

## **VARIÁVEIS QUE IMPACTAM O DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS NO MEIO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE RELAÇÕES ENTRE FATORES**

**ELLEN ESTER BIEHL<sup>1</sup>**  
**ANDRÉ HARTMANN DUHÁ<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

O desempenho de um profissional no meio organizacional é um importante componente do sucesso de uma empresa, sendo este influenciado por diferentes variáveis de desempenho. Assim, o presente estudo visa analisar esses fatores e suas interações. Com o propósito de responder ao objetivo proposto e responder às hipóteses levantadas, o método de pesquisa adotado envolve a coleta de dados por meio de *survey*, inicialmente analisando as características da amostra, seguido pelos indicadores de desempenho organizacional e, por fim, explorando outras variáveis que podem afetar o desempenho profissional. Estas variáveis em questão são categorizadas em três diferentes constructos de análise: (1) liderança, (2) práticas de gestão de recursos humanos e (3) cultura organizacional. Através de análise de correlação de variáveis e da aplicação de análises de regressão linear, conclui-se que fatores relacionados ao bem-estar organizacional dos profissionais exercem um impacto mais significativo no desempenho individual do que questões técnicas ou gerenciais. Além disso, destaca-se a influência da liderança e das práticas de gestão de recursos humanos no clima organizacional, um fator crucial para o desempenho. Essa constatação ressalta a importância de abordagens que promovam o bem-estar e a satisfação dos profissionais no ambiente de trabalho, indicando que aspectos humanos têm um papel preponderante no alcance de um desempenho excepcional.

**Palavras-chave:** desempenho profissional; liderança; gestão de recursos humanos; clima organizacional.

### **ABSTRACT**

*A professional's performance in the organizational environment is an important component of a company's success, which is influenced by different performance variables. Therefore, the present study aims to analyze these factors and their interactions. With the purpose of responding to the proposed objective and responding to the hypotheses raised, the research method adopted involves collecting data through a survey, initially analyzing the characteristics of the sample, followed by organizational performance indicators and, finally, exploring other variables that may affect professional performance. These variables in question are categorized into three different analysis constructs: (1) leadership, (2) human resource management practices and (3) organizational culture. Through correlation*

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração – Inovação e Empreendedorismo da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: ellen.biehl@edu.pucrs.br.

<sup>2</sup> Orientador: Professor do Curso de Administração e doutor em Psicologia Organizacional pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: aduha@pucrs.br.

*analysis of variables and the application of linear regression analysis, it is concluded that factors related to the organizational well-being of professionals have a more significant impact on individual performance than technical or managerial issues. Furthermore, the influence of leadership and human resources management practices on the organizational climate stands out, a crucial factor for performance. This finding highlights the importance of approaches that promote the well-being and satisfaction of professionals in the work environment, indicating that human aspects play a preponderant role in achieving exceptional performance.*

**Keywords:** *professional performance; leadership; human resources management; organizational climate.*

## 1 INTRODUÇÃO

Ambientes complexos estão presentes no meio profissional, e as suas crescentes demandas fazem com que organizações globais busquem a colaboração e o trabalho em equipe como forma de resolver os desafios (Salas; Gelfand, 2013). Para se sustentar neste ambiente volátil e manter uma posição competitiva, as organizações se concentram continuamente no alinhamento dos objetivos organizacionais com o propósito dos seus funcionários (Arefin *et al.*, 2022), sendo o líder a pessoa que instrui e influencia as pessoas a atingirem estes objetivos (Marion; Gonzales, 2014). Assim, a liderança é um conceito existente nas relações com outras pessoas (o líder e seus liderados), sendo um processo de persuasão sobre os outros para agirem de determinada forma (Idawati; Mahadun, 2021).

O processo de liderança é relacionado ao desempenho organizacional (Muthimi; Kilika, 2018), sendo considerado o líder uma fonte de autoridade, que influencia o comportamento e as percepções de seus liderados (Bourgoin *et al.*, 2020). Este processo de liderança é composto por dois principais elementos – influência e motivação – e tanto os líderes quanto os liderados realizam estes aspectos entre si para melhorar o desempenho organizacional (Ndonye, 2022). Os resultados organizacionais, por sua vez, são considerados resultados diretos das influências que os indivíduos exercem entre os mesmos em seus contextos (Ndonye, 2022).

O estilo de liderança executado pode afetar negativamente a satisfação de indivíduos no trabalho o que também pode envolver altos custos às organizações devido à rotatividade, absenteísmo e diminuição da produtividade (Idawati; Mahadun, 2021). Desta forma, a liderança é um dos principais impulsionadores do desempenho organizacional (Yuan; Lee, 2011), e as suas ações são capazes de influenciar positivamente, mas também negativamente o bem-estar e os resultados de uma equipe de trabalho.

Organizações e gestores podem desenvolver atitudes relacionadas ao trabalho e alcançar funcionários de alto desempenho por meio dos atributos de liderança, rápidos avanços tecnológicos e um ambiente dinâmico (Idawati; Mahadun, 2021), e são diversas as formas de construção de uma liderança e os estilos existentes discutidos na literatura (Northouse, 2021). Assim, a liderança é tida como um dos fenômenos menos compreendidos na sociedade (Daft, 2015). Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as diferentes variáveis que impactam o desempenho de profissionais no meio organizacional, incluindo questões relacionadas ao clima e o bem-estar, além dos três principais constructos

de análise de variáveis: liderança, cultura organizacional e práticas de gestão de recursos humanos.

Os resultados obtidos podem auxiliar gestores e líderes a compreender a importância do seu comportamento e das questões organizacionais no ambiente de trabalho, identificando, assim, quais ações são eficazes na promoção de um clima organizacional positivo e no bom desempenho profissional dos liderados. Além disso, o método de pesquisa empregado pode ser utilizado por empresas específicas ou de setores particulares para analisar os resultados obtidos em suas próprias amostras. O estudo desenvolvido, de semelhante forma, pode também contribuir para um melhor entendimento acadêmico com relação a ciências sociais voltadas para o comportamento organizacional, auxiliando empresas a melhorarem o desempenho de seu time de trabalho, fortalecerem a liderança e criarem ambientes mais produtivos.

Após contextualização do tema, apresentação do problema de pesquisa, e exposição do objetivo de estudo como introdução, é realizada a revisão de literatura em torno da liderança e do desempenho organizacional. A pesquisa, dividida em três sessões, apresenta questões que impactam o clima organizacional, como os aspectos da liderança, as práticas de gestão de recursos humanos e a cultura organizacional, bem como os seus respectivos impactos ao desempenho de trabalhadores. Em seguida, a metodologia de pesquisa é descrita, explicando como esta foi realizada e as abordagens executadas para alcançar os resultados. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, bem como as limitações encontradas e as recomendações para continuidade da pesquisa, como conclusão de estudo.

## **2 A LIDERANÇA E OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS NO DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS**

As sessões que seguem buscam abordar diferentes variáveis do meio organizacional e as relações existentes com o desempenho de profissionais. Inicialmente, são abordados os aspectos relacionados ao comportamento da liderança, seguido das práticas de gestão de recursos humanos e a formação de uma cultura organizacional, e por fim é explicada a questão do desempenho em equipes de trabalho. O estudo desenvolvido apresenta aspectos que influenciam o clima organizacional em empresas e, conseqüentemente, a performance e desempenho dos profissionais.

### **2.1 COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA**

Um líder é capaz de influenciar individualmente os seus liderados a trabalhar mais ou a ter um desempenho melhor do que o inicialmente esperado (Yukl, 2008). A partir de aspectos como o comprometimento organizacional e confiança, os líderes são capazes de influenciar o otimismo dos funcionários e a identificação coletiva (Yukl, 2008). Ainda de acordo com o mesmo autor, os líderes têm o papel de agir como facilitadores destas estratégias, encorajando os respectivos liderados a usufruírem das ações e programas a eles oferecidos.

Os líderes podem influenciar as suas equipes através da identificação pessoal e organizacional, do contágio emocional positivo, da modelagem comportamental positiva, do apoio à autodeterminação e de trocas sociais positivas (Ilies; Morgeson; Nahrgang, 2005). Dessa forma, a maneira como um líder exerce influência sobre os

seus liderados é de extrema importância, ao mostrar um comportamento proativo em nível de grupo, adotando abordagens ativas para metas de trabalho, sobretudo ao enfrentar possíveis barreiras no percurso (Lisbona *et al.*, 2021).

Segundo Yukl (2008), o comportamento do líder pode ser orientado de três diferentes maneiras: a) para tarefas; b) para relações; ou c) para a mudança. O comportamento orientado para a tarefa tem como objetivo principal a melhoria da eficiência organizacional, enquanto a orientação para a mudança está voltada para a adaptação, e o comportamento voltado para as relações é mais útil para melhorar questões relacionadas aos recursos humanos. Apesar das variações, os três tipos gerais de orientações de comportamento de líderes estão correlacionados e influenciam a performance e eficácia de uma organização. Líderes podem melhorar a performance de uma organização ao influenciar os determinantes de desempenho, afinal, funcionários mais motivados provavelmente serão mais produtivos e farão o trabalho com maior rapidez e inteligência (Yukl, 2008).

O comportamento do líder voltado para os relacionamentos inclui ações como demonstrar afeto e consideração positiva, mostrar reconhecimento, disponibilizar suporte, orientação e capacitação, consultar pessoas sobre decisões que os afetarão e incentivar a cooperação (Yukl, 2008). Tais ações – como fornecer metas de desempenho claras, atribuir funções e estratégias de desempenho – se mostram eficazes para a redução de estresse dentro de uma organização e, assim, facilitar o desempenho de equipes ou de funcionários individualmente (Zaccaro; Rittman; Marks, 2001).

A satisfação dos funcionários no trabalho é tida como um antecedente de uma possível rotatividade. O líder transformacional é capaz de impactar este antecedente, reduzindo, assim, os índices de rotatividade em uma organização (Oh; Chhinzer, 2021). A liderança transformacional, por sua vez, é realizada por meio de quatro comportamentos principais: (1) influência idealizada – o líder age de uma maneira que os liderados desejam imitar; (2) motivação inspiradora – o líder articula uma visão que inspira seus liderados; (3) consideração individualizada – o líder atende às necessidades individuais e aspirações dos seus liderados; e (4) estimulação intelectual – o líder desafia e estimula o conhecimento e desenvolvimento de seus liderados (Boies; Fiset; Gill, 2015).

