

UNIVERSIDADE FUMEC – FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

OS EFEITOS DAS CRENÇAS E DA PERCEPÇÃO DA GESTÃO DO TEMPO
NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO NO TRABALHO

Sonia Mara Marques

Belo Horizonte – MG

Dezembro/2016

M357e Marques, Sônia Mara.
Os efeitos das crenças e da percepção da gestão do tempo na motivação e no desempenho para o trabalho. / Sônia Mara Marques. – Belo Horizonte, 2016.
130 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto.
Tese (doutorado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Motivação no trabalho – Estudo de casos.
2. Administração do tempo. 3. Credulidade. 4. Desempenho.
I. Reis Neto, Mário Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.3.054.8

SÔNIA MARA MARQUES

**OS EFEITOS DAS CRENÇAS E DA PERCEPÇÃO DA GESTÃO DO TEMPO
NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO PARA O TRABALHO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Belo Horizonte – MG

Dezembro/2016



UNIVERSIDADE
FUMEC

Tese intitulada “Os efeitos das crenças e da percepção da gestão do tempo na motivação e no desempenho no trabalho”, de autoria da doutoranda **Sônia Mara Marques** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

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

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho – Universidade FUMEC

Prof. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges – UFMG

Prof. Dra. Ester Eliane Jeunon – FPL

Prof. Dr. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 19 de dezembro de 2016.

REITORIA

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

CAMPUS

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

AGRADECIMENTOS

Ao Deus, Criador, que me deu oportunidade para realizar esse trabalho, dando-me determinação e força para não desistir, superar os muitos obstáculos e concretizar esse sonho.

Aos meus pais, Sebastião e Carmen, pelo amor dedicado a mim e por terem me orientado para o caminho do bem, com valores exemplares.

À minha filha Paulinha que, sem ter ainda a exata dimensão sobre a dedicação que um doutorado requer, suportou minha ausência. Ela ilumina de maneira especial os meus pensamentos, me levando a buscar mais conhecimento.

À minha sobrinha e afilhada Fernanda Marques, pela sua valiosa colaboração pontual nos momentos de dificuldade.

Ao Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, pelas muitas conversas incentivadoras e ensinamentos na orientação desse trabalho.

À Secretaria, à Coordenação do Programa de Doutorado em Administração da Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC-BH e aos Professores, pelo acolhimento nos meus desafios diários, sobretudo, por morar em outra cidade.

À Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), à Faculdade do Sudeste Mineiro (FACSUM) e à Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC), pelo apoio recebido nessa empreitada.

Aos queridos colegas de trabalho que sempre me incentivaram na minha trajetória profissional.

A todos que cruzaram em meu caminho e, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desse trabalho.

A todos vocês, os meus agradecimentos.

“Quando você quer alguma coisa, todo o universo conspira para que você realize o seu desejo”.

(Paulo Coelho)

RESUMO

A justificativa para esse trabalho pauta-se no fato de que estudiosos empenham-se em analisar os efeitos da liderança, esforço, recompensas, significado do trabalho, entre outros temas. Entretanto, verifica-se que a percepção da gestão do tempo, assim como as crenças que os indivíduos acreditam e estão dispostos a se empenharem no âmbito profissional possam se articular em relação à motivação e ao desempenho, existindo aí um espaço a ser pesquisado. Assim, quais seriam os efeitos das crenças e da percepção da gestão do tempo na motivação e desempenho para o trabalho? O objetivo geral desse estudo é verificar a relação dos construtos crenças e percepção da gestão do tempo na motivação e no desempenho. A metodologia foi quantitativa, descritiva, aplicada, de campo e bibliográfica. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, tipo Likert, criado para a pesquisa e aplicado a 395 profissionais, que trabalhavam na ocasião, na cidade mineira de Juiz de Fora. Entre os resultados apresentados, constatou-se que as crenças e a percepção da gestão do tempo foram capazes de explicar 14,10% da variabilidade da motivação. Assim, cabe investigar a agregação desses dois construtos a outras variáveis, a fim de se obter um modelo que contribui com maior precisão para o entendimento de um comportamento motivado. Observou-se também com o tratamento estatístico que, quanto maiores as crenças, maior a motivação, e quanto maior a percepção da gestão do tempo, maior a motivação. Essas afirmativas sinalizam que as organizações devem atentar para as crenças do funcionário, visto que a motivação desses profissionais pode ser trabalhada a partir do conhecimento de quais crenças estão atuando, por exemplo, num projeto de mudança organizacional, no qual é essencial a motivação dos envolvidos para um melhor desempenho. Em relação ao desempenho, a constatação de que quanto maiores as crenças, maior o desempenho, e quanto maior a percepção da gestão do tempo, maior o desempenho, traz recomendações de que se torna necessário investir na capacitação em gestão do tempo a fim de melhorar o desempenho humano, tanto de contexto quanto de tarefa. Nessa linha de entendimento, verificou-se também que as crenças, a percepção da gestão de tempo e a motivação foram capazes de explicar 36,90% da variabilidade do desempenho, o que se torna uma contribuição teórica interessante, considerando a subjetividade dos construtos estudados. Os fins dessa pesquisa foram alcançados, mediante a confirmação estatística da influência positiva dos construtos crenças e percepção da gestão do tempo na motivação e no desempenho no trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Gestão do Tempo. Crenças. Desempenho.

ABSTRACT

The justification for this study is based on the fact that scholars are concerned with studying the effects of leadership, effort, rewards, meaning of work, among other subjects. However, it is verified that the perception of time management, as well as the beliefs in the sense of what individuals believe and are willing to engage in the professional scope can be articulated in relation to motivation and performance, having in this focus a space to be researched. So the question is: what are the effects of beliefs and the perception of time management on motivation and performance for work? Therefore, the overall objective of this study is to verify the relationship of constructs beliefs and perception of time management in motivation and performance. The research methodology was quantitative, descriptive, applied, field and bibliographical. Data were collected using a structured Likert questionnaire, created for the research, applied to 395 professionals who were working on the occasion of the research, in the city of Juiz de Fora. Among the results presented, beliefs and perception of time management were able to explain 14.10% of the variability of motivation. Thus, it is worth investigating the aggregation of these two constructs to other variables, in order to obtain a model that contributes more accurately to the understanding of a motivated behavior. However, it has also been observed with statistical treatment that the higher the beliefs, the greater the motivation and the greater the perception of time management, the greater the motivation. These assertions indicate that organizations should better attend to the beliefs that the employee brings, since the motivation of these professionals can be worked out from the knowledge of which beliefs they are acting, for example, in a project of organizational change, in which the Motivation for better performance. Regarding performance, the finding that the higher the beliefs, the higher the performance and the higher the perception of time management, the higher the performance brings recommendations in the sense that it becomes necessary to invest in the training in time management to To improve human performance, both in context and task. In this line of understanding, it was also verified that beliefs, time management perception and motivation were able to explain 36.90% of the variability of performance, which becomes an interesting theoretical contribution, considering the subjectivity of the constructs studied. The purpose of this research was achieved through statistical confirmation of the positive influence of constructs beliefs and perception of time management in motivation and performance in work.

Keywords: Motivation. Time management. Beliefs. Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo teórico-estrutural	66
Figura 2 – Modelo hipotético	69
Figura 3 – Ilustração do Modelo Estrutural	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Como cumprir as direções que motivam os funcionários.....	35
Quadro 2 – Resumo das relações entre os construtos e os autores pesquisados	67
Quadro 3 – Construtos com questões constantes no questionário e autor(es) respectivo(s) ..	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho de Amostra para Modelos de Regressão com nível de 5% de significância.....	73
Tabela 2 – Análise descritiva das variáveis de caracterização	81
Tabela 3 – Relação das siglas por item	82
Tabela 4 – Análise descritiva dos itens dos construtos	84
Tabela 5 – Análise fatorial exploratória para os desempenhos	85
Tabela 6 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos construtos.....	87
Tabela 7 – Modelo de mensuração	88
Tabela 8 – Validação do modelo de mensuração	89
Tabela 9 – Cargas fatoriais cruzadas – Modelo de mensuração.....	89
Tabela 10 – Modelo estrutural.....	92
Tabela 11 – Efeitos diretos, indiretos e totais – Modelo estrutural	93
Tabela 12 – Hipóteses do Modelo estrutural.....	93

LISTA DE TERMOS E SIGLAS

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

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

CF – Cargas fatoriais: Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do construto. Portanto, é a correlação da pergunta com o construto.

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

Com. – Comunalidade: Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os construtos sobre os quais ele tem carga fatorial. O quanto que a pergunta está sendo explicada pelo construto.

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

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

E.P. – Erro Padrão: O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

GoF: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

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

KMO – Kaiser-Mayer-Olkin: Medida utilizada para verificar a adequabilidade de uma amostra para aplicação de uma análise fatorial.

Linearidade: Verifica se as perguntas de cada construto estão relacionadas entre elas.

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

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

R²: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

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

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

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

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

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa e relevância do estudo	18
1.1.1 <i>Questão de pesquisa</i>	21
1.1.2 <i>Objetivo geral</i>	21
1.1.3 <i>Objetivos específicos</i>	21
1.2 Estrutura do trabalho	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Motivação no trabalho	23
2.1.1 <i>A motivação e os conceitos</i>	24
2.1.2 <i>Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow</i>	25
2.1.3 <i>A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg</i>	26
2.1.4 <i>As Teorias X e Y de Douglas McGregor</i>	27
2.1.5 <i>Teoria das Necessidades de David McClelland</i>	27
2.1.6 <i>Teorias contemporâneas de motivação</i>	28
2.1.6.1 <i>Teoria das Expectativas de Vroom</i>	28
2.1.6.2 <i>Teoria da Fixação de Metas de Edwin Locke</i>	29
2.1.6.3 <i>Teoria da Equidade de John Stacy Adams</i>	29
2.1.6.4 <i>A Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) de Clayton Alderfer</i> .	30
2.1.6.5 <i>Teoria do Planejamento do Trabalho de Hackman e Oldham</i>	30
2.1.6.6 <i>Teoria da Motivação para Realização de John William Atkinson</i>	31
2.1.6.7 <i>Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan</i>	32
2.1.7 <i>Outras abordagens sobre motivação</i>	33
2.1.7.1 <i>Perspectiva das profecias autorrealizadoras</i>	33
2.1.7.2 <i>Modelo dos quatro drivers – direções</i>	34
2.1.7.3 <i>Justiça Organizacional e implicações para a motivação no trabalho</i>	36
2.1.7.4 <i>Teoria do Reforço</i>	37
2.1.7.5 <i>Teoria da Comparação Social</i>	37
2.1.8 <i>Considerações sobre as abordagens da motivação no trabalho</i>	38
2.2 As crenças e o comportamento no trabalho	39
2.2.1 <i>Definições relacionadas às crenças</i>	39
2.2.1.1 <i>Tipologia, sistema de crenças e a relação entre crenças, valores, atitudes e comportamento</i>	40

2.2.2	<i>Abordagens relacionadas às crenças e comportamentos no trabalho</i>	44
2.2.3	<i>Abordagens sobre as crenças e locus de controle no trabalho</i>	47
2.2.4	<i>Crenças e a Teoria da Autodeterminação</i>	48
2.2.5	<i>Crenças no sentido da fé religiosa e o trabalho</i>	49
2.2.6	<i>Considerações sobre crenças relacionadas ao trabalho</i>	51
2.3	O tempo e o comportamento no trabalho	52
2.3.1	<i>Tempo no trabalho</i>	53
2.3.2	<i>Tempo e a cultura do imediatismo</i>	56
2.3.3	<i>Gestão do tempo no contexto das organizações</i>	57
2.3.4	<i>Considerações sobre tempo no trabalho</i>	59
2.4	Desempenho humano no trabalho	59
2.4.1	<i>Desempenho de Tarefa e de Contexto</i>	61
2.4.2	<i>Considerações sobre desempenho de tarefa e de contexto</i>	62
2.5	Relações entre motivação, crenças, percepção da gestão do tempo e desempenho, com apresentação do modelo teórico (estrutural)	63
3.	METODOLOGIA	68
3.1	O modelo hipotético	68
3.2	Classificação da pesquisa	70
3.2.1	<i>Quanto aos fins</i>	71
3.2.2	<i>Quanto aos meios</i>	71
3.3	População e tamanho amostral	71
3.4	Instrumento de coleta de dados	73
3.5	Tratamento dos dados	76
4	ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS OBTIDOS	79
4.1	Descrição da Base de Dados	79
4.1.1	<i>Análise de Dados Faltantes e Outliers</i>	79
4.1.2	<i>Normalidade e Linearidade</i>	80
4.2	Análise Descritiva	80
4.3	Análise Fatorial Exploratória	85
4.4	Modelagem de Equações Estruturais (PLS)	87
4.4.1	<i>Modelo de Mensuração (Outer Model)</i>	87
4.4.2	<i>Modelo Estrutural (Inner Model)</i>	90
4.4.3	<i>Verificação das hipóteses</i>	93
CONCLUSÕES		95

REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE A – Definição adotada dos construtos investigados na pesquisa	110
APÊNDICE B – Resumo das principais abordagens da motivação no trabalho	112
APÊNDICE C – Resumo das principais abordagens sobre crenças no trabalho	117
APÊNDICE D – Principais contribuições sobre percepção e gestão do tempo no trabalho	123
APÊNDICE E – Principais contribuições sobre desempenho de contexto e de tarefa ..	126
APÊNDICE F – Questionário de pesquisa aplicado	129

1 INTRODUÇÃO

A partir do século XVII, a descoberta da ciência foi um período de transformação, uma vez que o homem se desvincula dos mandamentos clericais e, portanto, verifica-se uma esperança da realização do homem em sua humanidade (COVRE, 1986). Segundo Covre, é nesse período, que vai até a Revolução Francesa, que se dá a passagem do desenvolvimento da servidão do campo para o trabalho mais livre da cidade, da economia de subsistência para a economia mercantil. A ciência tornar-se-ia uma pedra angular do caráter libertador da forma de viver feudal para uma nova forma, de valorização da atividade humana.

Entretanto, Touraine (1997) critica a ideia de que a humanidade, agindo segundo suas leis, avança simultaneamente em direção à liberdade e à felicidade. A libertação dos controles e das formas tradicionais de autoridade pode permitir a felicidade, mas não a garante, pois, na verdade, a submissão é agora uma racionalidade instrumental cada vez mais a serviço de demandas, necessidades, à medida que se verifica a existência de uma “sociedade de produção centrada mais na acumulação do que no consumo da maioria” (TOURAINÉ, 1997, p. 10).

