srour , Henry
1192 . 2009.
- 1193 [Matos ()] *Ética na gestão empresarial*, Francisco G Matos . Saraiva 2009. São Paulo.