A liderança transformacional é um fator impactante de performance a partir de aspectos como o esforço e eficácia dos funcionários, bem como a estimulação intelectual dos liderados, melhorando o desempenho individual e da equipe em uma organização (Lowe; Kroeck; Sivasubramaniam, 1996). De acordo com os mesmos autores, este estilo de liderança pode aumentar não apenas a motivação, mas também o desempenho dos subordinados. Em contrapartida, estudos recentes defendem um diferente estilo de liderança como principal influenciador nos resultados de uma equipe: a liderança autêntica (Lisbona *et al.*, 2021). Este estilo de liderança deve impactar a questão da iniciativa pessoal em times de trabalho, e, conseqüentemente, a sua produtividade.

O estilo de liderança autêntico também está positivamente relacionado à satisfação do liderado com relação ao seu líder (George *et al.*, 2007), ao comprometimento organizacional (Peus *et al.*, 2011), com o desempenho no trabalho (Hmieleski; Cole; Baron, 2010), ao desenvolvimento da criatividade e do capital psicológico individual (Rego *et al.*, 2012), à eficácia e a maiores níveis de desempenho executados pelos liderados (Wang *et al.*, 2014). Ademais, este mesmo estilo de liderança está negativamente relacionado ao esgotamento (Laschinger; Wong; Grau, 2013), também chamado de *burnout*.

A liderança autêntica é evidenciada por quatro principais premissas: (1) autoconsciência – o líder possui ciência dos seus objetivos e consequências de suas ações sobre os funcionários; (2) processamento equilibrado – o líder analisa objetivamente fatos e dados sem distorcer informações; (3) perspectiva moral – o seu comportamento se baseia em padrões morais e éticos, não em possíveis pressões externas; e (4) transparência relacional – o líder é aberto e compartilha informações com os colaboradores, mantendo um relacionamento baseado na sinceridade e honestidade (Neider; Schriesheim, 2011).

Lisbona *et al.* (2021) defendem que os comportamentos de um líder autêntico promovem o envolvimento dos membros de uma equipe nos processos de tomada de decisão de uma empresa, facilitando a sensação de segurança e controle individual em nível organizacional e, conseqüentemente, aumentando o comportamento proativo e performance dos liderados. Testes desenvolvidos pelos mesmos autores demonstram domínio da liderança autêntica sobre a liderança transformacional ao se prever o desempenho de uma equipe dentro de uma organização, visto que a liderança autêntica pode promover atitudes proativas que melhoram o desempenho dos liderados.

É possível concluir que o reconhecimento da importância das dimensões interpessoais da equipe é então um comportamento essencial a ser executado pela liderança da equipe, além de apresentar uma visão processual ampla do trabalho. Assim, é demonstrado o impacto de um líder e do gerenciamento eficaz da equipe para que este consiga alcançar níveis de desenvolvimento técnico e inovador positivos (Daniel; Davis, 2009). A partir dos dados analisados com relação à liderança e a performance dos seus liderados, define-se a seguinte hipótese (H1): O líder e as suas variáveis relacionadas podem influenciar o desempenho organizacional dos liderados.

## 2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E CULTURA ORGANIZACIONAL

A eficácia de uma organização é definida pela medida em que ela é capaz de sobreviver cumprindo com os seus objetivos e mantendo seus ganhos e recursos financeiros (Yukl, 2008). Esta eficiência é facilitada pela cultura organizacional, que deve incluir aspectos como a criatividade e inovação, atenção aos detalhes, conformidade e consciência (Miron; Erez; Naveh, 2004). De acordo com Yukl (2008), o clima organizacional de uma empresa é também influenciado pelas condições de trabalho oferecidas e estratégias de gestão e aprimoramento de recursos humanos. Estas estratégias são comumente relacionadas com a qualidade de vida no trabalho, que inclui um horário flexível, compartilhamento de trabalho, *feedbacks*, subsídios educacionais e de moradia, remuneração adequada, assistência médica, entre outros.

As estratégias de gestão de recursos humanos podem ainda influenciar positivamente aspectos como adaptação e aprendizado coletivo em organizações (Vera; Crossan, 2004). Estes valores culturais que envolvem flexibilidade, tolerância a erros e qualidade criam um ambiente de “segurança psicológica” que facilita a criatividade e inovação em produtos e serviços, conseqüentemente impactando o desenvolvimento técnico de um time e aumentando a sua vantagem competitiva (Baer; Frese, 2003).

O fornecimento de recursos de conhecimento integrado à cadeia de suprimentos técnica e unidades funcionais refinadas podem oferecer uma vantagem

competitiva significativa para empresas capazes de organizar e gerenciar times com sucesso (Daniel; Davis, 2009). Os mesmos autores sugerem que para que uma equipe de trabalho consiga executar suas tarefas e realizar as entregas de forma eficiente, é essencial desenvolver um roteiro de trabalho, em adição à documentação dos membros da equipe e as suas respectivas habilidades técnicas e interesses. Deve-se mesclar o roteiro com as características de cada membro do time, incluindo as lideranças necessárias, estabelecendo e fazendo compreendida a missão da equipe e a forma ideal de gerenciá-la para alcançar os resultados esperados (Daniel; Davis, 2009).

Gerentes que lideram equipes que normalmente apresentam desempenho positivo, principalmente em setores com competitividade alta, devem equilibrar relacionamentos interpessoais complexos com prazos corporativos e padrões de qualidade (Daniel; Davis, 2009). Segundo os mesmos autores, a pressão que a equipe sofre para executar e a do líder para entregar normalmente geram resultados prejudiciais, sendo que as melhores práticas em equipes de desempenho positivo envolvem uma cultura organizacional que reconheça e aprecie a singularidade, gerencie adequadamente as diferentes ideias do grupo, trabalhe problemas em tempo real e incentive a cooperação (Grossman, 1997).

Assim, as relações humanas dentro de uma equipe incluem o comprometimento organizacional, sentimento de identificação com a empresa, confiança e cooperação mútuas, além de otimismo com relação ao futuro (Yukl, 2008). Estes aspectos são influenciados por uma gama de ações tomadas pela gerência – o que requer um esforço cooperativo dos vários líderes de uma organização, que devem ainda ser flexíveis e adaptáveis – em adição aos programas de gerenciamento de recursos humanos, formas estruturais e iniciativas externas (Yukl, 2008).

Para a criação e para que equipes alcancem alto desempenho no trabalho realizado, é importante que se tenha objetivos claros na empresa, engajamento e desejo de pertencimento ao grupo, flexibilidade e uma liderança convincente orientada para mudança (Wolff, 1993). Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese com relação ao desempenho de equipes e os aspectos empresariais exercidos sobre elas (H2): As decisões tomadas pela gerência da empresa e a cultura organizacional são capazes de afetar o desempenho de uma equipe, apresentando resultados influenciados exclusivamente pelo ambiente em que estão inseridos.

### 2.3 DESEMPENHO EM EQUIPES DE TRABALHO

O capital humano de uma organização é tido como a medida em que os colaboradores apresentam eficiência, conhecimento e motivação suficientes para representar um diferencial competitivo frente às demais empresas (Hitt; Ireland, 2002). Assim, este capital humano é um importante determinante do desempenho organizacional (Yukl, 2008). O desempenho de uma equipe de trabalho, por sua vez, pode ser avaliado por meio de três indicadores (Losada, 1999): rentabilidade, satisfação do cliente e avaliação da equipe por superiores, pares e subordinados. Equipes que apresentam alto desempenho devem obter altas classificações nestas três categorias.

Segundo Mai *et al.* (2023), o número de estudos referentes a como medir o desempenho organizacional é crescente, e eles envolvem diferentes aspectos de análise: desempenho financeiro – lucro, crescimento, retorno sobre investimento, etc. (Singh *et al.*, 2016), ou medidas não-financeiras – qualidade do produto,

satisfação do cliente (Baird; Su, 2018). Ainda, é possível que haja a combinação de métricas financeiras e não-financeiras para avaliar o desempenho organizacional. Waal (2021) defende que há uma forte correlação entre a percepção dos líderes e o desempenho real das empresas, assim, o alto desempenho nas organizações pode ser medido de forma subjetiva com base na perspectiva dos líderes.

Equipes de alto desempenho normalmente apresentam o que define Losada (1999) como “atratores caóticos”, fornecendo uma dinâmica interativa não linear que leva ao aprendizado, adaptação e inovação. O caos pode ser considerado um princípio para responder com flexibilidade ao mundo exterior e de gerar novos padrões de atividades (Freeman, 1991). Cientificamente, o caos também é refletido em efeitos no corpo humano, proporcionando uma flexibilidade saudável no coração, cérebro, e outras partes do corpo (POOL, 1989). De forma complementar, a própria aprendizagem pode ser definida como um processo de busca de um sistema por um “atrator caótico” (Valsiner; Voss, 1996).

Equipes de trabalho altamente interconectadas podem exibir padrões complexos de interação, o que leva a estas dinâmicas caóticas. Equipes mal interconectadas, por outro lado, acabam tendo dinâmicas mais simples de trabalho (Losada, 1999). O ser humano possui o hábito de ficar preso a uma certa maneira de pensar e achar difícil sair da rotina (Gell-Mann, 1988), essas questões podem prender indivíduos e organizações em padrões rígidos de pensamento que inevitavelmente levam a comportamentos limitantes (Losada, 1999), sendo estas características contrárias as do trabalho executado por uma equipe de alto desempenho.

Ademais, o sentimento de insatisfação em funcionários competentes pode ser uma das principais causas de rotatividade dentro de organizações, o que pode representar para a empresa não apenas a perda de recursos humanos capacitados, mas também o relacionamento do mesmo com importantes *stakeholders* (Dess; Shaw, 2001), prejudicando, assim, o desempenho geral de um time em uma empresa. Não apenas o desempenho individual dos funcionários ou os resultados organizacionais são importantes para medir o seu sucesso. Idealmente, os níveis de desempenho da equipe devem ser elevados ao mesmo tempo em que o bem-estar dos funcionários é aprimorado (Lisbona *et al.* 2021). O engajamento no trabalho é uma medida de bem-estar psicológico oposta ao *burnout*, sendo caracterizada pela existência de sentimentos positivos relacionados ao trabalho (Bledow *et al.*, 2011).

A identificação pessoal e organizacional, o contágio emocional positivo, a modelagem comportamental positiva, o apoio à autodeterminação e de trocas sociais positivas são mecanismos capazes de desenvolver em equipes um estado de trabalho gratificante e motivacional, e são aspectos essenciais para a existência de um clima organizacional positivo e melhora da performance organizacional (Ilies; Morgeson; Nahrgang, 2005). Dessa forma, as equipes de alto desempenho apresentam o desempenho eficaz e a capacidade de desenvolver soluções construtivas para problemas complexos, que dependem do estabelecimento de processos de equipe que facilitem a boa comunicação, o entendimento compartilhado e a solução destes problemas (Daniel; Davis, 2009).