Nesse mesmo sentido, e prosseguindo com Covre (1996), a autora argumenta que a ciência, já em seu início, no capitalismo, ao ser aplicada como tecnologia, desvia-se do universal para servir aos interesses particulares, visto que no interior do processo revolucionário da burguesia, a ciência acena com formas libertárias, mas não cumpre com esse objetivo. Assim, Aquino e Martins (2007) relacionam o período Pós-Revolução Industrial como marcado por uma profunda referência ao trabalho, tanto na estruturação social como na produção do sujeito moderno.

De fato, Taylor, a partir do seu clássico livro *Princípios da Administração Científica*, em 1911, inseriu os estudos dos tempos e dos movimentos à categoria científica (DAL ROSSO, 2006; GRIFFIN; MOORHEAD, 2006), corroborando com a visão de Covre (1986) ao alegar que a ciência se transforma em tecnologia ajustada à transformação da burguesia, que de classe revolucionária passa para classe dominante.

Racionalidade, eficiência e padronização eram os temas centrais da Administração Científica, como da Teoria Clássica da Organização, e o papel dos indivíduos e dos grupos nas organizações era praticamente ignorado (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Entretanto, de acordo com Griffin e Moorhead, na década de 1930, a percepção da gestão sobre a relação entre as pessoas e o ambiente de trabalho acenaria para uma mudança, com uma série de pesquisas, hoje, consideradas clássicas, levando ao surgimento dos estudos sobre o comportamento organizacional na esfera do trabalho. A pesquisa de Hawthorne, cujos estudos

foram realizados entre 1927 e 1931, pode ser considerada como uma primeira experiência de vulto, motivo pelo qual alguns membros da Universidade de Harvard, incluindo o professor Elton Mayo, foram convocados quando determinadas descobertas mais interessantes sobre o comportamento humano vieram à tona (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Os estudos de Hawthorne representaram a base de uma abordagem de gestão inteiramente nova, conhecida como “escola das relações humanas”, fato esse que viria a ser crucial no desenvolvimento dos fundamentos do estudo do comportamento organizacional (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 12). Surgem, assim, a partir desse período, estudiosos empenhados na questão comportamental dos trabalhadores, enfocando temas, entre outros, como a motivação no trabalho.

Na literatura especializada que se dedica ao comportamento organizacional, à psicologia organizacional e à gestão estratégica de pessoas, entre outras possíveis áreas, o estudo da motivação e suas diferentes abordagens têm ocupado posições discutíveis de interesse científico, pois esse conhecimento se alicerça no questionamento sistemático. “Somente pode ser científico o que for discutível” (DEMO, 2000, p. 21).

Retomando os estudos de Steers, Mowday e Shapiro (2004), o tema motivação dos funcionários tem desempenhado um papel central no domínio da gestão, tanto na prática como na teoria. Os gestores tendem a ver a motivação como uma parte integrante da equação da melhoria do desempenho em todos os níveis, enquanto os pesquisadores organizacionais a verificam como uma base para o desenvolvimento de teorias úteis à prática de uma gestão eficaz. Assim, o tema da motivação permeia muitos dos subcampos que compõem o estudo da gestão, incluindo a liderança, equipes, gestão de desempenho, tomada de decisão e mudança organizacional.

Segundo Ryan e Deci (2000, p. 69), o importante no mundo das organizações é que “a motivação é altamente valorizada por causa de suas consequências: motivação produz”. Assim, o conhecimento das forças motivacionais ajudam os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho, o que lhes permitem melhor lidar com cada um deles de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte. As diversas formas de se obter maior motivação das pessoas por meio do conhecimento de suas características individuais e a consequente aplicação desse conhecimento, a cada caso, se faz essencial, devendo ser também uma preocupação dos gestores. Assim, a investigação que suscita esse estudo é sobre a percepção da gestão do tempo e as crenças e seus efeitos na motivação e no desempenho. Em outras palavras, como

os construtos crenças e gestão do tempo podem intervir no comportamento motivacional de profissionais, em suas jornadas de trabalho e seus efeitos no desempenho.

1.1 Justificativa e relevância do estudo

Na presente pesquisa, pretende-se incluir na agenda científica o estudo dos efeitos das crenças, no sentido da convicção interior do indivíduo em realizar aquilo que se acredita, que se põe fé e da percepção do tempo, configurada como a gestão do tempo no âmbito profissional, com relação à motivação e ao desempenho. Portanto, a justificativa acadêmica para esse estudo se pauta no fato de que os estudiosos empenham-se em estudar, no campo comportamental, os efeitos da liderança, do esforço, das recompensas, do significado do trabalho, entre outros temas. Entretanto, Morgen (2015), Brant e Borges-Andrade (2014) e Walker (2013) sugerem que o tema crenças deve ser integrado aos estudos comportamentais em diferentes contextos de trabalho, assim como Claessens *et al.* (2007), propõem que o tema motivação deva ser explorado em relação à gestão do tempo nas diversas equipes organizacionais. Verifica-se que há um espaço a ser pesquisado nos estudos comportamentais no que se refere ao tempo despendido no trabalho e, portanto, sua melhor gestão, bem como em relação às crenças no sentido daquilo que os indivíduos acreditam e estejam dispostos a se empenharem no âmbito profissional.

Do ponto de vista gerencial e metodológico, a justificativa para esse estudo se apóia em poder melhor contribuir para adequações nos processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações, mais precisamente nos programas de capacitação gerencial, cujos conteúdos relacionados às crenças e percepção da gestão do tempo devam ser inseridos nas ementas dos cursos e explorados no desenvolvimento dos mesmos; além de contribuir com a criação e validação de instrumentos estatisticamente válidos referente ao tema estudado.

As lacunas na literatura são difíceis de serem encontradas, visto que há um número considerável de teorias sobre motivação e desempenho. Entretanto, com relação ao estudo desses quatro construtos juntos – desempenho, motivação, crenças e percepção do tempo – não foram encontradas pesquisas que os correlacionassem entre si. Parte-se, então, da perspectiva de Vroom (1964) que acena com sua Teoria da Expectativa de que a força para as ações depende da força da expectativa de que essa ação poderá trazer um resultado. Portanto, há uma expectativa ou crença que consiste em perceber o quanto um determinado esforço possa trazer resultados esperados. Em outras palavras, o indivíduo acredita que seu esforço resultará em alguma consequência para ele.

Sobre as crenças e a motivação, Morgen (2015) defende que a motivação começa com a mudança de crenças. Segundo a autora, buscar promover a mudança de comportamento em vez de mudar as crenças não é a melhor estratégia, pois o comportamento é a ação que representa a crença. Então, cabe aos gestores, preliminarmente, conhecer e ter um olhar atento sobre quais são as crenças que permeiam os indivíduos nas organizações.

As crenças, segundo Borg (2001), podem ser interpretadas como elementos provenientes do conjunto dos processos cognitivos mentais utilizados no pensamento, na compreensão, na classificação, reconhecimento e que interferem nos modos de pensar, sentir e agir. Baseado nas crenças, os indivíduos interpretam, julgam, avaliam e tomam decisões que podem nortear pensamentos e comportamentos.

A crença, de acordo com Rokeach (1981), é uma proposição simples, que pode ser consciente ou inconsciente, inferida do que uma pessoa diz ou faz, capaz de ser precedida pela frase: “eu creio que...”. Os valores representam as crenças de uma pessoa sobre os modos ideais de conduta (por exemplo, procurar a verdade e comportar-se com justiça) e objetos terminais ideais (por exemplo, liberdade, felicidade e poder).

No contexto sobre crenças no local de trabalho, a produção nacional, segundo Brant e Borges-Andrade (2014), é muito modesta e concentrada em periódicos científicos da área de psicologia. Fora do Brasil, há ampla diversidade de objetos de crenças investigados dentro do contexto do trabalho. Porém, segundo os autores, não há convergência de pesquisas sobre as mesmas variáveis antecedentes e consequentes relacionadas ao referido construto. Os resultados sugerem que novos esforços de pesquisa sobre o papel desempenhado pelas crenças no contexto organizacional e do trabalho são necessários, como, por exemplo, os possíveis efeitos das crenças sobre aspectos do desempenho dos membros internos das organizações, que poderão se constituir em uma forma promissora de intervenção nas organizações.

A crença pode ser também verificada no domínio da fé, como uma convicção interior (ABBAGNAMO, 1998). Nesse sentido, nos resultados dos estudos de Walker (2013), notadamente, a capacidade de integrar fé e trabalho não foi associada com a satisfação. Walker (2013) explica que essa não associação possa ter se dado devido à existência de uma miríade de fatores potenciais que podem afetar a satisfação no trabalho, juntamente com a possibilidade de que o tamanho do efeito relacionado com a capacidade para integrar fé e trabalho é relativamente pequeno em comparação a esses outros fatores, como a relação com o chefe e colegas de trabalho, pagamento, benefícios, capacidade de utilizar competências valorizadas, etc. Assim, Walker (2013) estimula que a exploração das variáveis contextuais

que podem moderar o relacionamento entre a integração de fé e trabalho poderá ser uma área para estudos futuros, sugestão também compartilhada por Neubert *et al.* (2014).

Tempo, por sua vez, representa um produto que necessita ser gerido de maneira eficiente, para não mencionar que, na maioria das vezes, a gestão eficaz do tempo é um indicador-chave da vantagem competitiva organizacional (CLAESSENS; VAN EERDE; RUTTE; ROE, 2007). Sobre a percepção do controle do tempo, configurado na gestão do tempo, vários estudos a colocam numa perspectiva de influenciar algum comportamento ou ter implicações na vantagem competitiva. Portanto, verifica-se uma possibilidade de se explorar os efeitos da percepção da gestão do tempo em relação à motivação para o trabalho.

Segundo Locke e Latham (2004), não há limite para novas ideias que podem ser exploradas no campo da motivação no trabalho. Entretanto, esses autores citam ser importante estudar a motivação em relação à perspectiva de tempo no trabalho, ou seja, como os profissionais trabalham o equilíbrio entre as prioridades de curto e longo prazo e as consequências na motivação.

Tomlinson (2007) argumenta que à medida que aumenta a velocidade da máquina, os efeitos incluem cobranças mais rápidas de produção e a necessidade de teorias comportamentais para corresponder. Nesse sentido, Claessens *et al.* (2007) sugerem como pesquisas futuras, estudos com relação aos resultados de comportamentos de gerenciamento de tempo, propondo um direcionamento para os efeitos sobre a percepção de controle de tempo e eficácia em termos de conclusão de tarefas dentro do tempo disponível, ou seja, dos prazos estabelecidos. A proposição de Claesssens *et al.* (2007) é no sentido de se concentrar os estudos futuros em grupos alvo específicos. Assim, a investigação sobre a gestão do tempo de trabalho poderia incidir sobre os funcionários em suas situações de trabalho, de preferência em diferentes organizações públicas e privadas, a fim de assegurar variação suficiente em fatores contextuais.

Tomlinson (2007) abriu caminhos para pensar e se envolver com uma nova norma cultural, uma nova realidade caracterizada pela velocidade e imediatismo. Conforme aumenta a velocidade da máquina, os efeitos incluem cobranças mais rápidas de produção e teorias comportamentais para corresponder.

Rao (2014) argumenta que o tempo é um recurso precioso para se levar uma bem-sucedida vida pessoal, profissional e social. Esse autor também argumenta que não é o dinheiro e sim o tempo o melhor presente que se pode oferecer. Com essas argumentações, verifica-se um impulso a mais para se estudar as implicações do construto percepção da gestão do tempo em relação à motivação e ao desempenho.

Quanto ao desempenho, Vazquez *et al* (2010) descobriram que a visão que prevalece em relação ao termo é oriunda do senso comum, no qual esse é relacionado diretamente à eficácia da organização e das pessoas. Nesse estudo, privilegiou-se considerar os trabalhos sobre desempenho de Borman, Motowidlo e Schimit (1997) e Borman e Motowidlo (1993, 1997) para embasar o estudo do construto desempenho e suas duas vertentes: de tarefa e de contexto, devido ao fato desse estudo oferecer um entendimento pontual, específico e ao mesmo tempo, sistêmico e contextual sobre o desempenho.

1.1.1 Questão de pesquisa

Esta pesquisa apresenta um modelo em que as crenças e a percepção da gestão do tempo interferem na motivação e no desempenho para o trabalho. Assim, cabe investigar: quais são os efeitos das crenças e da percepção da gestão do tempo no trabalho na motivação e no desempenho?

1.1.2 Objetivo geral

O objetivo geral desse estudo é analisar os efeitos dos construtos crenças e percepção da gestão do tempo na motivação e no desempenho no trabalho, a partir de um modelo proposto.

1.1.3 Objetivos específicos

Especificamente, esse trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) mensurar os efeitos das Crenças sobre a Percepção da gestão do tempo;
- b) mensurar os efeitos das Crenças sobre a Motivação;
- c) mensurar os efeitos da Percepção da gestão do tempo sobre a Motivação;
- d) mensurar os efeitos das Crenças sobre o Desempenho;
- e) mensurar os efeitos da Percepção da gestão do tempo sobre o Desempenho;
- f) mensurar os efeitos da Motivação sobre o Desempenho; e
- g) validar, estatisticamente, para a amostra obtida, o modelo hipotético, propondo um modelo teórico que apoia as relações entre crenças, percepção da gestão do tempo, motivação e desempenho.

1.2 Estrutura do trabalho

Esse estudo está organizado da seguinte forma: no capítulo primeiro, apresenta-se a Introdução, contendo os elementos necessários à exposição do estudo de forma a situar o leitor na proposta da pesquisa.

No capítulo dois, é evidenciado o referencial teórico por meio de autores e seus estudos que tratam das temáticas versadas nesta pesquisa, entre outras, a saber: estudos sobre a motivação no trabalho, momento em que se procura trazer as principais teorias tradicionais e algumas perspectivas relacionadas, como a das profecias autorrealizadoras, do modelo dos quatro *drivers* e das pesquisas sobre justiça organizacional, no intuito de revisar estudos quanto à motivação para o trabalho. Também são apresentadas pesquisas relacionadas aos construtos pesquisados: percepção da gestão do tempo, assim como o estudo das crenças para o comportamento profissional e sobre desempenho no trabalho.

No capítulo três, o percurso metodológico que orientou essa pesquisa está detalhado com o devido tratamento estatístico, no intuito de seguir o rigor científico e proporcionar a fidedignidade na interpretação dos dados coletados na pesquisa.