As equipes com altos padrões de desempenho são caracterizadas pela junção de especialistas técnicos e científicos altamente qualificados em diferentes áreas para trabalhar coletivamente em projetos complexos onde é demandado rápido desenvolvimento, criando um ambiente desafiador (Hyt; Gerloff, 2000). A dinâmica de trabalho destas equipes indica que a saída de determinados comportamentos limitantes consiste em desenvolver equipes que: (a) são capazes

de se engajar em padrões com alto grau de conectividade; (b) são capazes de atingir um equilíbrio dinâmico entre investigação e defesa; (c) pode manter um equilíbrio dinâmico entre a orientação do outro e a orientação própria, reconhecendo suas forças e fraquezas internas e combinando oportunidades no ambiente de negócios externos; e (d) são capazes de criar espaços emocionais expansivos com possibilidade de ação afetiva, evitando ficar preso em espaços emocionais restritivos (Losada, 1999).

Assim, com relação aos diversos aspectos que impactam o desempenho de uma equipe de trabalho, tem-se a seguinte hipótese (H3): A liderança e os aspectos de gerência empresarial, que possuem como resultado a percepção de clima organizacional pelos funcionários, são capazes de afetar o desempenho destes profissionais.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter descritivo e explicativo, com o intuito de testar hipóteses e as suas relações causais (Pinsonneault; Kraemer, 1993). A abordagem de estudo é indutiva e, partir de uma filosofia positivista, a pesquisa e coleta de dados se deu em um horizonte de tempo corte-transversal. Com o objetivo de responder ao objetivo proposto, a obtenção de dados primários foi realizada por meio de uma pesquisa em formato de *survey*, com a qual foram adquiridas informações sobre as características e as opiniões de uma amostra representante da população-alvo (Freitas *et al.*, 2000). Segundo os mesmos autores, o método definido é o adequado por se tratar de um assunto de interesse que ocorre no presente e sendo o ambiente natural da população a melhor situação para estudar o fenômeno.

O questionário foi aplicado com uso da plataforma Typeform, onde profissionais com níveis hierárquicos diferentes e pertencentes a empresas diversas responderam a perguntas objetivas disponibilizadas na rede social profissional LinkedIn. A amostra respondente foi abrangente e envolveu funcionários de empresas de atuação multinacional ou nacional, brasileiras ou internacionais, e sem limite máximo de respondentes, com o intuito de se obter valores estatísticos que resultassem em *insights* válidos para os resultados do estudo. Assim, a pesquisa fez uso de um instrumento predefinido, com o interesse de se adquirir dados quantitativos (Freitas *et al.*, 2000), e primeiramente definindo as características do respondente (gênero, faixa etária, local de atuação da empresa e nível hierárquico ocupado na organização).

A *survey*, dividida em duas etapas principais de pesquisa (inicialmente as características dos respondentes e em seguida as escalas para as variáveis), foi publicada em um primeiro momento na rede social LinkedIn. Ademais, o *link* que direcionava para a *survey* na plataforma Typeform foi compartilhado nas redes sociais Instagram e WhatsApp pessoais do autor, com o objetivo de se atingir um maior número de respondentes. Este *link* foi compartilhado novamente ao menos três vezes em redes sociais. Assim, a pesquisa se manteve aberta por 11 dias (de 22/09/2023 a 02/10/2023), obtendo um total de 151 respondentes, sendo 124 destes válidos. A validade dos respondentes foi definida através das duas primeiras questões da pesquisa (apêndice A) – em caso de resposta negativa, o respondente era direcionado para a página final da *survey*, para que pessoas sem experiências profissionais prévias ou que nunca tivessem sido lideradas no ambiente organizacional não pudessem participar do estudo.



Com o objetivo de adquirir resultados para as hipóteses definidas, foram avaliadas diferentes variáveis presentes no ambiente organizacional e a sua influência no desempenho dos trabalhadores, sendo estas variáveis descritas no referencial teórico do presente estudo, conforme apresentado no apêndice A. Em um primeiro momento, foram analisadas as características da amostra, seguido dos indicadores de desempenho organizacional e sua relação com a variável Desempenho. Por fim, é realizada a análise das demais variáveis organizacionais que impactam o desempenho, sendo estas organizadas como segue os seguintes constructos:

**Figura 1:** Constructos de análise das variáveis organizacionais que impactam o Desempenho.



Fonte: Autor (2023).

A análise dos dados obtidos com o *survey* – pelo qual se buscou adquirir resultados numéricos para as escalas definidas para cada uma das variáveis estudadas – foi realizada por meio de ferramenta estatístico para a obtenção das informações desejadas (Freitas *et al.*, 2000). Sendo assim, os resultados do estudo (que contou com variáveis de pesquisa nominais e opções de resposta em escala entre 1 – “Discordo totalmente” e 5 – “Concordo totalmente”) foram desenvolvidos por meio de técnicas e procedimentos de análise de regressão linear e de correlação de variáveis, ambas com o suporte do *software* de análises estatísticas JASP (estatística descritiva). Os dados obtidos na *survey* foram tratados de forma completamente anônima.

A análise de correlação é uma das ferramentas estatísticas descritivas mais informativas ao se estudar relações entre variáveis (Rodrigues; Mahmoudvand, 2016), sendo o coeficiente de correlação de Pearson – calculado com o uso da ferramenta estatística – utilizado para estimar o nível de correlação entre os dados obtidos com a pesquisa. A análise de regressão linear, por sua vez, teve por objetivo demonstrar o relacionamento da variável Desempenho (variável dependente “Y”) influenciada pelas demais variáveis de análise (variáveis independentes “X”), conforme define De Campos e Rueda (2017), resultando esta regressão em um modelo de relação entre o resultado da variável dependente e as demais variáveis independentes (apêndice A). Ao final do questionário aplicado, os respondentes tiveram a possibilidade de informar seus endereços de *e-mail* caso desejassem receber o resultado final do estudo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As seguintes sessões de análise e discussão dos resultados são iniciadas com a caracterização da amostra e a relação existente com o desempenho organizacional. Em seguida, são explicados os indicadores da principal variável de estudo Desempenho, analisando o real impacto destas variáveis na formação da performance de profissionais. Por fim, são apresentadas as demais variáveis presentes no ambiente organizacional – estas divididas em três diferentes constructos de análise: liderança, práticas de gestão de recursos humanos e cultura organizacional – e a respectiva influência de cada constructo na performance de profissionais.

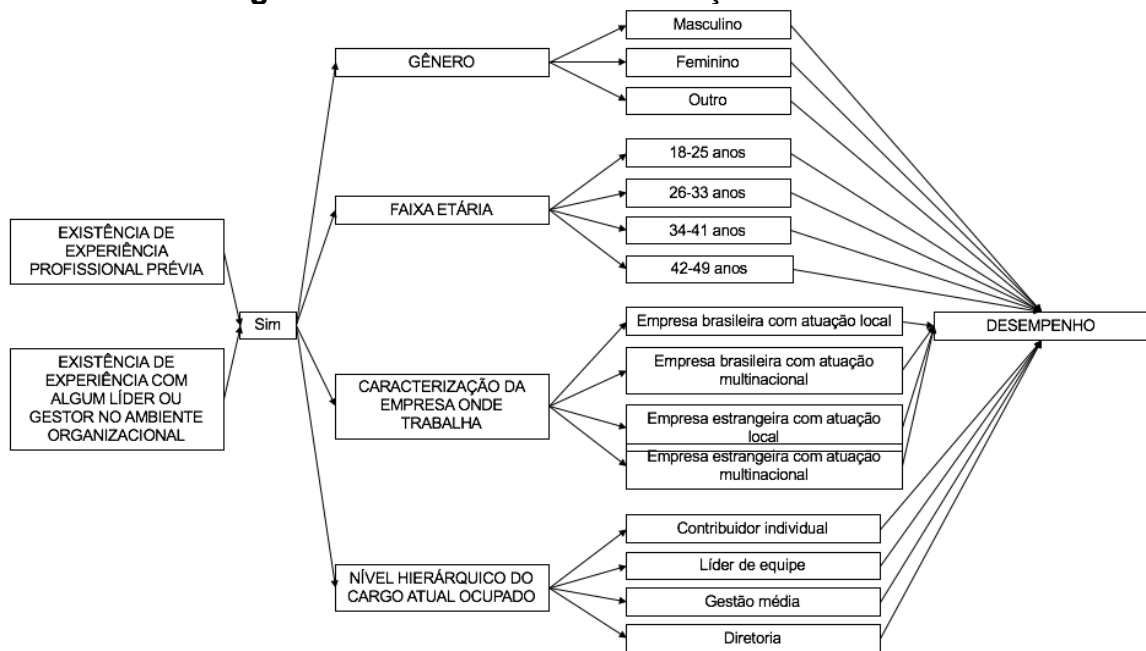
### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Cerca de 97% dos respondentes totais (n=151) trabalha no momento ou possui experiências profissionais prévias. Destes, 84,4% já teve algum líder ou gestor no ambiente organizacional. Sendo assim, 124 indivíduos são considerados os respondentes válidos para o estudo. A amostra em análise (n=124) é representada 50,8% pelo público feminino, 48,4% pelo masculino e apenas 0,8% identifica-se com outro gênero. Já com relação ao nível hierárquico do cargo atual realizado e às características da empresa onde se trabalha, cerca de metade dos respondentes (49,2%) indica trabalhar como contribuidor individual em uma empresa brasileira com atuação local (46,8%). A maioria dos respondentes indica ter idades entre 18 e 25 anos (37%), seguido do público 50+ (19,4%). Com relação ao desempenho organizacional da amostra, mais da metade (55,6%) indica considerar o seu desempenho em nível 5 (totalmente satisfatório), e apenas 1,6% considera o seu desempenho totalmente insatisfatório (nível 1) – conforme apresentado no anexo A.

Levando em consideração os seis questionamentos iniciais relacionados à amostra, que envolvem variáveis como as experiências profissionais prévias do indivíduo, gênero e faixa etária, caracterização da empresa onde trabalha e nível hierárquico do cargo atual do profissional (apêndice A), é realizada a análise de regressão linear destas variáveis com relação à principal variável de análise do estudo – Desempenho. Tem-se que cerca de 11% desta variável é explicada pelas diferentes características da amostra, sendo  $R^2=0,111$  (anexo B). Entretanto, todas estas variáveis apresentam  $p>0,05$ , sendo consideradas, então, insignificantes para o modelo (anexo C). Por este motivo, pode-se considerar que estas variáveis de caracterização da amostra não estão significativamente associadas ao resultado do modelo de análise.

É possível concluir que o modelo de regressão, a partir das características da amostra, não consegue prever de maneira significativa o Desempenho. Este fato está de acordo com o que defendem Hitt e Ireland (2002), quando dizem que o capital humano de uma organização – importante determinante do desempenho organizacional – é tido como a medida em que os colaboradores apresentam eficiência, conhecimento e motivação suficientes para representar um diferencial competitivo frente às demais empresas, e não está diretamente relacionado com suas características pessoais. É possível concluir, então, que as características do ambiente como a idade, gênero ou nível hierárquico do cargo não influenciam fortemente o desempenho organizacional que o profissional apresentará. Estas variáveis foram analisadas como mostra o esquema a seguir:

**Figura 2:** Variáveis de caracterização da amostra.



Fonte: Autor (2023).

Ainda com relação à análise de regressão linear das características da amostra e o Desempenho, o valor do intercepto ( $b_0$ ) resultou em 4,012. Isso indica que, quando nenhum valor é atribuído para a variável Desempenho com os itens característicos da amostra = 0, o modelo prevê que o Desempenho seria de 4,012. Já os valores dos coeficientes de regressão  $b$  representam a mudança no resultado do Desempenho resultante de uma mudança de unidade em seu respectivo preditor. Assim, a variável analisada Empresa estrangeira com atuação local é aquela que apresenta maior impacto na variação do Desempenho. Ou seja, uma variação de 1 unidade a mais em Empresa estrangeira com atuação local é esperado que gere uma variação 0,710 a mais no Desempenho – conforme indicado no anexo C – porém, deve-se considerar o fato de que a variável não apresenta significância para o modelo.

Pode-se concluir que as características da amostra não representam variáveis capazes de influenciar significativamente o desempenho organizacional do profissional, visto que, conforme indicam Hyot e Gerloff (2000), as equipes com altos padrões de desempenho são aquelas que unem especialistas técnicos e científicos altamente qualificados em diferentes áreas para trabalhar coletivamente em projetos complexos onde é demandado rápido desenvolvimento, criando, então, um ambiente desafiador. Em contrapartida, Daniel e Davis (2009) defendem a importância do reconhecimento destas dimensões interpessoais da equipe, sendo este um comportamento essencial a ser executado pela liderança da equipe, para que esta consiga alcançar níveis de desenvolvimento técnico e inovador positivos.

## 4.2 A VARIÁVEL DESEMPENHO E OS INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Losada (1999) defende que o desempenho de uma equipe de trabalho pode ser avaliado por meio de três indicadores principais: rentabilidade, satisfação do cliente e avaliação de superiores, pares e subordinados. Nesta linha, o presente estudo define a variável Desempenho por cinco diferentes indicadores, são estes:

rentabilidade/crescimento, satisfação de *stakeholders* ou clientes, avaliação positiva de superiores, pares e/ou subordinados, trabalho/entregas de qualidade e confiabilidade (apêndice A). A análise de correlação entre a variável Desempenho e os seus indicadores mostra que a variável que apresenta maior correlação com o Desempenho é a Satisfação de *stakeholders* ou clientes, representando esta uma correlação moderada (0,605), apesar de serem adicionados outros aspectos na avaliação do desempenho: o desempenho financeiro (lucro, crescimento, retorno sobre investimento, etc.), segundo Mai *et al.* (2023), e as medidas não-financeiras (qualidade do produto, satisfação do cliente), segundo Baird e Su (2018).

Em contrapartida, a variável com menor correlação com o Desempenho é a variável Avaliação positiva de superiores, pares e/ou subordinados, sendo esta uma correlação pequena (0,34). Já os demais indicadores analisados Rentabilidade/crescimento, Trabalho/entregas de qualidade e Confiabilidade apresentam correlação intermediária com Desempenho, tendo os valores 0,378, 0,518 e 0,4 respectivamente (anexo D). Ainda, é possível perceber que nenhuma destas variáveis correlaciona-se indiretamente com o Desempenho, apresentando todas as correlações resultados positivos.

A análise de regressão linear, por outro lado, mostra que 43,2% da variável Desempenho é explicada pelos seus indicadores (anexo E). Este modelo de regressão resulta em uma previsão significativamente melhor para o Desempenho do que se fosse utilizado apenas o valor médio do Desempenho como medida de predição. Assim, o modelo de regressão prevê o Desempenho significativamente bem (anexo F). O modelo de regressão linear da variável Desempenho e seus indicadores apresenta o valor do intercepto  $b_0 = 0,313$ , isso indica que, quando nenhum valor é atribuído para o Desempenho com os itens preditores = 0, o modelo prevê que o Desempenho seria de 0,313.

Os valores dos coeficientes de regressão  $b$  representam a mudança no resultado resultante de uma mudança de unidade em seu respectivo preditor. Ou seja, conforme apresentado na tabela abaixo, a variável Satisfação de clientes ou *stakeholders* é aquela que apresenta maior impacto na variação do desempenho. Este indicador, ainda, é o único que apresenta  $p < 0,05$ , sendo este o único com resultando significativo no modelo de regressão linear na análise da variável Desempenho e os seus respectivos indicadores.

**Tabela 1:** Coeficientes de regressão linear (análise da variável Desempenho e seus indicadores).

Modelo ( <i>variáveis</i> )	Coeficientes	p-valor
<b>H<sub>1</sub> (Intercepto)</b>	0,313	0,558
Rentabilidade/crescimento	0,157	0,086
<b>Satisfação de <i>stakeholders</i> ou clientes</b>	0,404	<0,001
Avaliação positiva de superiores, pares e/ou subordinados	0,057	0,427
<b>Trabalho/entregas de qualidade</b>	0,199	0,078
Confiabilidade	0,094	0,461

Fonte: Autor (2023).

#### 4.3 A VARIÁVEL DESEMPENHO E AS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS QUE O IMPACTAM

O restante das variáveis analisadas na pesquisa representa as variáveis que impactam a variável Desempenho, não sendo estas os indicadores de desempenho

organizacional descritos no tópico 4.2 do presente estudo (apêndice A). A partir da análise de correlação destas variáveis, é possível identificar que a variável que apresenta maior correlação com Desempenho é o Comprometimento, representando esta uma correlação moderada (0,436) – conforme mostra o anexo G. Uma variável com baixa correlação com Desempenho é a variável Metas claras (-0,195). Dessa forma, pode-se dizer que questões e/ou regras empresariais não possuem alto impacto no desempenho dos profissionais; o seu desempenho possui maior correlação com questões pessoais e de bem-estar. Esta inferência vai de acordo com o que Miron, Erez e Naveh (2004) defendem, quando dizem que a eficiência organizacional é facilitada pela sua cultura, que inclui aspectos como a criatividade, a inovação, entre outros. De semelhante forma, Oh e Chhinzer (2021) também indicam que a satisfação dos funcionários no trabalho é tida como um dos principais antecedentes de uma possível rotatividade.

O modelo de regressão linear executado, por outro lado, conclui que 34,3% da variável Desempenho é explicada por essas variáveis independentes (anexo H). Ademais, o modelo de regressão resulta em uma previsão significativamente melhor para o Desempenho do que se fosse utilizado apenas o valor médio do Desempenho como medida de predição. Assim, este modelo de regressão prevê o Desempenho significativamente bem. A partir dos resultados dos coeficientes do modelo, tem-se que o valor do intercepto  $b_0$  é 1,539. Isso indica que, quando nenhum valor é atribuído para o Desempenho com os itens independentes do desempenho = 0, o modelo prevê que o Desempenho seria 1,539.

Os valores dos coeficientes de regressão  $b$  representam a mudança no resultado resultante de uma mudança de unidade em seu respectivo preditor. Assim, descobre-se que a variável Comprometimento é aquela que apresenta maior impacto na variação do Desempenho. Ou seja, uma variação de 1 unidade a mais em Comprometimento é esperado que gere uma variação de 0,306 a mais no Desempenho. Percebe-se que esta variável possui  $p < 0,05$ , dessa forma, o Comprometimento pode ser considerado uma variável significativa para o modelo. Comprometimento organizacional este que, segundo Yulk (2008), influencia o otimismo dos funcionários e a identificação coletiva, ambos fatores importantes na análise do desempenho organizacional. Os resultados encontrados para as demais variáveis analisadas são as que seguem na tabela abaixo:

**Tabela 2:** Coeficientes de regressão linear (análise da variável Desempenho e as variáveis organizacionais que o impactam).

<b>Modelo (variáveis)</b>	<b>Coefficientes</b>	<b>p-valor</b>
<b>H<sub>1</sub> (Intercepto)</b>	1,539	0,009
<b>Conhecimento</b>	0,235	0,019
<b>Motivação</b>	0,061	0,634
<b>Comprometimento</b>	0,306	<0,001
<b>Identificação com a empresa</b>	-0,072	0,543
<b>Confiança e segurança psicológica</b>	0,088	0,345
<b>Cooperação</b>	0,043	0,647
<b>Reconhecimento</b>	-0,191	0,038
<b>Suporte e capacitação</b>	-0,038	0,641
<b>Metas claras</b>	-0,195	0,026
<b>Horário flexível</b>	-0,046	0,442
<b>Feedback</b>	-0,096	0,173
<b>Benefícios e remuneração</b>	0,156	0,017
<b>Criatividade e inovação</b>	-0,050	0,552
<b>Satisfação</b>	0,127	0,234
<b>Padrões morais e éticos</b>	-0,130	0,129

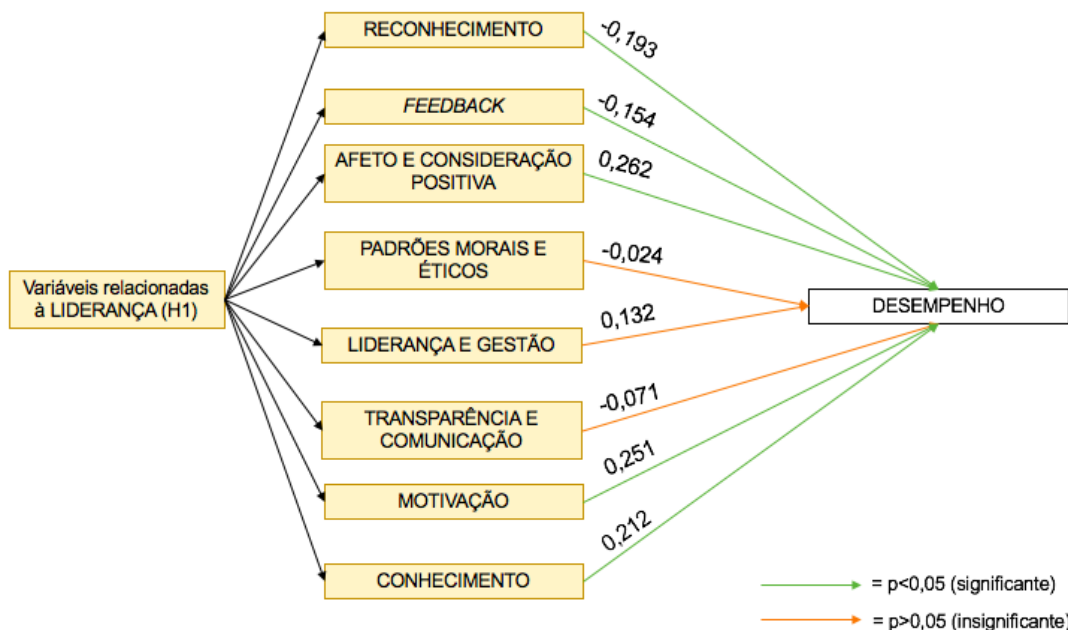
<b>Transparência e comunicação</b>	0,106	0,327
<b>Tolerância a erros</b>	0,041	0,603
<b>Liderança e gestão</b>	0,144	0,118
<b>Cargos e escopos de trabalho</b>	-0,094	0,258
<b>Times diversificados</b>	0,043	0,565
<b>Animação e otimismo</b>	-0,058	0,493
<b>Afeto e consideração positiva</b>	0,280	0,002

Fonte: Autor (2023).