O capítulo quatro analisa e discute os resultados do presente estudo.

O capítulo cinco traz as conclusões, contendo, entre outras informações, o estágio do cumprimento dos objetivos iniciais propostos, limitações da pesquisa e indicações para estudos futuros.

Na sequência, estão expostos os elementos pós-textuais, apresentando as referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A temática explorada no referencial teórico se relaciona aos construtos a serem associados: motivação, crenças, percepção da gestão do tempo e desempenho no trabalho.

2.1 Motivação no trabalho

Diversas abordagens tem se apresentado ao longo do tempo sobre os fatores motivacionais no trabalho. A partir das teorias clássicas, serão evidenciadas também nesse estudo outras perspectivas sobre motivação, como as profecias autorrealizadoras, o modelo dos quatro *drivers* e as pesquisas sobre justiça organizacional.

Steers, Mowday e Shapiro (2004) alegam que a primeira compreensão sobre motivação humana remonta desde o tempo dos filósofos gregos que se concentravam no conceito de hedonismo como uma força motriz para o princípio de comportamento. Os indivíduos concentravam seus esforços em busca de prazer e de forma a evitar a dor. Esse princípio foi, posteriormente, refinado e desenvolvido nas obras de filósofos como John Locke, Bentham, Mill e Helvetius, nos séculos XVII e XVIII. Entretanto, é a partir do século XIX que o estudo da motivação se torna interessante para outras ciências, deixando, assim, de pertencer ao campo da filosofia.

Bergamini (2002) defende que o estudo da motivação diz respeito à descoberta das razões pelas quais as pessoas se movimentam e qual a fonte de energia estão usando para tanto. Segundo essa autora, o estudo da motivação humana consiste em pesquisar por que as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos que são, em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um. Jacobsen, Hvitved e Andersen (2014) contribuem argumentado que os colaboradores motivados são decisivos para as organizações, mas as intervenções externas, como o sistemas de comando e incentivos monetários podem diminuir a motivação.

Segundo Bhuvanaiah e Raya (2015), para envolver os funcionários para um desempenho de qualidade, o atendimento aos aspectos psicológicos dos profissionais se faz necessário. De acordo com as conclusões dos estudos de Bhuvanaiah e Raya (2015), as pessoas preferem mais um trabalho que dá satisfação psicológica do que um incentivo monetário.

Para Ryan e Deci (2000), a motivação diz respeito à energia, direção, persistência e equifinalidade. Embora a motivação seja, muitas das vezes, tratada como um construto

singular, mesmo em uma reflexão superficial sugere que as pessoas são movidas a agir por muitos diferentes tipos de fatores, com experiências e consequências muito variadas. Nesse sentido, Vecchio (2014) defende que a motivação é um fenômeno muito complexo e explica:

Um comportamento específico pode ser resultado de diversos fatores, em vez de um único. Além disso, as pessoas que expressam essencialmente o mesmo motivo podem optar por comportamentos muito diferentes, enquanto as que expressam outros motivos muito díspares podem exibir um comportamento similar. A complexidade dos processos motivacionais talvez seja igualada à complexidade e variedade de abordagens propostas para explicar a motivação (VECCHIO, 2014, p. 72).

Entretanto, historicamente, muitos estudos já foram realizados na tentativa de explicar como se desenvolvem os processos motivacionais.

A seguir, a partir de algumas definições, os trabalhos de importantes autores serão apresentados, visto que fornecem um embasamento teórico e bem fundamentado, além de servirem de base para algumas teorias motivacionais contemporâneas.

2.1.1 A motivação e os conceitos

O termo motivação vem do elemento “mov” (mover), daí vem a ação de mover, isto é motivação. “A motivação leva você a agir em direção a um objetivo [...]” (MINICUCCI, 1995, p. 214). Para Steers, Mowday e Shapiro (2004), o termo motivação tem suas raízes provenientes da palavra latina *movere*, que pode ser traduzida como “movimento”. Segundo esses autores, os conceitos de motivação são, principalmente, focados em fatores ou eventos que energizam, canalizam e sustentam o comportamento humano ao longo do tempo. Assim, de várias maneiras, as teorias contemporâneas de motivação no trabalho derivam de esforços para explicar, com aumento da precisão, como esses três fatores ou eventos (energia, canalização e sustentação) se relacionam para determinar o comportamento humano nas organizações.

Knapik (2008, p. 96), considera que “motivar quer dizer mover para a ação, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção”.

Locke (2000) apresenta conceitos fundamentais que podem representar a motivação: necessidades, valores, metas e intenções e, finalmente, emoções. As necessidades abrangem exigências objetivas à saúde física e psicológica dos indivíduos. Os valores são aquilo que as

peças consideram benéfico, agindo a fim de conquistar ou manter suas aspirações. Os objetivos e intenções se relacionam aos valores, a um objeto específico e à intenção de uma ação. As emoções constituem a maneira como as pessoas fazem seu juízo de valor e vivenciam seus valores.

Segundo Locke e Latham (2004), o campo de trabalho da motivação não só tem avançado, como também progrediu em várias direções ao longo das últimas décadas. No entanto, o conhecimento sobre motivação no trabalho está longe de estar completo. Nesse sentido, Locke e Latham (2004) ressaltam que existe a falta de uma definição clara e válida para a motivação, o que prejudica a clareza cognitiva e o progresso no campo da motivação.

Entretanto, sobre o conceito propriamente de motivação, Locke e Latham (2004) contribuem ao considerar que a motivação refere-se a fatores internos que impulsionam a ação e a fatores externos que podem atuar como incentivos para a ação e, segundo os autores, os três aspectos da ação que a motivação pode afetar são direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência).

A intensidade corresponde à quantidade de esforço que um profissional emprega em uma dada tarefa. A persistência corresponde à quantidade de tempo que ele continuará a empregar nesse esforço e a direção seria a escolha de ações específicas para a realização de tarefas relacionadas ao trabalho (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

2.1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow (1970), referência nos estudos sobre os processos motivacionais humanos, ao apresentar sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, defende que a motivação compreende um conjunto de fatores psicológicos, conscientes e não conscientes, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que se combinam formando a conduta do indivíduo.

Para Maslow (1970), na base da pirâmide se encontram as necessidades fisiológicas, que se referem aos requisitos básicos para a sobrevivência do indivíduo, como alimentar-se. Em seguida, em um sentido ascendente, têm-se as necessidades de segurança e estabilidade, compostas por elementos do tipo casa e roupas adequadas, assim como ausência de medo ou ansiedade. Em plano ascendente, encontram-se as necessidades sociais ou de afiliação considerando o terceiro nível da hierarquia e essas são representadas pelas emoções provenientes das diversas formas de interação humana. Nessa fase, são exemplos a amizade e a participação nos grupos sociais.

Depois de satisfeitos os três níveis anteriores, Maslow (1970) afirma que o homem sente a necessidade de estima, de ser reconhecido pelos outros, por suas qualidades e até mesmo de sentir orgulho de si próprio. Finalmente, chega-se ao ponto mais elevado da pirâmide, onde se encontram as necessidades de autorrealização. Nesse último, o indivíduo seria capaz de explorar ao máximo suas potencialidades, uma vez que já teria satisfeitas todas as demais necessidades, nas quais a autorrealização se sustenta (MASLOW, 1970).

Em Maslow (2001), verifica-se a preocupação do autor em realizar um gerenciamento adequado da vida de trabalho dos seres humanos. Discutem-se os princípios gerenciais que seriam aplicados aos diferentes níveis de motivação, denominados de pressupostos gerenciais em que é “possível aprimorar as pessoas” (MASLOW, 2001, p. 34). Em outras palavras, aprimorar as pessoas seria trabalhar as formas de melhor geri-las.

2.1.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Outro pensamento motivacional com base nas necessidades é explicitado pelos princípios da Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg e seus parceiros, que consideram a motivação humana para o trabalho baseada nos fatores higiênicos e motivacionais (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). Os fatores higiênicos ou extrínsecos são aqueles que constam no ambiente de trabalho das pessoas e englobam as condições para o desempenho do seu trabalho. Entre esses condicionantes encontram-se os salários, as condições de trabalho, os benefícios, as lideranças, entre outros fatores que podem influenciar diretamente no desempenho do trabalhador (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). Os fatores extrínsecos, apesar de terem influência direta sobre o desempenho, não provocam a motivação, mas são importantes porque evitam a insatisfação.

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) apontam que os fatores motivacionais ou intrínsecos são aqueles diretamente relacionados com a natureza do cargo e a função exercida na organização, incluindo aí aspectos como conquistas e reconhecimentos. Assim, os autores mencionados propõem que, quanto maiores forem os estímulos e desafios do cargo ocupado, maior será a motivação do homem para desempenhar seu trabalho. Dessa forma, “enriquecimento do trabalho permanece a chave da concepção de um trabalho motivador para os funcionários” (HERZBERG, 1987, p. 16). Entretanto, considerando que as pessoas são impulsionadas por estímulos e desafios, é compreensível que profissionais que executam tarefas que não lhes agradem, ou para as quais foram obrigados a desempenhar, encontrem maiores barreiras à automotivação. (HERZBERG, 1987).

Percebe-se, portanto, que tanto Maslow quanto Herzberg elaboraram suas proposições teóricas baseadas em necessidades, inicialmente, no ambiente de trabalho, para mais adiante assumir que à medida que essas necessidades são satisfeitas, o trabalhador evolui para estágios mais complexos, como estima e autorrealização, no caso da Teoria de Maslow.

2.1.4 As Teorias X e Y de Douglas McGregor

McGregor (1960), ao apresentar sua Teoria X e Y, defende que, na teoria X, o homem tem a característica de ser um elemento mais passivo, propenso à apatia, à dependência e fortemente resistente a qualquer tipo de mudança. Nesse cenário, o homem seria motivado tão somente por salários e outros tipos de incentivos financeiros.

Já na teoria Y, McGregor (1960) defende a existência de um novo modelo de administração, focado mais nos objetivos do que no controle. Segundo McGregor (1960), a teoria Y assume que as pessoas exercitarão seu autocontrole e autodireção na realização dos objetivos da organização para o grau em que elas estão comprometidas com esses objetivos. McGregor (1973, p. 13), esclareceu que a teoria Y seria “baseada em pressuposições mais adequadas sobre a natureza e a motivação humanas”. McGregor (1973) resume:

Em outras palavras, podemos dizer que a teoria X enfatiza exclusivamente o controle externo do comportamento humano, enquanto que a Teoria Y se apoia fortemente no autocontrole e na autodireção. Vale a pena notar que essa é a diferença existente entre tratar as pessoas como crianças e tratá-las como adultos amadurecidos. Depois de muitas gerações do primeiro tratamento, não podemos esperar que a mudança para o segundo se processe de uma hora para outra. (MCGREGOR, 1973, p. 14-15).

Entretanto, a busca pelo entendimento do complexo comportamento motivacional faz com que estudiosos apresentem abordagens a partir de novos ângulos. A seguir, prossegue-se com outros estudos com foco na motivação.

2.1.5 Teoria das Necessidades de David McClelland

Desenvolvida por McClelland (1972), a Teoria de Necessidades Adquiridas assume que as necessidades humanas são adquiridas e apreendidas pelas pessoas com o passar do tempo. Abrange três necessidades: realização, poder e afiliação. Embora inerentes ao contexto do estudo referente aos fatores que demonstravam predisposição para o crescimento

econômico e para ao empenho do sucesso empresarial, essas necessidades tratam, também, da motivação humana.

McClelland (1972) considera que a necessidade de realização estaria relacionada à busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões ou, em outras palavras, é o ímpeto para alcançar o sucesso. Já a necessidade de poder envolve a necessidade de fazer que os outros se comportem de uma maneira que eles não teriam se comportado, ou seja, com o controle dos meios que possa influenciar uma pessoa. A necessidade de afiliação refere-se ao desejo por relações interpessoais afetivas, amigáveis e próximas.

McClelland e Burnham (2003) estudaram que os gestores motivados por uma necessidade de poder são um pouco mais eficazes. Eles são capazes de gerar um maior sentido de responsabilidade em suas áreas de trabalho e, acima de tudo, criam um maior espírito de equipe. Os sociólogos têm discutido por muito tempo que, para uma burocracia funcionar de forma eficaz, aqueles que gerem devem aplicar regras universalmente, isto é, se fizerem exceções para as necessidades específicas dos indivíduos, todo o sistema vai ser prejudicado. O gerente com uma elevada necessidade de ser amado é precisamente aquele que quer ficar bem com todos, portanto, é provável fazer exceções para necessidades específicas.

Portanto, segundo McClelland e Burnham (2003), os resultados de suas pesquisas demonstraram que a pessoa cuja necessidade de afiliação é alta não será um bom gerente. Esse tipo de pessoa cria o moral baixo, porque não entende que outras pessoas na organização tendem a considerar exceções às regras como injusto para si mesmos. Os estudos evidenciaram que o bom gerente é aquele que tem a necessidade de poder. No entanto, a motivação por poder do bom gerente não está orientada para o engrandecimento pessoal, mas para a instituição que ele atua.

2.1.6 Teorias contemporâneas de motivação

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 203) elencam algumas teorias, denominadas de “Teorias Contemporâneas”, visto que representam teorias que possuíram razoável grau de validação empírica e procuram explicar a motivação dos indivíduos.

2.1.6.1 Teoria das Expectativas de Vroom

A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) sustenta que a força da tendência para agir de determinado modo depende da força da expectativa de que essa ação trará um resultado,

assim como da propensão que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Em outras palavras, a Teoria se apoia nos conceitos de: (I) Expectativa – probabilidade avaliada pelo indivíduo de que uma determinada ação ou esforço possa conduzir a um resultado desejado; (II) Valência – valor que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho; e (III) Instrumentalidade – percepção do indivíduo de que a obtenção de resultado está associada a uma recompensa.

Nesse processo consciente da motivação, a Teoria da Expectativa sustenta que a motivação se relaciona ao quanto se quer algo, a probabilidade de consegui-lo e, portanto, há uma expectativa que consiste em perceber o quanto um determinado esforço possa trazer resultados esperados. Assim, pode-se dizer que é quanto um indivíduo crê que um determinado resultado seja provável. Em outras palavras, o indivíduo acredita que seu esforço resultará em alguma consequência para ele.