Ao se analisar separadamente as variáveis relacionadas ao comportamento da liderança no meio organizacional e o seu impacto no desempenho individual do profissional (reconhecimento, *feedback*, afeto e consideração positiva, padrões morais e éticos, liderança e gestão, motivação, transparência e comunicação e conhecimento), descobre-se que 25,7% da variável Desempenho é explicada por essas variáveis do constructo de liderança (anexo I). É possível notar que a variável de liderança que apresenta maior impacto no Desempenho é o Afeto e consideração positiva, sendo esta uma variável significativa para o modelo ( $p < 0,05$ ) – conforme mostra o anexo I. Yukl (2008) defende que o comportamento do líder voltado para os relacionamentos inclui, dentre diferentes ações, a demonstração de afeto e consideração positiva. Estas ações se mostram eficazes para a redução de estresse dentro de uma organização, facilitando o desempenho de profissionais (Zaccaro; Rittman; Marks, 2001).

Ademais, o líder é também capaz de impactar a rotatividade em uma organização, a partir de quatro comportamentos principais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, quando ele atende às necessidades individuais e aspirações dos seus liderados (Boies; Fiset; Gill, 2015). Assim, a partir dos dados analisados, é possível confirmar a hipótese levantada na primeira sessão da pesquisa (H1): O líder e as suas variáveis relacionadas podem influenciar o desempenho organizacional dos liderados. As variáveis analisadas nesta etapa e os respectivos coeficientes encontrados são exemplificados no esquema a seguir:

**Figura 3:** Variáveis e resultados referentes ao constructo Liderança.

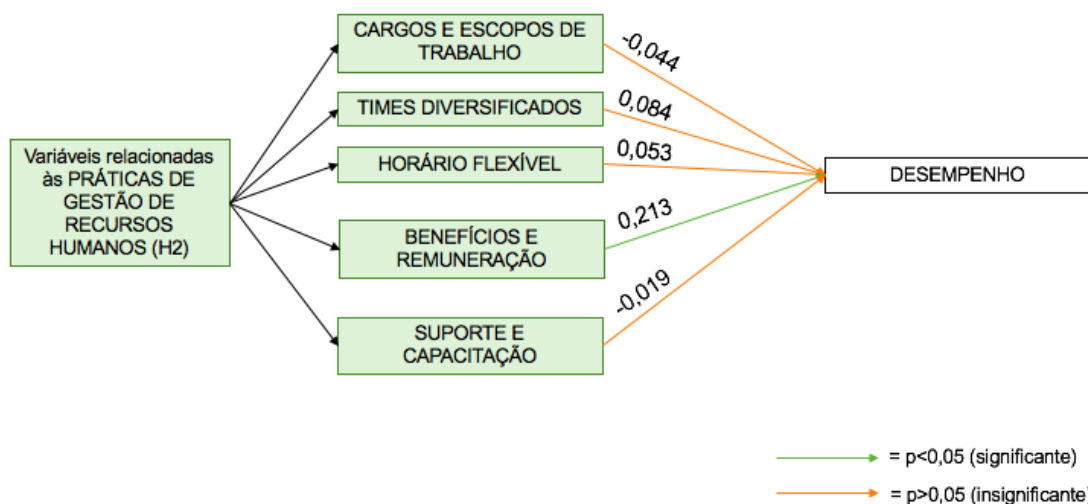


Fonte: Autor (2023).

As práticas de gestão de recursos humanos, por outro lado, envolvem as seguintes variáveis: cargos e escopos de trabalho, times diversificados, horário flexível, benefícios e remuneração, suporte e capacitação. Estudos indicam que estratégias de gestão de recursos humanos, considerados também valores culturais, criam um ambiente que facilita a criatividade e a inovação, consequentemente impactando o desenvolvimento técnico de um time e aumentando a sua vantagem competitiva (Baer; Frese, 2003). Yukl (2008) também defende que as estratégias de gestão e aprimoramento de recursos humanos como incluir um horário flexível, o compartilhamento de trabalho, *feedbacks*, subsídios de moradia, remuneração adequada, assistência médica, entre outros, são relacionados à qualidade de vida no trabalho, afetando, assim, o clima organizacional da empresa.

A partir da análise de regressão linear aplicada para estas variáveis de práticas de gestão de recursos humanos, descobre-se que apenas 10% da variável Desempenho é explicada por estas variáveis (anexo J). Benefícios e remuneração representa a variável com o maior coeficiente de regressão linear com relação ao Desempenho, sendo esta uma variável significativa para o modelo ( $p < 0,05$ ) – conforme mostra o anexo J. Com estes dados, pode-se concluir que um bom pacote de benefícios e remuneração adequada possuem impacto no desempenho do profissional, bem como a formação de times diversificados com pessoas diferentemente capacitadas. Desta forma, também é possível confirmar a segunda hipótese levantada (H2): As decisões tomadas pela gerência da empresa e a cultura organizacional são capazes de afetar o desempenho de uma equipe, apresentando esta resultados influenciados exclusivamente pelo ambiente em que estão inseridos. A análise das variáveis pertencentes a este grupo e seus respectivos coeficientes é exemplificado no esquema abaixo:

**Figura 4:** Variáveis e resultados referentes ao constructo Práticas de gestão de recursos humanos.



Fonte: Autor (2023).

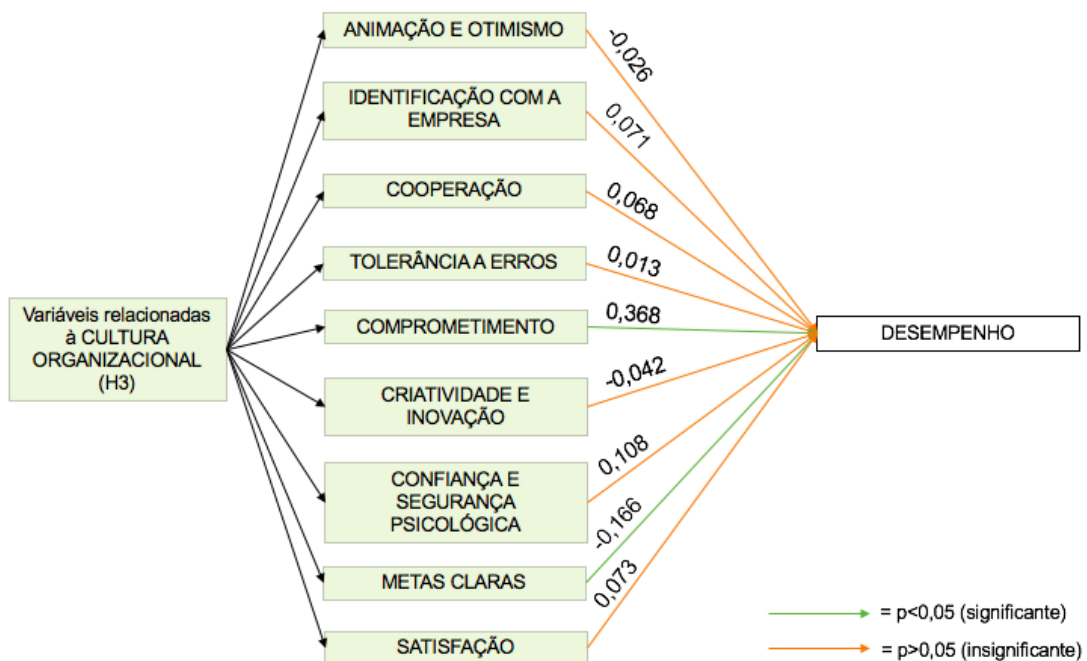
Por fim, ao se analisar as variáveis relacionadas à cultura organizacional – cooperação, tolerância a erros, comprometimento, criatividade e inovação, confiança e segurança psicológica, metas claras, satisfação, identificação com a empresa e animação e otimismo, pode-se perceber que o Comprometimento, fator pertencente à cultura organizacional, é a variável com maior impacto no Desempenho do indivíduo, sendo esta uma variável significativa ( $p < 0,05$ ) – conforme apresentado no



anexo K. Com relação a este constructo de análise como um todo, tem-se que 25,7% da variável Desempenho é explicada pelas variáveis relacionadas à cultura organizacional (anexo K).

De acordo com Dess e Shaw (2001), o sentimento de insatisfação em funcionários competentes pode ser uma das principais causas de rotatividade dentro de organizações, prejudicando, assim, o desempenho geral de um time em uma empresa. Questões como o comprometimento organizacional, sentimento de identificação com a empresa, confiança e cooperação mútuas, além de otimismo com relação ao futuro são relacionadas às relações humanas dentro de uma equipe (Yukl, 2008), sinalizando o impacto da percepção de clima organizacional para o desempenho organizacional. Assim, os dados analisados confirmam a terceira hipótese (H3): A liderança e os aspectos de gerência empresarial, que possuem como resultado a percepção de clima organizacional pelos funcionários, são capazes de afetar o desempenho destes profissionais. Estas variáveis e os seus respectivos resultados, referentes ao constructo de variáveis relacionados à cultura organizacional, é o que segue no esquema a seguir:

**Figura 5:** Variáveis e resultados referentes ao constructo Cultura organizacional.



Fonte: Autor (2023).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as diferentes variáveis que impactam o clima e o bem-estar organizacional e a forma que estes aspectos afetam o desempenho de profissionais. Os resultados alcançados têm o potencial de oferecer informações relevantes a gestores e líderes, incentivando a compreensão da importância de seu comportamento e das práticas organizacionais no ambiente empresarial. Ademais, o método de pesquisa empregado pode ser aplicado em empresas individuais ou de ramos específicos permitindo a obtenção de resultados próprios da amostra analisada. Isso pode possibilitar a identificação de ações eficazes na promoção de um ambiente de trabalho positivo e na melhoria do



desempenho profissional de seus colaboradores. O estudo desenvolvido pode, também, contribuir para o conhecimento acadêmico nas áreas das ciências sociais voltadas para o comportamento organizacional, elaborando *insights* que auxiliam as empresas a elevar o desempenho de suas equipes, fortalecer a liderança e criar ambientes de trabalho mais produtivos.