2.1.6.2 Teoria da Fixação de Metas de Edwin Locke

A Teoria da Fixação de Metas foi elaborada por Locke (LOCKE; LATHAM, 1990, 2002) e baseou-se em estudos empíricos. Assume que as intenções expressas como metas podem ser fontes de motivação. Logo, pode-se afirmar que metas específicas melhoram o desempenho. Entretanto, as metas difíceis, quando são aceitas, podem resultar em um desempenho melhor do que metas fáceis. Além disso, quanto mais *feedback*, melhor o desempenho. Em outras palavras, essa teoria constatou que as pessoas aceitam mais, sentem-se mais envolvidas, comprometidas, quando participam da formulação de metas organizacionais, assim como a importância do *feedback* na motivação leva a um melhor desempenho. Contudo, o importante é articular metas específicas e desafiadoras, a fim de proporcionar uma força motivadora para os envolvidos (LOCKE; LATHAM, 1990, 2002).

Locke e Latham (2002) observaram haver, muitas vezes, um *trade-off* entre tempo e intensidade de esforço. Confrontado com uma meta difícil, é possível trabalhar mais rápido e mais intensamente durante um curto período, ou na forma mais lenta e menos intensamente por um longo período.

2.1.6.3 Teoria da Equidade de John Stacy Adams

A Teoria da Equidade, desenvolvida por Adams (1965), propõe que os indivíduos sejam motivados a procurar uma equidade social no retorno que esperam pelo seu

desempenho e de modo a compararem seus resultados e seus recursos com os de outra pessoa, no seu ambiente de trabalho. Quando essa comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam, existe um estado de equidade. Registra-se que os empregados fazem comparações não só em relação a si próprios, mas também quanto a sua situação em relação aos colegas.

Contudo, ocorre a iniquidade quando a relação resultado e recurso estão desequilibradas. Logo, este desequilíbrio negativo deverá ativar a motivação de forma a corrigir esta situação. Assim, o gestor, diante desta teoria, deve levar em consideração que as pessoas são diferentes e têm reações diferentes diante da iniquidade (ADAMS, 1965).

2.1.6.4 A Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) de Clayton Alderfer

Alderfer (1969) propôs uma hierarquia em três níveis colocando em primeiro lugar a necessidade de existência, em segundo, a necessidade de relacionamento e, em terceiro, a necessidade de crescimento, dando origem à Teoria ERC. A Teoria ERC procura ampliar e refinar os conceitos da Hierarquia das Necessidades, de Maslow.

As necessidades de existência seriam fundamentais para a sobrevivência humana e, em uma comparação não muito rígida, corresponderiam às necessidades fisiológicas e de segurança, de Maslow. As necessidades de relacionamento estariam ligadas à importância de se relacionar socialmente, assemelhando-se às necessidades de afiliação e estima. E, finalmente, as necessidades de crescimento são análogas ao que Maslow defende por autoestima e autorrealização. A diferença em relação à abordagem de Maslow é que o psicólogo Alderfer, ao apresentar a Teoria ERC, propõe que mais de um tipo de necessidade pode atuar, conjuntamente, ou seja, não assume a satisfação de nível inferior como um pré-requisito para o surgimento de necessidades de ordem superior (ALDERFER, 1969).

2.1.6.5 Teoria do Planejamento do Trabalho de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1976) apontam evidências de que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação. Para tanto, apresentam o modelo de características do trabalho, que pode ser descrito em termos de cinco dimensões. Os pesquisadores em questão descrevem essas cinco dimensões como:

- a) variedade de habilidades: considerado o grau de diversidade de atividades executadas pelo funcionário;
- b) identidade da tarefa: referente ao grau que o trabalho requer a realização completa de um processo inteiro e identificável; em outras palavras, fazer um trabalho do início ao fim com um resultado visível;
- c) significância da tarefa: refere-se ao grau em que o trabalho exerce um impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas;
- d) autonomia: refere-se ao grau em que o trabalho oferece liberdade, independência e discernimento do indivíduo para executá-lo;
- e) *feedback*: considerado o grau em que a realização das atividades exigidas pelo trabalho resulta na obtenção de informações individuais, diretas e claras sobre a eficácia do desempenho.

Os trabalhos com alto potencial motivador precisam ter alta pontuação em pelo menos um dos três fatores que levam à vivência da significância (variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância da tarefa) e, também, em autonomia e *feedback*. Se os trabalhos pontuarem alto grau em potencial motivacional, o modelo prevê que a motivação, o desempenho e a satisfação serão positivamente afetados, ao mesmo tempo em que se reduzirá a probabilidade de absenteísmo e rotatividade (HACKMAN; OLDHAM, 1976).

2.1.6.6 Teoria da Motivação para Realização de John William Atkinson

Atkinson (1964) trabalhou em um modelo de comportamento motivacional que enfatiza os determinantes ambientais da motivação. Em seu modelo são verificadas as seguintes premissas:

- a) os indivíduos têm necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais que influenciam o comportamento quando provocados;
- b) a provocação ou não dessas necessidades depende da situação percebida pelo indivíduo, uma vez que cada pessoa tem uma percepção própria;
- c) uma necessidade específica não influenciará o comportamento, até que ela seja provocada por uma influência ambiental como, por exemplo, uma ação gerencial ou uma interferência de um colega;

- d) mudanças percebidas no ambiente resultarão em mudanças do padrão da motivação provocada;
- e) e cada espécie da motivação é dirigida para a satisfação de uma diferente espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento. Se houver uma mudança no padrão da motivação, haverá uma mudança no comportamento.

Atkinson (1964) buscou isolar os determinantes de comportamento por meio de rigorosos modelos matemáticos e uma de suas implicações práticas é a de que a motivação varia muito em função da dificuldade percebida por quem vai realizar a tarefa.

2.1.6.7 Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan

A Teoria da Autodeterminação, na visão de Deci e Ryan (2000), sustenta que uma compreensão da motivação humana requer uma consideração das necessidades psicológicas inatas para a competência, autonomia e relacionamento ou conectividade, considerando que a autodeterminação do indivíduo é afetada pelo grau com o qual essas necessidades psicológicas inatas são cumpridas ou satisfeitas.

A competência reflete como o comportamento de uma pessoa é eficaz e como uma pessoa sente que tem a capacidade adequada. A autonomia, por sua vez, representa a necessidade de uma pessoa para ser o autor de sua história ou de seu comportamento e controlar esse comportamento. A terceira necessidade, relacionamento ou conectividade, reflete a necessidade de sentir uma sensação segura de pertença ou de ligação com os outros. Se essas necessidades de autonomia, competência e conectividade são satisfeitas, elas têm um efeito positivo sobre o bem-estar e qualidade de motivação do indivíduo, enquanto aqueles que evitam a autonomia, a competência ou a conectividade estão associados com pior motivação, desempenho e bem-estar.

Na Teoria da Autodeterminação, presume-se que a motivação ocorre em um *continuum* de motivação extrínseca à motivação intrínseca. Um indivíduo participa de uma atividade para a motivação extrínseca quando essa está ligada à recompensa potencial, tais como riqueza, notas, *status*, aparência ou para evitar problemas de saúde. A motivação intrínseca vem de dentro dos valores da pessoa e a atividade é, portanto, intrinsecamente gratificante para prosseguir, devida à satisfação derivada de sua participação (DECI; RYAN, 1985, 2000).

Deci e Ryan (2000) evidenciaram que os contextos sociais de apoio das necessidades de competência, autonomia e conectividade: (I) mantêm ou aumentam a motivação intrínseca; (II) facilitam a interiorização e integração de motivação extrínseca resultante em orientações motivacionais ou regulamentares mais autônomas; e (III) promovem ou reforçam as aspirações, resultando em pessoas que são mais automotivadas, energizadas e integradas em algumas situações e culturas que em outras, sendo relevante aos gerentes, no caso do âmbito organizacional, conhecer esses resultados a fim de facilitar a motivação e o empenho no trabalho (RYAN; DECI, 2000).

2.1.7 Outras abordagens sobre motivação

A seguir, são elencadas algumas perspectivas que podem ser direcionadas também para o estudo da motivação no trabalho.

2.1.7.1 Perspectiva das profecias autorrealizadoras

Livingston (2003) apresenta o estudo das profecias autorrealizáveis como uma forma de motivar pessoas nas organizações. A base de seu pensamento situa-se em pesquisas feitas em empresas americanas, assim como faz uma alusão à força da profecia autorrealizadora na educação, difundida pelos pesquisadores Robert Rosenthal e Lenove Jacobson (LIVINGSTON, 2003).

Ao procurar trabalhar a abordagem de profecia aplicada à gestão, Livingston (2003), propõe que, se um gerente está convencido de que as pessoas de sua equipe são de primeira qualidade, verifica-se que elas terão alto desempenho. Então, Livingston (2003, p. 97), se posiciona: “como conseguir o melhor dos seus empregados? Espere o melhor”.

Nessa linha de entendimento, o autor explica que alguns gerentes tratam seus subordinados de uma forma que os levam a um desempenho superior. Mas a maioria dos gerentes pode, também, levar seus subordinados a um desempenho inferior. Portanto, segundo Livingston (2003), por meio de seus estudos, constata-se que a forma de como os gerentes tratam seus subordinados é sutilmente influenciada por aquilo que se espera deles. Se as expectativas são baixas, é provável que seja fraca a produtividade. É como se houvesse uma lei que causou a melhora ou a piora do desempenho para atender as expectativas dos gestores em relação aos subordinados. Portanto, a forma de tratá-los, em grande parte, determinará o seu desempenho e progressão na carreira.

Entretanto, Livingston (2003) alerta para alguns cuidados que devem ser verificados, pois os subordinados não serão motivados para atingir altos níveis de produtividade a não ser que considerem a alta expectativa do chefe realista e alcançável. Também o que os gestores acreditam sobre sua capacidade de treinar e motivar subordinados é, claramente, o fundamento para que as expectativas sejam construídas.

Livingston (2003) prossegue argumentando que, por meio de seus estudos sobre profecias autorrealizadoras, verificou-se que todo cuidado deve ser dado também ao gerente inicial na vida de um profissional. Segundo o autor, as crenças desse gerente terão grande influência motivacional na carreira funcional do subordinado.

2.1.7.2 Modelo dos quatro *drivers* – direções

A perspectiva do modelo dos quatro *drivers* é apresentada por Nohria, Groysberg e Lee (2008) e desempenha um importante papel nas orientações sobre como levar as pessoas a fazer o seu melhor trabalho, mesmo em circunstâncias difíceis. Por meio das pesquisas interdisciplinares em áreas como a neurociência, biologia e psicologia evolutiva, Nohria, Groysberg e Lee (2008) alegam que se permitiu saber mais sobre o cérebro humano e, nesse sentido, a síntese da pesquisa desses autores sugere que as pessoas são guiadas por quatro necessidades básicas emocionais ou *drivers* (direções), que são o produto da herança evolutiva humana.

Nohria, Groysberg e Lee (2008) apontam que as direções de aquisição, relativas a obter bens escassos, inclusive os intangíveis, tais como: *status* social; as direções de vínculo, relacionadas à forma de conexões com os indivíduos e grupos; direções de compreensão, que consistem em satisfazer a curiosidade e dominar o mundo ao redor; e as direções de defesa, relacionadas a proteger contra ameaças externas e promover a justiça, funcionam como a base de tudo que se é feito.

Mas que ações os gestores podem colocar em prática de forma a satisfazer as quatro direções ou *drivers* e, assim, aumentar a motivação geral de seus funcionários? Nohria, Groysberg e Lee (2008) consideram que certas direções ou *drivers* influenciam, positivamente, alguns indicadores motivacionais.

Uma organização como um todo tem claramente que assistir aos quatro impulsos emocionais fundamentais. Nohria, Groysberg e Lee (2008) alegam que os gestores podem ser restringidos por normas organizacionais, mas os funcionários são inteligentes o suficiente para saber que seus superiores imediatos têm alguma margem para manobras, pois, de fato, a

pesquisa desses autores mostrou que os gestores individuais influenciam na motivação geral, tanto quanto qualquer política organizacional faz.

A seguir, por meio do Quadro 1, apresenta-se um resumo dos quatro *drivers* que estão subjacentes à motivação.

Quadro 1 – Como cumprir as direções que motivam os funcionários

Direções	Ações
Aquisição/ Conquista	Diferenciar bons desempenhos em relação ao desempenho de nível médio e fraco. Recompensar claramente de forma atrelada ao desempenho. Pagar bem como os concorrentes.
Vínculo	Promover a confiança mútua e amizade entre colegas de trabalho. Valorizar a colaboração e trabalho em equipe. Incentivar o compartilhamento das melhores práticas.
Compreensão	Projetar trabalho que têm distintos e importantes papéis na organização. Projetar trabalhos que são significativos e fomentam um sentimento de contribuição para a organização.
Defesa	Aumentar a transparência dos processos. Enfatizar a imparcialidade. Construir a confiança por ser justo e transparente na concessão de recompensas, atribuições e outras formas de reconhecimento.

Fonte: Adaptado de Nohria, Groysberg e Lee (2008, p. 82).

De acordo com Nohria, Groysberg e Lee (2008), os empregados atribuem muita importância ao seu chefe em satisfazer as quatro unidades como para as políticas da organização. Em outras palavras, os empregados reconhecem que o gerente tem algum controle sobre como as políticas e processos da empresa são implementados. Em suma, os funcionários são realistas sobre o que os gestores não podem fazer, bem como acerca do que se está na alçada do gestor para implantar, de forma a poder atender às necessidades básicas dos subordinados.

Portanto, o modelo dos quatro *drivers* postula que a motivação dos funcionários é influenciada por um sistema complexo de fatores gerenciais e organizacionais. Se for levado em conta que uma força de trabalho motivada pode impulsionar o desempenho da empresa, os *insights* sobre o comportamento humano que Nohria, Groysberg e Lee (2008) apresentam contribuem para que as empresas e os gestores possam melhor trabalhar a motivação dos trabalhadores, suprindo suas necessidades básicas. Na visão desses autores, o segredo para promover a organização em uma posição de liderança, em termos de motivação dos funcionários, é melhorar sua eficácia no cumprimento dos quatro *drivers* emocionais básicos.

2.1.7.3 Justiça Organizacional e implicações para a motivação no trabalho

De acordo com Cropanzano e Rupp (2003), a justiça organizacional tem sido estudada a partir da perspectiva de motivação no trabalho, uma vez que os estudos sobre a justiça também têm surgido para entender o comportamento no trabalho. Quando as pessoas acreditam que estão sendo tratadas de forma justa, elas tendem a apresentar níveis mais altos de desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional, enquanto se envolvem em menos conflitos e em menos atividades contraproducentes.

Cropanzano e Rupp (2003) apresentam alguns modelos de justiça organizacional e, entre eles, consta o modelo interpessoal de justiça organizacional que enfatiza as relações entre os membros da equipe. Os estudos de Cropanzano e Rupp (2003) identificaram mecanismos que promovem comportamentos de cidadania e de alto desempenho eficaz no trabalho, em que se destacam a confiança, pois quando se é mais propenso a colocar as necessidades da equipe acima do interesse pessoal, isso é visto como justo, gerando mais confiança e internalização dos princípios. Assim, as pessoas se comportam de forma justa porque passaram a acreditar que esta é a forma ética de fazer.

Quanto aos modelos de processo de justiça organizacional, Cropanzano e Rupp (2003) trazem informações das quais se destacam: a) a Teoria referente à Cognição preve que os indivíduos determinam a justiça de um evento, avaliando os procedimentos em comparação aos resultados que recebem; b) a Teoria da Justiça que procura identificar as condições a serem cumpridas para que uma injustiça seja percebida e a pensar que uma situação alternativa teria levado a melhores resultados, além de acreditar que quem está no poder poderia ter agido de forma diferente; c) a Teoria Heurística da Justiça que proporciona um modelo útil para a compreensão de como a informação da justiça é usada para fazer o sentido dos padrões complexos de informação recebidos pelos empregados.

Cropanzano e Rupp (2003), sobre a Teoria Heurística da Justiça, explicam que em primeiro lugar, os julgamentos iniciais sobre justiça perpetuam e, em segundo lugar, as organizações, no caso, por meio de seus gestores, devem prestar especial atenção à justiça dos procedimentos quando os empregados estão expostos a primeira vez ao entrarem na organização. Portanto, na visão dos autores, a justiça organizacional pode figurar entre as bases para se entender a motivação no trabalho, pois a justiça organizacional, sobretudo aquela oriunda da cultura organizacional e emanada pelos gestores, colabora nas explicações sobre comportamentos motivados.

Dito de outro modo, Cropanzano e Rupp (2003) defendem que as teorias da justiça, como é verdadeiro para a maioria das teorias de motivação, enfatizam a tomada de sentido ativa e atribuição de significados que acontecem no trabalho e em outras configurações. O comportamento individual pode resultar do sentimento a partir dos significados justo ou injusto das situações vivenciadas no trabalho. Assim, a justiça organizacional é de interesse do trabalhador e, como tal, serve para influenciar o seu comportamento e atitudes, tratando das considerações morais que estão subjacentes a uma boa dose de comportamento motivado no trabalho.

2.1.7.4 Teoria do Reforço

A Teoria do Reforço é uma abordagem que também tem sido adotada no estudo da motivação para o trabalho. Segundo Skinner (1993), o organismo encontra-se em constante interação com o ambiente e seu comportamento é sempre afetado pelas consequências que comportamentos similares tiveram no passado. O autor evidencia que, quando um comportamento tem como consequência um reforço, há maior probabilidade de esse comportamento ocorrer novamente. Um reforço positivo fortalece qualquer comportamento que o produza, já um reforço negativo traz à tona qualquer comportamento que reduza ou faça cessar o referido reforço negativo (SKINNER, 1993).

Vecchio (2014) observa que a atribuição de reconhecimento em troca de comportamentos específicos pode trazer um impacto no comportamento subsequente. Assim, a Teoria do Reforço e a Teoria da Expectativa contém um fundamento conceitual parecido. Enquanto a Teoria da Expectativa de Vroom (1964) – apoiada nos conceitos de (I) Expectativa: probabilidade avaliada pelo indivíduo de que uma determinada ação ou esforço possa conduzir a um resultado desejado; (II) Valência: valor que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em função do seu desempenho; e (III) Instrumentalidade: percepção do indivíduo de que a obtenção de resultado está associada a uma recompensa, concentra-se no futuro –, a Teoria do Reforço concentra-se na influência das retribuições passadas sobre o comportamento.

2.1.7.5 Teoria da Comparação Social

Festinger (1954) estuda os processos de opinião e sua influência em grupos sociais. Enquanto as opiniões e habilidades podem, à primeira vista, parecer diferentes, há um estreito

laço funcional entre elas. Elas agem em conjunto na forma em que elas afetam o comportamento. A cognição de uma pessoa, ou seja, suas opiniões e crenças sobre a situação em que ela existe e suas avaliações do que ela é capaz de fazer (ou seja, a avaliação de suas habilidades), em conjunto, têm influência sobre o seu comportamento.

A seguir, apresenta-se uma síntese dos estudos pesquisados.

2.1.8 Considerações sobre as abordagens da motivação no trabalho

A respeito das abordagens sobre motivação e procurando agrupá-las numa lógica sobre o que é necessário para se motivar, verifica-se, com base em Seiler *et al* (2012), que o estudo das teorias motivacionais permite organizá-las em duas categorias principais: Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo. Assim, as Teorias de Conteúdo estão relacionadas com o que motiva, normalmente associada às necessidades do indivíduo. Nesse sentido, as Teorias da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, a Teoria das Necessidades ERC (necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento), de Aldefer, a Teoria das Necessidades de Afiliação, Realização e Poder, de McClelland, e a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, podem ser citadas como exemplos que se enquadram nessa natureza (de conteúdo). Já as Teorias de Processo relacionam-se em como motiva ou por quê motiva. Dessa maneira, podem ser citadas a Teoria da Equidade, de Adams, a Teoria da Expectativa, de Vroom, a Teoria da Definição de Metas, de Locke, e a Teoria do Reforço, de Skinner, todas essas teorias buscando explicar como poderá se dar a motivação humana.

Outra forma de verificar as teorias aqui tratadas seriam duas grandes categorias, conforme Tamayo e Pachoal (2003). A primeira compreende as teorias relacionadas com aspectos motivadores do trabalho, denominadas como exógenas, cujo foco são os aspectos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. O conteúdo do trabalho e as características do ambiente laboral são levados em conta nesse grupo, ou seja, teorias exógenas priorizam a organização do trabalho. A segunda categoria compreende as teorias relacionadas com as motivações pessoais. São as chamadas teorias endógenas que exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado. As teorias endógenas buscam explicar as motivações dos empregados de forma mais teórica, enquanto que as exógenas apresentam propostas para programas de motivação, uma vez que os fatores podem ser alterados pela organização por meio das estratégias de gestão.

Verifica-se, portanto, que o estudo da motivação apresenta várias abordagens e diferentes formas de classificação. A ação do homem é sempre motivada por algo. Entretanto,

um comportamento específico pode ser resultado de vários fatores. Adicionalmente, os motivos são dinâmicos, sofrendo mudanças de acordo com o aumento ou diminuição da importância de um determinado motivo (VECCHIO, 2014). Apesar de existirem muitas teorias para um tema complexo que é o estudo do comportamento humano, os pesquisadores procuram identificar quais fatores contribuem para um comportamento motivado nas organizações. Dessa maneira, investigar os motivos e seus efeitos que contribuem para o entendimento da motivação. A seguir, considerando que esse estudo envolve a motivação aliada aos efeitos dos construtos gestão do tempo, crenças e desempenho no trabalho, as próximas seções serão dedicadas a esses construtos.

2.2 As crenças e o comportamento no trabalho

O construto “crença” foi pesquisado no sentido de se verificar aquilo que se tem convicção, que se põe fé e que possa estar influenciando o comportamento humano, sobretudo na esfera profissional.

2.2.1 Definições relacionadas às crenças

Brant e Borges-Andrade (2014) definem as crenças como um construto multideterminado e transversal, tornando-se objeto de estudos em áreas como a Filosofia, Antropologia, Sociologia, Educação e Psicologia. O termo é empregado com diferentes definições, podendo ser compreendido como percepção, fé, expectativa e julgamento. Segundo esses autores, no campo do comportamento organizacional, as crenças são abordadas como um dos componentes de atitudes e associam-se aos processos cognitivos e às interações socioculturais.

Por crença, Borg (2001) define como um estado mental que tem como conteúdo uma proposição aceita como verdadeira pela exploração individual. A autora explica que o entendimento é de que pode não haver ainda nenhum consenso sobre o significado. Entretanto, Borg sinaliza que as crenças podem alienar ou direcionar o pensamento e a ação das pessoas, permitindo que um indivíduo possa estar consciente de algumas crenças e inconsciente de outras. As crenças estão envolvidas em ajudar as pessoas a fazer o sentido do mundo, influenciando como uma nova informação é percebida e se ela é aceita ou rejeitada.

Abbagnano (1998) alega que crença, no significado mais geral, é a atitude de quem reconhece como verdadeira uma proposição, portanto, é a adesão à validade de uma noção

qualquer. Segundo Abbagnano (1998), a crença por si só não tem alcance religioso, nem é, necessariamente, a verdade revelada pela fé. A fé, por outro lado, também não exclui essa determinação. Nesse sentido, é possível dizer que uma crença pode pertencer ao domínio da fé. Portanto, podem ser chamadas de crenças as convicções científicas tanto quanto as convicções religiosas, o reconhecimento de um princípio evidente ou de uma demonstração, bem como a aceitação de um preconceito ou de uma superstição, mas não se pode atribuir à crença, a dúvida.

Howlett e Paulus (2015, p. 11-12) apontam que a crença pode ser definida como uma construção mental proposicional que afirma ou nega a verdade de um estado das coisas. Assim, sendo as crenças frequentemente usadas para construir modelos mentais do estado do mundo, elas se tornam construções importantes para orientar as decisões. Já o estado de sensação subjetiva pode estar envolvido no sentimento de determinada crença sem provas, que, segundo os autores, poderia ser descrito como “fé” ou “intuição”.

Para Lalande (1999), crença, no sentido amplo, é o equivalente à opinião. A palavra pode designar um assentimento perfeito no sentido de que ela excluiria a dúvida, sem contudo, ter o caráter intelectual e logicamente comunicável do saber, baseando-se em motivos individuais de sentimento, reconhecendo um valor universal (por exemplo, a moralidade). Enquanto é tida, é legítima, sendo a crença intrínseca.

Rokeach (1981, p. 92) define crença como qualquer proposição simples, consciente ou inconsciente, inferida do que uma pessoa diz ou faz, capaz de ser precedida pela frase: “eu creio que [...]”. Entretanto, Rokeach defende que crença, atitude e valor possuem conceitos nem sempre diferenciados. Assim, o item seguinte será dedicado, principalmente, à explicação do sistema de crenças e sua relação com as atitudes e valores.

2.2.1.1 Tipologia, sistema de crenças e a relação entre crenças, valores, atitudes e comportamento

Se a crença pode ser precedida pela frase: “eu creio que...”, o conteúdo de uma crença pode descrever o objeto de crença como verdadeiro ou falso, correto ou incorreto, avaliá-lo como bom ou ruim, ou advogar um certo curso de ação ou estado de existência como sendo desejável ou indesejável (ROKEACH, 1981, p. 92). Assim, segundo esse autor, o primeiro tipo de crença pode ser chamado de crença descritiva ou existencial (por exemplo: eu creio que o sol nasce a leste); o segundo tipo de crença pode ser chamado de crença avaliativa (por exemplo: eu creio que este sorvete é bom); e o terceiro tipo pode ser chamado de crença

prescritiva ou exortativa (por exemplo: eu creio que é desejável que as crianças obedçam a seus pais). Entretanto, Bem (1973) defende que a maioria das crenças é por natureza avaliativa, pois quando se diz que uma determinada pessoa é de um jeito, inclui-se uma avaliação e não apenas uma descrição.

Segundo Rokeach (1981), um sistema de crenças pode ser definido como tendo representado dentro de si, cada uma e todas as crenças incontáveis de uma pessoa sobre a realidade física e mental. Tal sistema é organizado de alguma forma psicológica, não necessariamente lógica. Rokeach (1981, p. 100) aponta que um sistema de crenças representa o universo total de crenças de uma pessoa sobre o mundo físico, o mundo social e o “eu”.

Rokeach (1981, p. 5) aponta cinco classes de crenças do sistema de crenças, arrumadas, que se distribuem ao longo de uma dimensão periférica-central:

- a) Tipo A – Crenças primitivas – consenso 100%: são as crenças aprendidas pelo encontro direto com o objeto da crença, não sendo, portanto, derivadas de outras crenças e são, além do mais, reforçadas por um consenso social unânime entre todas as referências de pessoas e grupos. São chamadas primitivas por representarem as verdades básicas sobre a realidade física, social e a natureza do eu, pois representam um subsistema dentro do sistema total no qual a pessoa tem os mais fortes comprometimentos. Quase nunca são sujeitas as controvérsias, como, por exemplo: “Eu acredito que meu nome é fulano”.
- b) Tipo B – Crenças primitivas – consenso zero: envolvem diretamente a existência e a autoidentidade também aprendida pelo encontro direto com o objeto da crença. Porém, sua manutenção não parece depender do fato de ser compartilhada com outros, pois não há referência de pessoas ou grupos que poderiam discutir tais crenças. Neste segundo tipo de crença primitiva, é como se o crente dissesse: “eu acredito, mas nenhum outro poderia saber”. Consequentemente, não importa o que os outros acreditam, assim, outro exemplo seria: “Não importa em que os outros acreditam, eu acredito em Deus”.
- c) Tipo C – Crenças de autoridade: qualquer crença de autoridade é caracteristicamente controvertível, porque o crente aprendeu que algumas pessoas e grupos de sua referência compartilham a sua crença, enquanto outros não. Num dado momento, verifica-se que certa crença não é compartilhada e, neste momento, a criança é forçada a pensar numa concepção seletiva de autoridade positiva e negativa. Essas crenças ajudam as pessoas a completar o quadro do mundo, o mais realisticamente e racionalmente possível, de forma

mais defensiva e irracional que seja necessária. São crenças mais fáceis de mudar. Primeiramente, somente os pais da criança servem como referência. Mas, à medida que se dá o crescimento da criança, aparecem outros grupos de referência positiva e negativa. Como exemplo, pode ser citada a seguinte crença: a filosofia de Adolf Hitler é basicamente uma filosofia correta e eu sou a favor dela.