A pesquisa teórica, dividida em três sessões, apresenta questões que impactam o clima organizacional, tais como os aspectos da liderança, as práticas de gestão de recursos humanos e a cultura organizacional, bem como as suas respectivas influências no desempenho de trabalhadores. Com o objetivo de adquirir resultados para as hipóteses definidas no decorrer do estudo teórico, o método de pesquisa, por sua vez, avaliou as diferentes variáveis presentes no ambiente organizacional e a sua influência no desempenho dos trabalhadores, a partir das respostas adquiridas com a *survey* aplicada. As variáveis de pesquisa foram organizadas de acordo com a sua forma de análise, divididos em três diferentes constructos: liderança, cultura organizacional e práticas de gestão de recursos humanos.

A partir da análise do conjunto de variáveis que compõem as segmentações de pesquisa, com a utilização de *software* de análise de dados para regressão linear e correlação de fatores, pode-se concluir que a liderança e a cultura organizacional são os constructos que mais impactam o desempenho dos colaboradores (ambos apresentando 25,7% de influência na análise de regressão linear). A cultura organizacional, por sua vez, é fortemente impactada por questões relacionadas à liderança e às práticas de gestão de recursos humanos dentro de uma organização. Ademais, a variável que individualmente apresenta maior impacto no desempenho do profissional, a percepção própria de comprometimento, faz parte deste grupo de variáveis relacionadas à cultura organizacional.

É tida como principal inferência do estudo o fato de que questões relacionadas ao bem-estar organizacional dos profissionais possui maior impacto no seu desempenho individual do que questões mais técnicas ou gerenciais. De semelhante forma, é inegável a influência da liderança e das práticas de gestão de recursos humanos no clima organizacional. Assim, os resultados obtidos na pesquisa comprovam as três hipóteses levantadas ao longo do trabalho: o líder e as suas variáveis relacionadas podem influenciar o desempenho organizacional dos liderados (H1); as decisões tomadas pela gerência da empresa e a cultura organizacional são capazes de afetar o desempenho de uma equipe, apresentando resultados influenciados exclusivamente pelo ambiente em que estão inseridos (H2); e a liderança e os aspectos de gerência empresarial, que possuem como resultado a percepção de clima organizacional pelos funcionários, são capazes de afetar o desempenho destes profissionais (H3).

Apesar do cumprimento dos objetivos e conclusão das hipóteses levantadas, o presente estudo conta com algumas limitações. A utilização do instrumento *survey* para a coleta de dados pode ser limitante, pois os questionamentos e entendimento por parte do respondente pode ser influenciado pela interpretação individual de cada um. Além disso, o nível de desempenho organizacional obtido nos resultados, sendo esta a principal variável de análise na pesquisa, foi medida de acordo com a opinião e percepção do respondente. Sendo assim, o resultado pode não corresponder completamente com a realidade. Diversas empresas fazem uso de instrumentos de medição de desempenho, como a definição e análise de KPIs (*key performance indicator*).

Como desenvolvimento do estudo, sugere-se a análise de KPIs para se obter um resultado concreto de performance organizacional do colaborador (se aplicável para o caso), em comparação com a sua própria percepção pessoal. Em adição a isto, é indicado a realização de análise fatorial exploratória e confirmatória da formação dos constructos, pois no presente estudo assumiu-se que os indicadores definidos formavam os determinados constructos de análise. Por fim, deve-se levar em consideração a significância das variáveis ao se realizar a análise de regressão linear, visto que este fator pode alterar os resultados encontrados.

## REFERÊNCIAS

- AREFIN, Md Shamsul *et al.* High-performance work systems and organizational citizenship behavior: The role of goal congruence and servant leadership. **International Journal of Emerging Markets**, [s. l.], Mar. 2022.
- BAER, Markus; FRESE, Michael. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 45-68, 2003.
- BAIRD, Kevin; SU, Sophia. The association between controls, performance measures and performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 67, n. 6, p. 967-984, 2018.
- BLEDOW, Ronald *et al.* The affective shift model of work engagement. **Journal of applied psychology**, [s. l.], v. 96, n. 6, p. 1246, 2011.
- BOIES, Kathleen; Fiset, John; GILL, Harjinder. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. **The leadership quarterly**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 1080-1094, 2015.
- BOURGOIN, Alaric; BENCHERKI, Nicolas; FARAJ, Samer. "And who are you?": A performative perspective on authority in organizations. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 63, n. 4, p. 1134-1165, 2020.
- DAFT, Richard L. **The leadership experience**. [S. l.]: Cengage Learning, 2014.
- DANIEL, Lisa J.; DAVIS, Charles R. What makes high-performance teams excel?. **Research-Technology Management**, [s. l.], v. 52, n. 4, p. 40-45, 2009.
- DE CAMPOS, Maria Isabel; RUEDA, Fabián JM. Regressão linear e quadrática: análises comparativas de efeito em medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 225-234, 2017.
- DESS, Gregory G.; SHAW, Jason D. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. **Academy of management review**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 446-456, 2001.
- FREEMAN, Walter J. The physiology of perception. **Scientific American**, [s. l.], v. 264, n. 2, p. 78-87, 1991.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 35, n. 3, 2000.

GELL-MANN, Murray. The Concept of the Institute 1. *In*: PINES, D. (ed.) **Emerging syntheses in science**. Boca Raton: CRC Press, 2018. p. 1-15.

GEORGE, Bill *et al.* Discovering your authentic leadership. **Harvard business review**, [s. l.], v. 85, n. 2, p. 129, 2007.

GROSSMAN, Stephen. Managers at Work: Turning Technical Groups into High-Performance Teams. **Research-Technology Management**, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 9-11, 1997.

HITT, Michael A.; DUANE, R. The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 3-14, 2002.

HMIELESKI, Keith M.; COLE, Michael S.; BARON, Robert A. Shared authentic leadership and new venture performance. **Journal of Management**, [s. l.], v. 38, n. 5, p. 1476-1499, 2012.

HOYT, James; GERLOFF, Edwin A. Organizational environment, changing economic conditions, and the effective supervision of technical personnel: A management challenge. **The Journal of High Technology Management Research**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 275-293, 1999.

IDAWATI, Khoirotul; MAHADUN, Hanifudin. Influence of Leadership Behavior Attributes on Work-Related Lecturer's Attitudes. **Quality-Access to Success**, [s. l.], v. 22, n. 185, 2021.

ILIES, Remus; MORGESON, Frederick P.; NAHRGANG, Jennifer D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. **The leadership quarterly**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 373-394, 2005.

LASCHINGER, Heather K. Spence; WONG, Carol A.; GRAU, Ashley L. Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. **Journal of nursing management**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 541-552, 2013.

LISBONA, Ana *et al.* Initiative in work teams: Lever between authentic leadership and results. **International journal of environmental research and public health**, [s. l.], v. 18, n. 9, p. 4947, 2021.

LOSADA, Marcial. The complex dynamics of high performance teams. **Mathematical and computer modelling**, [s. l.], v. 30, n. 9-10, p. 179-192, 1999.

LOWE, Kevin B.; KROECK, K. Galen; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **The leadership quarterly**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 385-425, 1996.

MAI, Ngoc Khuong; DO, Thanh Tung; TRAN, Phuong Mai. How leadership competences foster innovation and high performance: evidence from tourism industry in Vietnam. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 1253-1269, 2023.

MARION, Russ; GONZALES, Leslie D. **Leadership in education: Organizational theory for the practitioner**. [S. l.]: Waveland press, 2013.

MIRON, Ella; EREZ, Miriam; NAVEH, Eitan. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. **Journal of organizational behavior**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 175-199, 2004.

M NDONYE, Davies. Followership in Leadership Process and Organizational Performance: A Review of Literature. **International Journal of Organizational Leadership**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 26-43, 2022.

MUTHIMI, Janet K. *et al.* Leadership strategy, behavioural focus and firm performance: A review of literature. **International Business Research**, [s. l.], v. 11, n. 11, p. 143-163, 2018.

NEIDER, Linda L.; SCHRIESHEIM, Chester A. The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. **The leadership quarterly**, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 1146-1164, 2011.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice**. [S. l.]: Sage publications, 2021.

OH, Jinuk; CHHINZER, Nita. Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 42, n. 7, p. 1089-1103, 2021.

PEUS, Claudia *et al.* Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. **Journal of business ethics**, [s. l.], v. 107, p. 331-348, 2012.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

POOL, Robert. Is It Healthy to Be Chaotic? Chaos may provide a healthy flexibility to the heart, brain, and other parts of the body. Conversely, many ailments may be associated with a loss of this chaotic flexibility. **Science**, [s. l.], v. 243, n. 4891, p. 604-607, 1989.

REGO, Arménio *et al.* Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. **Journal of business research**, [s. l.], v. 65, n. 3, p. 429-437, 2012.

RODRIGUES, Paulo Canas; MAHMOUDVAND, Rahim. Correlation analysis in contaminated data by singular spectrum analysis. **Quality and Reliability Engineering International**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 2127-2137, 2016.

SALAS, Eduardo; GELFAND, Michele J. Introduction to the Special Issue: Collaboration in multicultural environments. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 34, n. 6, p. 735–738, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1880>. Acesso em: 9 nov. 2023.

SINGH, Satwinder; DARWISH, Tamer K.; POTOČNIK, Kristina. Measuring organizational performance: A case for subjective measures. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 214-224, 2016.

VALSINER, Jaan; VOSS, Hans-Georg (ed.). **The structure of learning processes**. [S.l.]: Greenwood Publishing Group, 1996.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Strategic leadership and organizational learning. **Academy of management review**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

WAAL, André de. The high performance organization: proposed definition and measurement of its performance. **Measuring Business Excellence**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 300-314, 2021.

WANG, H. U. I. *et al.* Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 5-21, 2014.

WOLFF, Michael F. Creating high-performance teams. **Research Technology Management**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 10, 1993.

YUAN, Cheng-Kang; LEE, Chuan-Yin. Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 25, p. 123-136, 2011.

YUKL, Gary. How leaders influence organizational effectiveness. **The leadership quarterly**, [s. l.], v. 19, n. 6, p. 708-722, 2008.

ZACCARO, Stephen J.; RITTMAN, Andrea L.; MARKS, Michelle A. Team leadership. **The leadership quarterly**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 451-483, 2001.

## APÊNDICE A – SURVEY

TIPO DE QUESTÃO	INDICADOR/VARIÁVEL	CONSTRUCTO DE ANÁLISE	FONTE	QUESTIONAMENTO REALIZADO	OPÇÕES DE RESPOSTAS
Caracterização da amostra	Existência de experiência profissional prévia	Caracterização da amostra	Autor, 2023	<i>Neste momento, você trabalha ou possui experiências profissionais prévias?</i>	Sim
					Não
	Existência de experiência com algum líder ou	Caracterização da amostra	Autor, 2023	<i>Você tem (ou já teve em experiências anteriores) algum líder</i>	Sim
					Não

	gestor no ambiente organizacional			<i>ou gestor no ambiente organizacional?</i>	
	Gênero	Caracterização da amostra	Autor, 2023	<i>Com qual gênero você se identifica?</i>	Feminino Masculino Outro
	Faixa etária	Caracterização da amostra	Autor, 2023	<i>Qual a sua faixa etária?</i>	18-25 anos 26-33 anos 34-41 anos 42-49 anos 50+
	Caracterização da empresa onde trabalha	Caracterização da amostra	Autor, 2023	<i>Como se caracteriza a empresa em que você trabalha?</i>	Empresa brasileira com atuação local Empresa brasileira com atuação multinacional Empresa estrangeira com atuação local Empresa estrangeira com atuação multinacional
	Nível hierárquico do cargo atual ocupado	Caracterização da amostra	Autor, 2023	<i>Qual o nível hierárquico do seu cargo atual?</i>	Contribuidor individual Líder de equipe Gestão média Diretoria
<b>Desempenho geral</b>	Desempenho	Desempenho	Autor, 2023	<i>Eu considero o meu desempenho no trabalho satisfatório.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
<b>Indicadores de desempenho organizacional</b>	Rentabilidade/crescimento	Indicadores de desempenho organizacional	Losada, 1999	<i>O trabalho que executo é rentável e traz crescimento para a empresa.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Satisfação de stakeholders ou clientes	Indicadores de desempenho organizacional	Losada, 1999	<i>Meus clientes ou stakeholders estão satisfeitos com o meu trabalho.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Avaliação positiva de superiores, pares e/ou subordinados	Indicadores de desempenho organizacional	Losada, 1999	<i>Recebo uma avaliação positiva de superiores, pares e/ou subordinados.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Trabalho/entregas de qualidade	Indicadores de desempenho organizacional	Daniel; Davis, 2009	<i>O trabalho e as entregas que realizo são de qualidade.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Confiabilidade	Indicadores de desempenho organizacional	Daniel; Davis, 2009	<i>A empresa pode confiar que irei realizar meu trabalho no prazo previsto.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
<b>Variáveis organizacionais que impactam o desempenho</b>	Conhecimento	Liderança	Boies; Fiset; Gill, 2015	<i>Tenho conhecimento suficiente para realizar meu trabalho.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")

	Motivação	Liderança	Ndonye, 2022	<i>Sinto motivação para realizar meu trabalho.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Comprometimento	Cultura organizacional	Yukl, 2008	<i>Sinto-me comprometido a fazer o que devo no trabalho; não deixo nada para trás.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Identificação com a empresa	Cultura organizacional	Yukl, 2008	<i>Me identifico com a empresa em que trabalho.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Confiança e segurança psicológica	Cultura organizacional	Yukl, 2008	<i>O ambiente em que estou me transmite confiança; sinto segurança psicológica.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Cooperação	Cultura organizacional	Yukl, 2008	<i>Há muita cooperação no meu time de trabalho; todos buscam sempre ajudar uns aos outros.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Reconhecimento	Liderança	Yukl, 2008	<i>Sou reconhecido pelo bom trabalho que realizo.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Suporte e capacitação	Práticas de gestão de recursos humanos	Yukl, 2008	<i>Sempre há suporte e diferentes formas de capacitação quando preciso.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Metas claras	Cultura organizacional	Zaccaro; Rittman; Marks, 2001	<i>As metas a serem cumpridas são claras para todos.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Horário flexível	Práticas de gestão de recursos humanos	Wolff, 1993	<i>O horário de trabalho é flexível, o que me permite ter um bom balanceamento com a vida pessoal.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Feedback	Liderança	Yukl, 2008	<i>Recebo feedbacks pelo meu trabalho, positivos ou negativos.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Benefícios e remuneração	Práticas de gestão de recursos humanos	Yukl, 2008	<i>O pacote de benefícios e a remuneração oferecidos aos funcionários é bom e competitivo com o mercado.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Criatividade e inovação	Cultura organizacional	Baer; Frese, 2003	<i>O ambiente em que estou inserido me permite desenvolver a criatividade e inovar.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
	Satisfação	Cultura organizacional	Idawati; Mahadun, 2021	<i>Sinto satisfação com o trabalho que realizo e no ambiente de trabalho.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")

Padrões morais e éticos	Liderança	Neider; Schriesheim, 2011	<i>Há padrões morais e éticos bem definidos e estes são cumpridos por todos na empresa.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
Transparência e comunicação	Liderança	Neider; Schriesheim, 2011	<i>Há transparência entre as pessoas e a comunicação é clara e objetiva.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
Tolerância a erros	Cultura organizacional	Baer; Frese, 2003	<i>Existe tolerância a erros; não sou punido ao fazer algo errado por engano.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
Liderança e gestão	Liderança	Muthimi; Kilika, 2018	<i>Aprecio a liderança que recebo; a gestão é feita de forma bem sucedida.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
Cargos e escopos de trabalho	Práticas de gestão de recursos humanos	Baer; Frese, 2003	<i>Os cargos e escopos de trabalho são bem definidos e cumpridos de forma organizada.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
Times diversificados	Práticas de gestão de recursos humanos	Hyt; Gerloff, 2000	<i>Os times de trabalho são diversificados e incluem pessoas com diferentes conhecimentos e experiências.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
Animação e otimismo	Cultura organizacional	Yukl, 2008	<i>Existe uma atmosfera de animação e otimismo quanto ao futuro no ambiente empresarial.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")
Afeto e consideração positiva	Liderança	Yukl, 2008	<i>Existe afeto e consideração positiva entre colegas de trabalho; sinto-me respeitado por todos.</i>	1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente")

## ANEXO A – ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

Frequencies for Com qual genero voc. se identifica? ▼

Com qual genero voc. se identifica?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Feminino	63	50.806	50.806	50.806
Masculino	60	48.387	48.387	99.194
Outro	1	0.806	0.806	100.000
Missing	0	0.000		
Total	124	100.000		

Frequencies for Qual o nível hierarquico do seu cargo atual?

Qual o nível hierarquico do seu cargo atual?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Contribuidor individual	61	49.194	49.194	49.194
Diretoria	23	18.548	18.548	67.742
Gest. o m. dia	18	14.516	14.516	82.258
L. der de equipe	22	17.742	17.742	100.000
Missing	0	0.000		
Total	124	100.000		

Frequencies for Como se caracteriza a empresa em que voce trabalha?

Como se caracteriza a empresa em que voce trabalha?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Empresa brasileira com atuação local	58	46.774	46.774	46.774
Empresa brasileira com atuação multinacional	30	24.194	24.194	70.968
Empresa estrangeira com atuação local	4	3.226	3.226	74.194
Empresa estrangeira com atuação multinacional	32	25.806	25.806	100.000
Missing	0	0.000		
Total	124	100.000		



Frequencies for Qual a sua faixa etaria?

Qual a sua faixa etaria?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-25 anos	46	37.097	37.097	37.097
26-33 anos	19	15.323	15.323	52.419
34-41 anos	18	14.516	14.516	66.935
42-49 anos	17	13.710	13.710	80.645
50+	24	19.355	19.355	100.000
Missing	0	0.000		
Total	124	100.000		

Frequencies for Eu considero o meu desempenho no trabalho satisfatorio.

Eu considero o meu desempenho no trabalho satisfatorio.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.613	1.613	1.613
2	2	1.613	1.613	3.226
3	9	7.258	7.258	10.484
4	42	33.871	33.871	44.355
5	69	55.645	55.645	100.000
Missing	0	0.000		
Total	124	100.000		

## ANEXO B – CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA E O DESEMPENHO; ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Model Summary - Eu considero o meu desempenho no trabalho satisfatorio.

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	RMSE
H <sub>0</sub>	0.000	0.000	0.000	0.826
H <sub>1</sub>	0.334	0.111	0.015	0.819

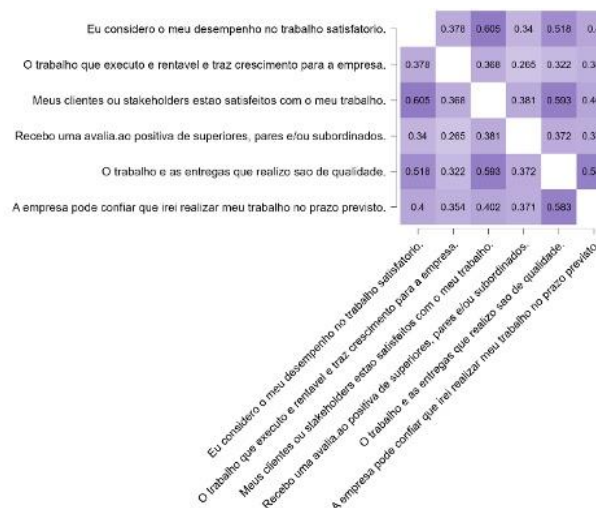
## ANEXO C – CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA E O DESEMPENHO; ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized <sup>a</sup>	t	p
H <sub>0</sub>	(Intercept)	4.403	0.074		59.390	< .001
H <sub>1</sub>	(Intercept)	4.012	0.164		24.502	< .001
	Com qual genero voc. se identifica? (Masculino)	0.119	0.167	0.708	0.480	
	Com qual genero voc. se identifica? (Outro)	0.660	0.855	0.772	0.442	
	Qual a sua faixa etaria? (26-33 anos)	0.155	0.243	0.638	0.525	
	Qual a sua faixa etaria? (34-41 anos)	-0.125	0.245	-0.511	0.611	
	Qual a sua faixa etaria? (42-49 anos)	0.422	0.253	1.668	0.098	
	Qual a sua faixa etaria? (50+)	0.003	0.235	0.012	0.991	
	Como se caracteriza a empresa em que voce trabalha? (Empresa brasileira com atua<e7><e3>o multinacional)	0.260	0.197	1.317	0.191	
	Como se caracteriza a empresa em que voce trabalha? (Empresa estrangeira com atua<e7><e3>o local)	0.710	0.437	1.622	0.108	
	Como se caracteriza a empresa em que voce trabalha? (Empresa estrangeira com atua<e7><e3>o multinacional)	0.077	0.201	0.382	0.703	
	Qual o nivel hierarquico do seu cargo atual? (Diretoria)	0.325	0.233	1.395	0.166	
	Qual o nivel hierarquico do seu cargo atual? (Gest.o m.dia)	0.286	0.238	1.201	0.232	
	Qual o nivel hierarquico do seu cargo atual? (L.der de equipe)	0.323	0.221	1.467	0.145	

<sup>a</sup> Standardized coefficients can only be computed for continuous predictors.