- d) Tipo D – Crenças derivadas: as crenças ideológicas, originadas das instituições religiosas ou políticas e derivadas de segunda mão, do processo de identificação com a autoridade, mais do que pelo encontro direto com o objeto de crença, são tidas como crenças do tipo D. Se uma pessoa acredita numa autoridade específica, é possível deduzir muitas de suas outras crenças, que são provenientes ou derivam das autoridades com as quais ela se identifica. Essas crenças derivadas formam o que geralmente se refere a uma ideologia institucionalizada e, junto com as identificações de pessoas ou grupos de referência sobre as quais se baseiam, fornece uma crença com um sentido de identidade de grupo.
- e) Tipo E – Crenças inconsequentes: são as crenças do sistema de crenças provenientes de questões de gosto mais ou menos arbitrárias. As questões de gosto são, todavia, consideradas inconsequentes, porque têm pouca ou nenhuma ligação com outras crenças.

Em resumo, Rokeach (1981) aponta que um sistema total de crenças de uma pessoa abrangerá crenças inconsequentes, derivadas, pré-ideológicas sobre uma autoridade específica e crenças primitivas pré-ideológicas, compartilhadas ou não socialmente. Visto como uma organização de crenças, o sistema colabora para o sentido de identidade do ego.

Já para Shermer (2012), os sistemas de crença são poderosos, penetrantes e duradouros. O autor se dedicou a entender como as crenças nascem, se formam, se alimentam se reforçam, são contestadas, mudam e se extinguem. Segundo o autor em questão:

Construímos nossas crenças por várias e diferentes razões subjetivas pessoais, emocionais e psicológicas, em contextos criados pela família, por amigos, colegas, pela cultura e a sociedade. Uma vez consolidadas essas crenças, nós as defendemos, justificamos com uma profusão de razões intelectuais, argumentos convincentes e explicações racionais. Primeiro surgem as crenças e depois as explicações (SHERMER, 2012, p. 21).

Shermer acredita que o cérebro é uma máquina de crenças e evoluiu para conectar os pontos de nosso mundo em padrões significativos, capazes de explicar por que as coisas

acontecem. Esses padrões significativos se tornam crenças. Uma vez formadas as crenças, o cérebro procura evidências que as confirmem, o que aumenta a confiança emocional e acelera o processo de reforço dessas crenças. Surge um ciclo de reforço e confirmação de crenças. Vez ou outra, as pessoas constroem crenças a partir de uma experiência reveladora, totalmente livre de restrições de seus antecedentes pessoais ou de sua cultura, segundo Shermer (2012).

Quanto à definição de valor, Rokeach (1981, p. 100) considera “valor como um tipo de crença, centralmente localizado no sistema de crenças de uma pessoa, sobre como se deve ou não comportar, ou sobre algum estado final da existência, alcançando, ou não, valor”. Assim, os valores são ideais abstratos, positivos ou negativos, não atados a nenhum objeto ou situação de atitude específica; representam as crenças de uma pessoa sobre os modos ideais de conduta (por exemplo, procurar a verdade, comportar-se com justiça) e objetos terminais ideais (por exemplo: liberdade, felicidade, poder). Um valor é visto, portanto, como uma disposição de uma pessoa, tal como uma atitude, porém é mais fundamental do que a atitude, frequentemente subjacente a ela. Segundo o autor, um adulto provavelmente possui centenas de milhares de crenças, milhares de atitudes e algumas dúzias de valores. Schwartz (1994, p. 21), estudioso dos valores humanos, por sua vez, descreve valores como “desejáveis metas que operam como princípios que orientam a vida de uma pessoa”.

Como se relacionam crenças e atitudes? Rokeach (1981) defende que se o conteúdo de uma crença é ou não para se descrever ou exortar, todas as crenças são predisposições para a ação. Por isso, uma atitude é um conjunto de predisposições que se relacionam entre si para a ação, organizadas em torno de um objeto ou situação. Nesse sentido, Rokeach (1981, p. 94) aponta:

Uma atitude é definida simplesmente como uma organização de crenças interrelacionadas em torno de um objeto comum, com certos aspectos do objeto sendo o foco de atenção para algumas pessoas e outros aspectos para outras pessoas. A atitude tem propriedades cognitivas e afetivas que interagem e reforçam-se mutuamente.

Rokeach (1981, p. 107) acrescenta que: “[...] a atitude é uma organização relativamente duradoura de crenças interrelacionadas que descreve, avalia e defende a ação com relação a um objeto ou situação”. Já Bem (1973) aponta que as atitudes, assim como as crenças, podem ser conclusões de deduções.

Rokeach (1981, p. 92) ainda aponta que, na organização de atitude, cada crença é concebida como tendo três componentes: “cognitivo, afetivo e comportamental”. O componente cognitivo representa o conhecimento de uma pessoa, com graus variados de convicção sobre o que é verdadeiro ou falso, bom ou ruim, desejável ou indesejável; o

componente afetivo diz respeito ao que a crença é capaz de provocar afeto de intensidade variada, centrada em torno do objeto da crença em torno de outros objetivos (indivíduos ou grupos), tomando um posicionamento positivo ou negativo com relação ao objeto de crença, ou em torno da própria crença, quando sua validade é seriamente questionada, como num argumento; e um componente comportamental, já que a crença possui uma predisposição de resposta de variados princípios, deve levar a alguma ação quando é adequadamente ativada.

Segundo Bem (1973), as crenças e as atitudes humanas se fundamentam em quatro atividades do homem: pensar, sentir, comportar-se e interagir com os outros. Assim, os fundamentos psicológicos das crenças e atitudes se dividem em quatro partes: cognitivos, emocionais, comportamentais e sociais.

Ajzen e Fishbein (1980) explicam que as crenças são estruturas cognitivas básicas sobre as quais as atitudes se fundamentam e, nesse sentido, as crenças são fundamentais para promover mudança de atitudes já estabelecidas. Assim, a totalidade das crenças das pessoas serve como base informacional que determina suas atitudes, intenções e comportamentos.

Com relação às atitudes e ao comportamento, a maneira como uma pessoa se comportará com relação a um objeto de uma situação dependerá, por esta razão, “por um lado, das crenças e predisposições particulares ativadas pelo objeto de atitude e, por outro lado, pelas crenças ou predisposições ativadas pela situação” (ROKEACH, 1981, p. 102). Nesse sentido, o autor supracitado defende que a formulação mais satisfatória entre atitudes e comportamento é que o comportamento deriva da interação entre duas atitudes, uma em relação ao objeto (pessoa, instituição) e outra em relação à situação.

2.2.2 Abordagens relacionadas às crenças e comportamentos no trabalho

Segundo Vaisey (2009), sociólogos da religião e psicólogos sociais tem se concentrado sobre o papel que as crenças desempenham na motivação, uma vez que a crença pode atuar tanto como uma fonte de motivação como para justificação das ações. Esse autor também explica que os seres humanos, como autoconscientes, buscam se alinhar com alguma moral objetiva. Essa alegação apoia a afirmação de Vaisey de que não só as crenças conscientemente estabelecidas, mas também as intuições morais podem desempenhar papel importante na definição do que as pessoas sentem e fazem. Oportuno esclarecer que ações e comportamentos serão entendidos na presente pesquisa, no sentido compartilhado com Vaisey (2009, p. 1675), como “coisas que as pessoas fazem”.

Sobre as crenças, Smith (2003) explora a relação entre moralidade, cultura e motivação, alegando que os seres humanos agem para sustentar a ordem moral que dá sentido à vida e ao propósito e reforça seu pensamento. É neste ponto que o homem encontra a motivação fundamental para a ação humana, ou seja, suas ações partem de suas crenças não, necessariamente, conscientes, mas para atender também a uma ordem moral internalizada.

Lenman (1996) afirma que a crença e o desejo são os princípios motivadores racionais para a ação, pois quando se quer algo, há razão para a ação. Assim, torna-se necessário, segundo esse autor, definir crença como uma idéia de como se vê o mundo e definir desejo como uma visão ou esperança do caminho que se gostaria que o mundo seguisse.

Tumulty (2014, p. 261) aponta existir, às vezes, trechos de nosso comportamento que não coincidem com as crenças que atribuímos a nós mesmos, ou que os outros têm atribuído a nós. Isso pode ocorrer porque houve um trabalho de “mentir” sobre o que as crenças são realmente, de acordo com a autora.

Albahari (2014) discute sobre as condições em que se pode atribuir determinado comportamento às crenças. O autor cita o exemplo de um anti-racista assumido exibir tendências racistas em suas ações cotidianas. Casos como esse, segundo Albahari, sugerem um questionamento: as crenças se alinham com o que sinceramente se endossa ou com o que se faz e sente? Esse autor defende que as crenças são cognições compartilhadas por seres humanos e animais, sendo, portanto, uma característica subjacente à crença — em seres humanos e animais. Ela controla a precisão, a acurácia, no lugar da verdade (que pode exigir capacidade racional). A colocação de normas de racionalidade em toda atribuição de crença, conforme Albahari, ignora profundas semelhanças de conhecimento entre humanos e animais. Entretanto, por existir possibilidades tanto para concordâncias quanto para discordâncias das crenças em relação ao comportamento, os casos diferentes devem, muitas vezes, merecer análises diferentes, motivo pelo qual o autor defende uma abordagem contextual para a compreensão da atribuição de crença.

Para Howlett e Paulus (2015), a crença é, claramente, um processo cognitivo com implicações importantes para o comportamento e psicopatologia. Esses autores defendem que diferentes tipos de crenças podem envolver, fundamentalmente, diferentes processos de inferência e, assim, atrair regiões cerebrais especializadas, distintas, enquanto, ao mesmo tempo, um conjunto comum de áreas avaliativas do cérebro faz a mediação da influência das crenças sobre o comportamento, por meio da motivação de sistemas cerebrais. Howlett e Paulus sugerem que as regiões diferentes do cérebro contribuem para a avaliação de proposições com base no tipo de conteúdo, enquanto uma rede comum pode mediar a

influência de crenças sobre a motivação e comportamento com base no nível de certeza na crença.

Há outras abordagens sobre crenças, desejos e que envolvem a motivação. A questão inserida nos estudos de Friedrich (2014) sobre crenças e motivação é no sentido de se estudar se a motivação é pelo desejo ou se a motivação é somente pela crença. Friedrich acredita que algumas crenças podem motivar as pessoas a agir sem a ajuda de desejo. Ele argumenta que a motivação é sujeita a muitas influências contingenciais. Segundo a autora, as crenças podem permanecer fiéis à evidência, enquanto as motivações mudam com os nossos humores.

Morgen (2015) acredita que promover a mudança de comportamento provoca resistência, então a mudança não acontece dessa maneira. A motivação envolve a mudança de crenças. Será criando novos comportamentos habituais que o nosso *status quo* inconsciente irá aceitar e adotar ao longo do tempo. Assim, Morgen afirma ainda que um comportamento é a ação – é a representação – em grande parte, de uma crença inconsciente e a mudança de comportamento duradoura só irá ocorrer, quando há primeiro uma mudança nas crenças responsáveis. Portanto, para mudar um comportamento, há de se alterar as crenças subjacentes primeiro. Dessa forma, a mudança de crença irá desencadear um novo comportamento para corresponder à nova crença. Para motivar a nós mesmos e os outros de forma eficaz, deve-se facilitar uma mudança inconsciente das crenças ineficazes para as bem-sucedidas e, em seguida, introduzir novos comportamentos proporcionais. Se há resistência a uma mudança é porque existe uma crença que está segurando o comportamento, ineficaz, no lugar.

Um olhar para as crenças diz respeito aos estudos de Petrides e Furnham (2015) que estudam as crenças e o atingimento de metas. A Teoria defendida por Pedrides e Furnham (2015) explora a ligação de traços de personalidade, crenças, motivação e ação. No cerne da teoria, encontra-se a premissa de que certos traços de personalidade conferem uma predisposição para perceber convergências e discrepâncias entre a crença de um indivíduo poder atingir determinadas metas e a importância que coloca nestas metas. Essas predisposições operam independentemente da natureza dos objetivos, embora possam, evidentemente, ser moderadas por uma série de outros fatores, como interesses, valores e circunstâncias pessoais.

Outro ponto merecedor de destaque são as crenças que um candidato traz consigo no momento de uma entrevista para emprego em cargos de liderança e suas implicações com ações consequentes. Sobre esse assunto, Olverson (2015) argumenta que é importante a pergunta: o que o candidato acredita? Essa pergunta serve para buscar descobrir as verdadeiras crenças de cada candidato. Sobre esse tema, Olverson (2015, p. 28) exemplifica:

“[...] um líder bem sucedido disse, recentemente, a um candidato a professor, ‘eu não estou olhando alguém para trabalhar para mim; estou olhando alguém para trabalhar em uma causa’”. Portanto, Olverson (2015) reconhece que as crenças representam valores e os valores são traduzidos em ação.

2.2.3 Abordagens sobre as crenças e locus de controle no trabalho

Um termo que vem sendo utilizado na psicologia relacionado à crença interna trata-se do *locus* de controle. Quanto à definição, Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995, p. 44) explicam que o construto *locus* interno de controle se refere à: “[...] a crença pessoal de que se possa ter influência sobre seus resultados por meio de suas aptidões, esforços, ou habilidades; já o *locus* de controle externo é a crença de que forças externas controlam seus resultados”. Portanto, *locus* de controle é a expectativa do indivíduo sobre a medida que os seus reforçamentos se encontram sob controle interno (esforço pessoal, competência) ou externo (as outras pessoas, sorte, chance etc.).

Diante do exposto, observa-se que, se uma pessoa tem um *locus* predominantemente interno, ela se sente mais no controle de sua própria vida e sucesso e exige mais de si mesmo. Uma pessoa com um *locus* de controle externo sente que fatores externos têm um controle maior na sua vida, exigindo mais dos outros, com uma maior dependência emocional. Assim, em princípio, as pessoas que possuem *locus* interno possuem maior autonomia em suas decisões e, assim, possuem maior fé no seu “verdadeiro eu”, pois acreditam mais em si próprias.

Já para Chen, Goddard e Casper (2004), o termo *locus* de controle tem sido conceituado tanto como um construto de avaliação se uma pessoa controla eventos em sua vida, ou seja, uma autoavaliação, como também como um construto sobre a visão de mundo. Assim, *locus* de controle pode ser considerado como autoavaliação ao examinar se um indivíduo acredita se os resultados e reforços estão dentro do seu próprio controle. Alternativamente, *locus* de controle pode ser conceituado como visão de mundo quando discute se os indivíduos acreditam que os resultados e os reforços estão dentro do controle das pessoas em geral. Assim, o *locus* de controle é tanto uma crença generalizada, como uma crença específica do contexto.