## ANEXO D – A VARIÁVEL DESEMPENHO E OS INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; ANÁLISE DE CORRELAÇÃO



## ANEXO E – A VARIÁVEL DESEMPENHO E OS INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Model Summary - Eu considero o meu desempenho no trabalho satisfatório.

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	RMSE
H <sub>0</sub>	0.000	0.000	0.000	0.826
H <sub>1</sub>	0.657	0.432	0.408	0.635

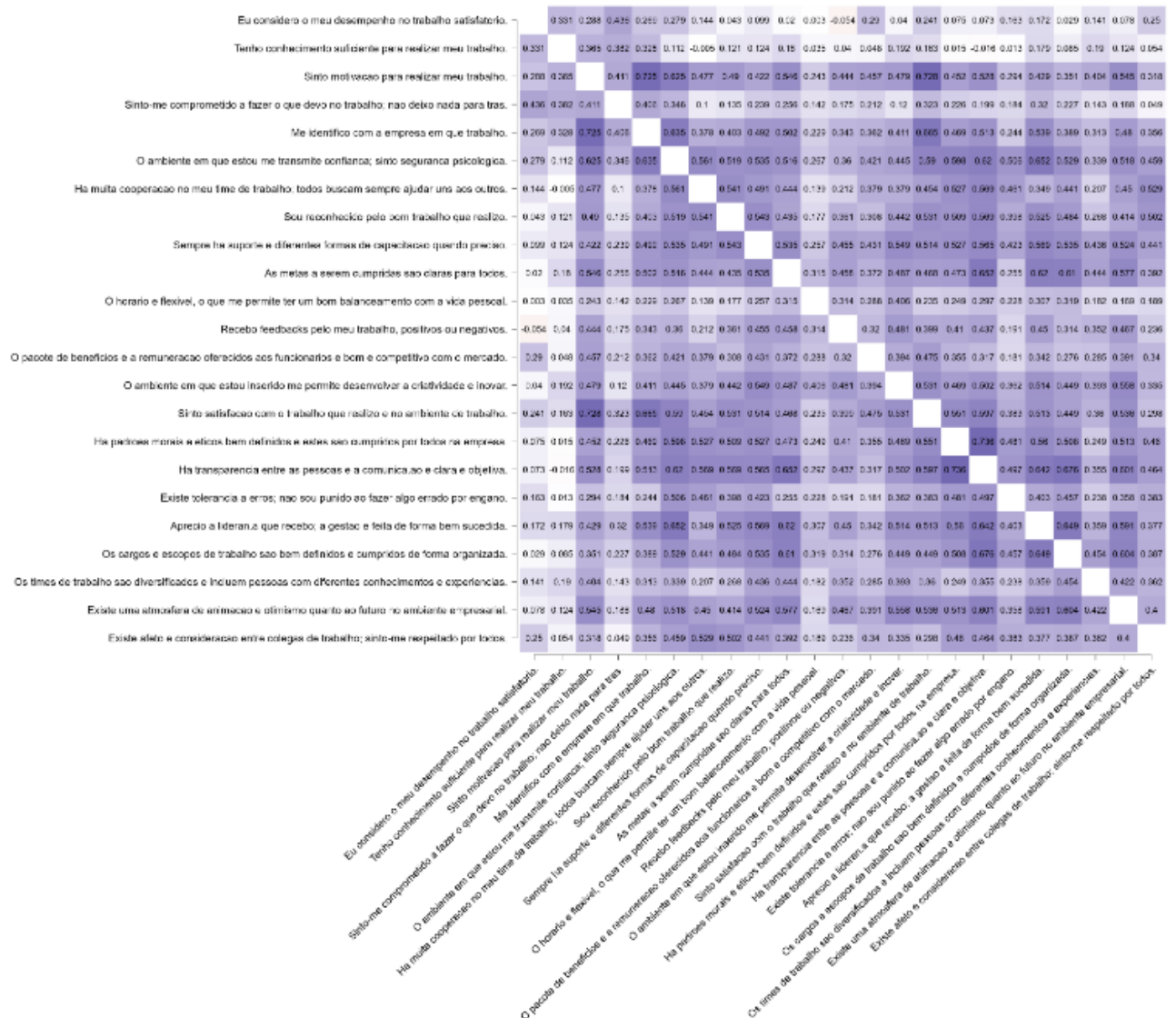
## ANEXO F – A VARIÁVEL DESEMPENHO E OS INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H <sub>1</sub>	Regression	36.189	5	7.238	17.924	< .001
	Residual	47.650	118	0.404		
	Total	83.839	123			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

## ANEXO G – A VARIÁVEL DESEMPENHO E AS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS QUE IMPACTAM O DESEMPENHO; ANÁLISE DE CORRELAÇÃO



## ANEXO H – A VARIÁVEL DESEMPENHO E AS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS QUE IMPACTAM O DESEMPENHO; ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Model Summary - Eu considero o meu desempenho no trabalho satisfatorio.

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	RMSE
H <sub>0</sub>	0.000	0.000	0.000	0.826
H <sub>1</sub>	0.679	0.461	0.343	0.669

## ANEXO I – A VARIÁVEL DESEMPENHO E AS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS QUE IMPACTAM O DESEMPENHO (CONSTRUCTO ‘LIDERANÇA’); ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

### Linear Regression ▼

Model Summary - Eu considero o meu desempenho no trabalho satisfatorio. ▼

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	RMSE
H <sub>0</sub>	0.000	0.000	0.000	0.826
H <sub>1</sub>	0.507	0.257	0.205	0.736

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H <sub>1</sub>	Regression	21.511	8	2.689	4.961	< .001
	Residual	62.328	115	0.542		
	Total	83.839	123			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
H <sub>0</sub>	(Intercept)	4.403	0.074		59.390	< .001
H <sub>1</sub>	(Intercept)	2.608	0.507		5.140	< .001
	Sou reconhecido pelo bom trabalho que realizo.	-0.193	0.090	-0.235	-2.143	0.034
	Recebo feedbacks pelo meu trabalho, positivos ou negativos.	-0.154	0.069	-0.217	-2.243	0.027
	Existe afeto e consideracao entre colegas de trabalho; sinto-me respeitado por todos.	0.262	0.086	0.297	3.049	0.003
	Ha padroes morais e eticos bem definidos e estes sao cumpridos por todos na empresa.	-0.024	0.088	-0.034	-0.274	0.784
	Aprecio a lideranca que recebo; a gestao e feita de forma bem sucedida.	0.132	0.079	0.192	1.667	0.098
	Ha transparencia entre as pessoas e a comunicacao e clara e objetiva.	-0.071	0.103	-0.098	-0.692	0.490
	Sinto motivacao para realizar meu trabalho.	0.251	0.089	0.316	2.807	0.006
	Tenho conhecimento suficiente para realizar meu trabalho.	0.212	0.098	0.201	2.172	0.032

## ANEXO J – A VARIÁVEL DESEMPENHO E AS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS QUE IMPACTAM O DESEMPENHO (CONSTRUCTO ‘PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS’); ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

### Linear Regression ▼

Model Summary - Eu considero o meu desempenho no trabalho satisfatorio. ▼

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	RMSE
H <sub>0</sub>	0.000	0.000	0.000	0.826
H <sub>1</sub>	0.317	0.101	0.062	0.799

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H <sub>1</sub>	Regression	8.432	5	1.686	2.639	0.027
	Residual	75.406	118	0.639		
	Total	83.839	123			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
H <sub>0</sub>	(Intercept)	4.403	0.074		59.390	< .001
H <sub>1</sub>	(Intercept)	3.729	0.360		10.370	< .001
	Os cargos e escopos de trabalho sao bem definidos e cumpridos de forma organizada.	-0.044	0.072	-0.067	-0.604	0.547
	Os times de trabalho sao diversificados e incluem pessoas com diferentes conhecimentos e experiencias.	0.084	0.079	0.108	1.062	0.291
	O horario e flexivel, o que me permite ter um bom balanceamento com a vida pessoal.	-0.053	0.064	-0.078	-0.827	0.410
	O pacote de beneficios e a remuneracao oferecidos aos funcionarios e bom e competitivo com o mercado.	0.213	0.068	0.311	3.131	0.002
	Sempre ha suporte e diferentes formas de capacitacao quando preciso.	-0.019	0.080	-0.026	-0.235	0.815

## ANEXO K – A VARIÁVEL DESEMPENHO E AS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS QUE IMPACTAM O DESEMPENHO (CONSTRUCTO ‘CULTURA ORGANIZACIONAL’); ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

### Linear Regression ▼

Model Summary – Eu considero o meu desempenho no trabalho satisfatorio.

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	RMSE
H <sub>0</sub>	0.000	0.000	0.000	0.826
H <sub>1</sub>	0.507	0.257	0.199	0.739

### ANOVA ▼

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H <sub>1</sub>	Regression	21.573	9	2.397	4.389	< .001
	Residual	62.266	114	0.546		
	Total	83.839	123			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

### Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
H <sub>0</sub>	(Intercept)	4.403	0.074		59.390	< .001
H <sub>1</sub>	(Intercept)	2.333	0.473		4.929	< .001
	Existe uma atmosfera de animacao e otimismo quanto ao futuro no ambiente empresarial.	-0.026	0.082	-0.036	-0.317	0.752
	Me identifico com a empresa em que trabalho.	0.071	0.115	0.077	0.617	0.539
	Ha muita cooperacao no meu time de trabalho; todos buscam sempre ajudar uns aos outros.	0.068	0.087	0.083	0.780	0.437
	Existe tolerancia a erros; nao sou punido ao fazer algo errado por engano.	0.013	0.080	0.016	0.163	0.871
	Sinto-me comprometido a fazer o que devo no trabalho; nao deixo nada para tras.	0.368	0.087	0.385	4.213	< .001
	O ambiente em que estou inserido me permite desenvolver a criatividade e inovar.	-0.042	0.077	-0.058	-0.548	0.585
	O ambiente em que estou me transmite confianca; sinto seguranca psicologica.	0.108	0.091	0.152	1.178	0.241
	As metas a serem cumpridas sao claras para todos.	-0.166	0.079	-0.229	-2.094	0.039
	Sinto satisfacao com o trabalho que realizo e no ambiente de trabalho.	0.073	0.100	0.090	0.730	0.467