O *locus* de controle de trabalho, para Chen, Goddard e Casper (2004), é uma crença de que as pessoas tem o controle dos resultados, como promoções, demissões e níveis salariais; enquanto que *locus* de controle organizacional pode ser definido como a crença que os

funcionários de uma determinada organização controlam seus resultados nessa organização. Portanto, crenças de controle relacionados ao trabalho incluem *locus* de controle de trabalho e *locus* de controle organizacional.

Chen, Goddard e Casper (2004) sugerem que as reações psicológicas dos trabalhadores às condições de trabalho estão relacionadas com suas atitudes de trabalho. Assim, as intervenções que aumentam as crenças de controle relacionados ao trabalho e autoavaliações específicas de trabalho podem ser uma estratégia para melhorar as atitudes. Na visão desses autores, para impulsionar as atitudes de trabalho, os gestores devem buscar, simultaneamente, aumentar trabalhos relacionados com crenças de controle e autoavaliações específicas do trabalho.

2.2.4 Crenças e a Teoria da Autodeterminação

Torna-se importante destacar as crenças e comportamentos, se reportando à Teoria da Autodeterminação. A autonomia (*self-determination*), segundo Skinner e Edge (2004), tendo como referência Deci e Ryan (1985), refere-se à necessidade de expressar a própria fé e experiência do “eu” como a fonte de ação. Essa hipótese é chamada de autodeterminação. Entretanto, Skinner e Edge registram que este estudo não está finalizado. A base da doutrina da autodeterminação – autonomia – é que todas as pessoas desejam ser autônomas. Uma pessoa com uma orientação autônoma pode formar e expressar metas robustas e intenções que refletem suas preferências reais.

Skinner e Edge ainda afirmam que, em termos de autonomia, essa é uma função importante para lidar, construtivamente, com a adversidade e permite às pessoas descobrir e elaborar seus “verdadeiros eus” para aprender a articular, coordenar e defender os valores de vida, que são realmente importantes para elas, ou seja, sobre o que crêem ser suas prioridades. A identificação dos objetivos de alta prioridade é um processo de descoberta, não só sobre o ego, mas sobre o contexto social. A tese central das autoras Skinner e Edge é que o grande corpo de teoria e pesquisa sobre a autodeterminação pode enriquecer ainda mais o trabalho em enfrentamento e elas ensinam aos investigadores a buscar ampliar o estudo da dinâmica de autodeterminação.

Wagner, Parker e Christiansen (2003) concluíram que um clima de autodeterminação, no qual os funcionários percebem o suporte para formação, o reconhecimento de um trabalho árduo e a gestão ética participativa estão associados a crenças e comportamentos que refletem um sentimento de posse (propriedade) da organização. Por sua vez, crenças e comportamentos

de propriedade predizem diferentes aspectos da eficácia organizacional. Assim, a crença de propriedade está positivamente relacionada com as atitudes dos trabalhadores para com a organização. A ligação entre a propriedade dos empregados e as crenças relacionadas com o trabalho e comportamentos pode ser diminuídas pelo fato de que a participação de um indivíduo é uma fração muito pequena do capital total da organização, apesar deste fato, os resultados demonstraram relações positivas originais com crenças de propriedade e comportamentos.

2.2.5 Crenças no sentido da fé religiosa e o trabalho

Um fator que vem atraindo cada vez mais a atenção é o papel da fé nos caminhos das pessoas que lidam com situações adversas (HARROWFIELD; GARDNER, 2010). Para Rokeach (1981, p. 101) a fé refere-se a “uma ou mais crenças que uma pessoa aceita como verdadeiras, boas ou desejáveis, não obstante o consenso social ou a evidência objetiva que é percebido como irrelevante”.

Segundo Abbagnano (1998), fé, do latim *fides*, trata-se de crença religiosa, como confiança na palavra revelada. Enquanto a crença, em geral, é o compromisso com uma noção qualquer, a fé é o compromisso com uma noção que se considera revelada ou testemunhada pela divindade.

A fé, para Lalande (1999), é definida como fidelidade a um compromisso. Em um sentido subjetivo, pode ser confiança absoluta, quer numa pessoa, quer numa afirmação garantida por um testemunho ou um documento seguro.

Reportando-se à Bíblia (1995), verifica-se em Hebreus, capítulo 11, versículo 1 (Hb 11:1), um conceito para fé: “Ora, a fé é o firme fundamento das coisas que se esperam, e a prova das coisas que se não veem”. Analisada isoladamente, essa definição, nos escritos sagrados, pode ser interpretada como uma forte expectativa naquilo que em que se acredita. Outra passagem na Bíblia (1995), entre muitas sobre fé, encontra-se em Coríntios, capítulo 5, versículo 7, (Co 5:7): “[...] porque andamos por fé, e não por vista”. Em outras palavras, pelos registros bíblicos, o indivíduo se move em função do que ele crê, do que ele põe fé.

Howlett e Paulus (2015) defendem que a fé é o estado de sensação subjetiva que pode estar envolvido no sentimento de determinada crença sem provas.

Assim, verifica-se um limite, ainda que tênue, entre as definições de crenças e de fé. Pode-se sugerir que a fé, apresentando-se de forma subjetiva, é a crença mais pertinente à esfera da religiosidade.

Silva, Bezerra e Medeiros Júnior (2014), ao pesquisarem os motivos para determinadas ações empreendedoras na realização de um empreendimento, verificaram um elemento que chamou atenção pela intensidade e quantidade de vezes que foi mencionado. Esses autores observaram que muitas das conquistas realizadas foram atribuídas a um elemento metafísico, a fé, que foi citada na entrevista, inúmeras vezes, induzindo o entrevistador a acreditar que, de fato, tal característica possui uma representatividade determinante no alcance daquilo que havia sido idealizado pelo empreendedor.

Silva, Bezerra e Medeiros Júnior (2014) identificaram que o exercício da fé é essencial para se ter credibilidade em si próprio. Ao tratar da fé, o indivíduo se mostra proativo e sua crença faz com que ele se mova para que o negócio possa se desenvolver. Esse elemento evidencia o fato de a fé poder ser altamente relevante para que se explore o que é possível fazer.

Harrowfield e Gardner (2010) relatam que a maturidade da fé é provável que seja um dos fatores que ajudam os trabalhadores em organizações cristãs a lidar com demandas estressantes relacionadas ao trabalho. Esses autores observaram que os indivíduos com maior grau de maturidade da fé eram mais propensos a avaliar fatores estressores como desafios.

Walker (2013), em um estudo sobre integração da fé e trabalho com a vida e os resultados no trabalho, concluiu que o estudo fornece evidências de que a integração de fé e trabalho é realmente relacionada com a vida e resultados importantes no trabalho e, portanto, digno de estudo futuro. Especificamente, o estudo forneceu evidências de que a integração de fé e trabalho está associada com níveis mais elevados de satisfação com a vida e com formas de comprometimento organizacional. Considerando a fé envolvida à religiosidade, Walker (2013) alega que o estudo fornece a primeira evidência empírica que a integração de fé e trabalho pode realmente ser associada com a vida positiva e os resultados relacionados com o trabalho.

Neubert *et al.* (2014) acreditam que as crenças sobre a ordem cósmica e do propósito da vida são fundamentais para os seres humanos. No entanto, segundo os autores, a ligação entre crenças e comportamentos relacionados com o trabalho tem recebido limitada atenção devido a desacordos em curso entre os pesquisadores religiosos a respeito da importação de crenças religiosas ao comportamento e uma escassez de escalas disponíveis e validadas sobre crenças específicas. Neubert *et al.* (2014) contribuem com resultados apontando para o potencial de que as crenças que envolvem o papel do trabalho em honrar ou expressar gratidão a Deus estão relacionadas com o comportamento empreendedor. Empregados com essas crenças parecem fornecer assistência aos colegas de trabalho, além de um sentido que

essas atitudes agradam a Deus. Isso aponta para o potencial de que essas crenças promovem um comportamento que contribui para o sucesso da organização (NEUBERT *et al.*, 2014).

Entretanto, Neubert *et al.* (2014) verificaram que, em contraste com os comportamentos que têm benefício coletivo, as crenças que fé e comportamentos fiéis a Deus levam ao sucesso no trabalho e nos negócios podem motivar os indivíduos a se envolverem em comportamentos individuais de desempenho, tais como fazer vendas para ganhar uma comissão ou completar tarefas que podem levar a um aumento ou promoção. Entretanto, há a necessidade de se explorar outras crenças e sua relação com o comportamento no trabalho.

DeYoung (2008) aprofundou os estudos nas vidas e nas palavras dos líderes que, inspirados pela fé, desafiaram a sociedade e trabalharam por mudança social no século XX. DeYong (2008) constatou que, emergindo das vidas dos ativistas, temas comuns os inspiravam, entre eles, a fé religiosa que os motiva e uma identidade baseada na crença de que fazem parte de uma humanidade comum.

2.2.6 Considerações sobre crenças relacionadas ao trabalho

Diante das abordagens apresentadas, verifica-se que as crenças se posicionam num sentido de convicção interior, de uma certeza íntima. Adota-se, neste estudo, o posicionamento de que crenças podem ser interpretadas como elementos provenientes do conjunto dos processos cognitivos mentais utilizados no pensamento, na compreensão, na classificação, no reconhecimento e que interferem nos modos de pensar, sentir e agir. Baseado nas crenças, os indivíduos interpretam, julgam, avaliam e tomam decisões que podem nortear pensamentos e comportamentos (BORG, 2001). Nesse sentido, as crenças se formam na medida que são racionais e, assim, podem funcionar como possíveis vetores em canalizar a energia, propiciar e direcionar um impulso para o comportamento e para as ações que serão exercidas pelas pessoas no trabalho.

Quanto aos tipos de crenças, Rokeach (1981) defende que nem todas as crenças são igualmente importantes para o indivíduo, pois as crenças variam ao longo de uma dimensão periférica-central e quanto mais central uma crença, maior será a resistência à mudança, assim como quanto mais central for a crença que mudou, tanto mais difundida as repercussões no resto do sistema de crenças. Nesse mesmo sentido, Brant e Borges-Andrade (2014) exemplificam, citando o caso das crenças que tocam a identidade do indivíduo, as chamadas crenças primitivas, que são adquiridas por meio do contato direto do sujeito com o objeto de crenças, não derivando de outras crenças, sendo fortalecidas por meio do consenso

compartilhado dentro das interações sociais de referência. As crenças primitivas ou centrais são definidas assim pela constância, permitindo ao indivíduo situar-se no mundo e formar a própria identidade.

A crença também pode atuar no *locus* de controle interno ou externo. Se o indivíduo dar conta de que ele tem o rumo da sua história, a crença atua como *locus* de controle interno. Caso o destaque maior no curso da vida do indivíduo seja os eventos externos, há a crença de que o *locus* de controle é externo.

A seguir, o construto tempo será apresentado, considerando que os efeitos da percepção da gestão do tempo juntamente com as crenças e seus efeitos na motivação e desempenho são objetos de estudo da presente pesquisa.

2.3 O tempo e o comportamento no trabalho

Durante tempos, as sequências recorrentes, como o ritmo das marés, os batimentos dos pulsos ou o nascer e o pôr-do-sol ou da lua, foram utilizadas para harmonizar e orientar as atividades dos homens. E é essa função de meio de orientação que hoje se concebe e experimenta como sendo “o tempo” (ELIAS, 1998, p. 33). No entendimento de Elias, o tempo é algo que se desenvolveu em relação a determinadas intenções e a tarefas específicas dos homens e é fruto de um longo processo de aprendizagem que se propagou por gerações.

Seaward (2009, p. 312) colabora sobre “as mãos do tempo” alegando que as construções de segundos, horas, dias, meses e anos são originárias da mente humana. O conceito de tempo foi originariamente criado para dominar o ambiente natural, em particular a posição do sol sobre a Terra e a mudança das estações.

Conforme Elias (1998), nas civilizações da Antiguidade, a sociedade não tinha a mesma pressão de medir o tempo como os Estados da Era Moderna e das sociedades industrializadas de hoje têm. O tempo parece ser hoje uma exigência da qual ninguém consegue escapar e os relógios exercem na sociedade a mesma função que os fenômenos naturais, qual seja, a de meios de orientação para homens inseridos numa sucessão de processos físicos e sociais.

À medida que as civilizações foram se desenvolvendo e a tecnologia disseminada entre as culturas, a consciência e a utilização do tempo foram de suma importância para a organização e para o avanço da humanidade. Foi dada uma ordem ao caos, uma vez que, segundo Seaward (2009), a medida do tempo se tornou um instrumento para sincronizar os esforços dos indivíduos em suas comunidades.

É nesse sentido que Aquino e Martins (2007) alegam que, quando o homem resolveu medir o tempo cotidiano e quantificar o tempo social na sociedade industrial, o fator temporal passou por alterações significativas, chegando à comercialização do próprio tempo, que se torna uma mercadoria e passa a ter valor econômico. Nesse espaço, verifica-se a pressa como um fenômeno típico da atualidade e mola mestra para os avanços tecnológicos que fabricam equipamentos para poder ganhar mais tempo.

Em numerosas sociedades da Era Moderna, surge um fenômeno complexo de autorregulação e de sensibilização em relação ao tempo. O tempo exerce uma coerção que suscita uma autodisciplina, em forma de pressão e a qual se é impossível escapar. Assim, nos dias atuais, o tempo é um instrumento de orientação indispensável para se realizar uma gama de tarefas variadas. Calendários, relógios, tornaram-se meios indispensáveis a qualquer forma de vida social. Elias (1998, p. 10) alega que: “[...] o conhecimento do calendário, tal como o do tempo dos relógios, é uma evidência tal que já não suscita interrogações”.

Segundo Seward (2009), uma vez concebido o tempo, cidadãos do mundo industrializado, em uma tentativa de manipulá-lo, para ganho e prazer, muitas vezes se encontram como escravos do conceito em vez de mestre dele. O resultado, no entendimento de Seward (2009, p. 313), é que o “tempo, ou a falta dele, é agora considerado o principal estressor na vida de muitas pessoas”.

2.3.1 *Tempo no trabalho*

A palavra trabalho remete ao latim *tripalium*, nome do instrumento formado por três estacas utilizadas para manter presos bois ou cavalos difíceis de ferrar. No latim vulgar, a palavra significa “pena ou servidão do homem à natureza”. Considerado, inicialmente, um esforço de sobrevivência, o trabalho transformou-se ao longo dos tempos em ação produtiva (CARMO, 1992, p. 16). Na visão de Carmo (1992), a definição de trabalho pode ser também entendida como uma atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza pela inteligência. Visto dessa forma, o trabalho pode ser um ato de liberdade. Entretanto, torna-se alienado quando é rotinizado. As imposições de um poder burocratizado que decide pelo trabalhador fazem do trabalho o dominador da natureza e da natureza humana.

A quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas pode ser chamada de jornada de trabalho (DAL ROSSO, 2006). Sendo esse o entendimento adotado no presente estudo, a questão pode ter diversas implicações, entre elas: definir a quantidade de tempo durante o qual as pessoas se dedicam a atividades econômicas; estabelecer relações

diretas entre as condições de saúde, o tipo e o tempo de trabalho executado, assim como afetar a qualidade de vida, pois interfere na possibilidade de usufruir ou não de mais tempo livre (DAL ROSSO, 2006).

Sobre o tempo no trabalho, De Masi (2000) tem a contribuir. Ele observa que, no passado, antes que chegasse a indústria, os aristocratas não trabalhavam de jeito algum e os demais, inclusive os escravos, trabalhavam bem menos que os trabalhadores de hoje. Segundo De Masi (2000), no final do século XVIII, junto com as indústrias, vieram os problemas. O expediente de trabalho nas fábricas logo superou as quinze horas diárias, os ritmos se tornaram infernais e o controle passou a ser do tipo militar, o que sustenta a frase: “A sociedade industrial conseguiu fazer com o tempo virasse uma mania, uma neurose” (DE MASI, 2000, p. 159).

De fato, a temporalidade do trabalho leva a impor ritmos, cadências, rupturas que se afastam do tempo biológico, do tempo das estações, do tempo da vida humana. Segundo Faria e Ramos (2014), partindo de uma análise das vivências cotidianas, é possível afirmar que o trabalho não se resume, nem nunca se resumiu, ao local de trabalho. De Masi (2000, p. 159) se posiciona nesse mesmo sentido alegando que “com o fax, o celular, o correio eletrônico, a internet, a secretária eletrônica, pode-se fazer tudo em todo e qualquer lugar”. Nessa linha de entendimento, De Masi (2000) faz apologia a um modelo mais centrado no uso do tempo livre. O autor afirma que é possível haver uma simultaneidade entre trabalho, estudo e lazer. E vai além: “o tempo livre oferece sobretudo a possibilidade de introspecção, de jogo, de convívio, de amizade, de amor e de aventura” (DE MASI, 2000, p. 319).

As consequências do mau uso do tempo que é dedicado ao trabalho são tratadas por Limongi-França (2004), que menciona as doenças da civilização, se referindo a alguns males decorrentes do estilo de vida do trabalhador em situações do trabalho, afetando a saúde. Segundo a autora, a melhoria da qualidade de vida está associada à satisfação do indivíduo quanto à relação consigo mesmo, com a família, a vida social, a religião e o trabalho. É possível de se afirmar que a satisfação do trabalhador possui interfaces com o tempo livre que ele pode se dedicar ao uso pessoal do tempo, ou seja, do tempo dedicado aos cuidados pessoais ou ao lazer, à família, à sociedade, à religião e ao próprio equilíbrio físico e mental.

Barbosa (2011) argumenta sobre as consequências do ritmo acelerado no mundo do trabalho, apontando que o estresse ocupacional vem apresentando números alarmantes. A cada ano, quarenta e um milhões de trabalhadores são afetados pelo estresse ocupacional. Segundo o autor, a experiência em melhor gestão do tempo dedicado ao trabalho colabora para a organização da vida e para o equilíbrio entre família, trabalho e lazer. Nesse sentido,

verifica em Bhuvanaiah e Raya (2015) que certos fatores de trabalho, tais como a carga de trabalho e demanda de pressão de trabalho com ligações ao esforço físico e mental, entre outros fatores, requerem maior esforço por parte dos funcionários que diminuem seus níveis de envolvimento no trabalho.

Segundo Maya (2008, p. 34), “tempo livre” pode se confundir com todo o tempo de não trabalho que inclui, por exemplo, as horas dedicadas ao sono, à alimentação e à higiene pessoal. Quanto ao significado do termo “tempo livre”, o mesmo costuma estar associado às palavras lazer ou ócio. Entretanto, adota-se nessa pesquisa, o entendimento de Maya (2008, p. 34), em que o termo “tempo livre” tem o sentido de expressar “aquele tempo de não trabalho em que não há uma atividade imposta desde fora ou autoimposta, quando o indivíduo pode escolher livremente aquilo com que deseja ocupar-se (ou não ocupar-se)”.

Algumas pesquisas nos últimos anos procuram relacionar o uso do tempo à qualidade de vida. Wang *et al.* (2011) sobre a gestão do tempo e a qualidade de vida encontraram uma relação positiva entre a gestão do tempo livre e a qualidade de vida. Os resultados puderam indicar que as pessoas que gerenciam bem seu tempo livre, experimentam uma melhor qualidade de vida.

Claes (2011, p.224) pesquisou sobre os efeitos da pressão do tempo na “presença de doença” em países europeus e apresenta algumas implicações práticas. Entretanto, a fim de melhor esclarecer, o termo “presença de doença” – presenteísmo –, tradução livre do termo *sickness presence*, tem sido usado para descrever situações em que a capacidade de trabalhar é prejudicada devido a doença, mas, ainda assim, a pessoa vai trabalhar. Claes (2011) considera também que a fim de diminuir a presença do funcionário doente, pois isso tem consequências negativas para a organização, a saúde e a satisfação dos empregados devem ser melhoradas, bem como a pressão de tempo deve ser reduzida.

Em outras palavras, confirmou-se que reduzir a carga de trabalho é essencial para que os funcionários ganhem a partir de experiências de recuperação (CLAES, 2011). Nos casos em que a carga de trabalho não pode ser reduzida substancialmente, sugeriu-se que as habilidades e comportamentos dos trabalhadores sejam desenvolvidos para lidar com sua carga de trabalho mais facilmente, incluindo, nesse caso, entre outros fatores, a gestão do tempo (CLAES, 2011).

Britton e Tesser (1991, p. 407) concluíram que as práticas de gestão do tempo influenciaram, positivamente, na realização de um curso e que, a exemplo de outros recursos, o tempo é um recurso limitado que pode ser mais ou menos dirigido de forma eficaz.

Segundo Rao (2014, p. 282), “tempo é um recurso insubstituível. Utilize este recurso precioso para levar uma bem-sucedida vida pessoal, profissional e social”. Esse autor também argumenta que: “Na verdade, o maior presente que você pode dar aos outros é o seu tempo, não o dinheiro”.

2.3.2 *Tempo e a cultura do imediatismo*

Tomlinson (2007), ao descrever sobre percepção do tempo no trabalho, verifica a presença de uma nova ordem dominante na sociedade, caracterizada como a cultura do imediatismo, representando o sentido de urgência que permeia, notadamente, a vida dos indivíduos nas organizações, com reflexos no comportamento humano. Tomlinson abriu caminhos para pensar e se envolver com uma nova norma cultural, uma nova realidade caracterizada pela velocidade e imediatismo. Conforme aumenta a velocidade da máquina, os efeitos incluem cobranças mais rápidas de produção e teorias comportamentais para corresponder.

Tomlinson (2007, p. 10) denomina de “princípio da imediação”, um princípio cultural emergente da sociedade contemporânea globalizada e influenciada pelas tecnologias de telecomunicações em que a velocidade é posta como a maior força de enquadramento para a modernidade. A velocidade é manifesta diretamente com a entrega de materiais e o controle do ritmo de trabalho, seja por atividade laboral ou de gestão. Se a duração é reduzida a um mero instante, não há retorno de longo prazo e sim o benefício que vem da experiência no momento, escolher a qualidade sobre a quantidade.

Sobre a cultura do imediatismo, Polaino-Lorente (2009) apresenta reflexões sobre a temporalidade humana. Esse autor discute a forma como o conceito de temporalidade tem mudado ao longo da história humana. Hoje, a diretriz de tempo tem estranhamente alterado, pois o homem contemporâneo não sabe esperar. A falta de paciência e a procura por gratificação instantânea são exemplos do que ele se refere como a cultura do instantâneo. Para Tomlinson (2007, p. 74), o imediatismo conota “a cultura da instantaneidade” que traz mudanças e define a vida, enquanto molda as expectativas dos indivíduos.

Silverman (2014) observa as práticas diárias organizacionais relacionadas à cultura do imediatismo. Na era de atualizações de *status* e *feedback* rápidos, os questionários instantâneos vêm, paulatinamente, substituindo os questionários anuais de pesquisas de clima no trabalho. Os empregados, respondem, diariamente, perguntas que fornecem dados sobre como suas equipes realmente sentem, a fim de capturar problemas antes deles se deteriorarem. Segundo

Silverman (2014), aplicativos móveis e análises mais rápidas colocaram softwares sofisticados ao alcance até mesmo das pequenas empresas. Assim, o *feedback* anônimo dá a gestão um *status* momentâneo dos humores dos trabalhadores das lojas da empresa em um determinado momento e o varejista busca quantificar se a felicidade do empregado varia de acordo com a região ou o tempo e se os dados se correlacionam com estados de espírito dos funcionários de vendas e satisfação do cliente.

Segundo Polaino-Lorente (2009), a cultura do instantâneo denota a desagregação e a dissolução de continuidade na duração das situações. Isso significa que foi quebrada a peça que ligava o passado, presente e futuro e como agora só se preocupam com o momento, a história pode não existir mais. O tempo que merece consideração é o instante presente e o que importa é o agora.

2.3.3 Gestão do tempo no contexto das organizações

A gestão do tempo pode ser definida, na visão de Dobbins e Pettman (1997), como o processo pelo qual as pessoas controlam a sequência de eventos que leva para a realização dos seus objetivos. Esses autores são enfáticos: “A maneira como você gerencia seu tempo é a maneira como você gerencia sua vida” (DOBBINS; PETTMAN, 1997, p. 15). Dobbins e Pettman discutem a importância da gestão do tempo, afirmando que a definição de objetivos de carreira, objetivos pessoais e objetivos para o autodesenvolvimento é o primeiro passo na gestão do tempo.

Zampetakis, Bouranta e Moustakis (2010, p. 24) conceituam gestão do tempo, esclarecendo que, em termos gerais, “a gestão do tempo refere-se a atividades que implicam uma utilização eficaz de tempo que é considerada a fim de facilitar a produtividade e aliviar o estresse”.

Claessens *et al.* (2007, p. 256) consideram que o termo “gestão do tempo” é enganoso e alegam que o tempo não pode ser gerenciado, porque é um fator inacessível, pois “apenas a forma como uma pessoa lida com o tempo pode ser influenciada”. Entretanto, Claessens *et al.* (2007, p. 262), com base na ampla revisão que fizeram sobre a gestão do tempo na literatura, oferecem, uma definição da gerência de tempo como “comportamentos destinados a alcançar um uso eficaz do tempo durante a execução de determinado objetivo ou atividade dirigida”. Portanto, alegam que o foco está em alguma atividade dirigida a objetivos, tais como executar uma tarefa de trabalho, implicando em uma utilização eficaz do tempo.

Rao (2014) oferece a sua contribuição alegando que a gestão do tempo se relaciona mais propriamente em como usar o tempo de forma criteriosa, em vez de gerenciar o tempo, opinião essa já disseminada por Dobbins e Pettman (1997, p. 15) em que alegam “não se pode controlar o tempo, mas sim as atividades que são exercidas num período de tempo”. Dobbins e Pettman (1997) apontam várias atividades para o desenvolvimento da gestão do tempo, entre elas: definir metas, com clareza, inserindo datas para o alcance delas, utilizando-se cronogramas; assumir o controle dos pensamentos, ou seja, assumir o controle de sua própria mente, de seus sentimentos e de suas experiências; livrar-se das emoções negativas, assim como livrar-se das crenças e atitudes negativas, das baixas expectativas, acreditar que se pode controlar bem o tempo, saindo do hábito de se usar o tempo ou a falta dele como desculpa; definir prioridades, revendo os objetivos pessoais e os da família; identificar os desperdiçadores de tempo e ainda organizar o espaço de trabalho, mantendo uma mesa limpa.

Claessens *et al.* (2007) contribuem alegando que desenvolver o planejamento do comportamento é uma característica comum entre as conceituações de gestão do tempo. O planejamento do comportamento se refere a decisões sobre tarefas a serem executadas e priorização de tarefas de forma eficaz, gerenciando as possíveis distrações. (CLAESSENS *et al.* 2004, 2007).

Dobbins e Pettman (1997) recomendam identificar e focar em suas áreas de resultados-chave, controlar interrupções e superar a procrastinação, considerando ser a procrastinação não o ladrão de tempo e sim o ladrão de vida. Van Eerde (2003, p. 422) pesquisou sobre a procrastinação e gestão do tempo e os resultados sugerem que o treinamento de gestão do tempo é útil para diminuir a preocupação e procrastinação no trabalho. Segundo esse autor, “a procrastinação pode ser tipificada como comportamento de fuga e pode ser visto como evitar a execução de uma ação que se destina a fazer”.

Verifica-se que a gestão do tempo faz com que se desenvolva um domínio do que se tem a fazer em termos de trabalho, não deixando para depois, ou melhor, resolvendo a tempo as questões que envolvem o trabalho diário. Além disso, foi verificado que os pesquisados treinados em gestão do tempo lidaram com a pressão do tempo de forma mais adequada (VAN EERDE, 2003).

Entretanto, Macan (1994) verificou que alguns comportamentos de gerenciamento de tempo podem ter efeitos benéficos sobre as tensões e satisfação no trabalho, mas não sobre o desempenho no trabalho. Contrariamente às alegações populares, formação em gestão de tempo, na pesquisa de Macan (1994), não foi relacionada à eficácia no trabalho. Ainda assim, Macan (1994) propõe o uso eficaz de resultados em tempo a partir de três tipos de

comportamentos: (a) a definição de objetivos e prioridades; (b) mecanismos de gestão do tempo (por exemplo, elaboração de listas); e (c) a preferência para a organização do trabalho.

Para além dos aspectos comportamentais acima mencionados de gestão de tempo, tanto Britton e Tesser (1991) como Macan (1994) consideram que a gestão do tempo engloba percepções e atitudes do indivíduo em relação à percepção de controle do tempo.

Rao (2014) contribui elencando muitos recursos de forma a poder gerenciar o tempo de forma criteriosa, indicando ferramentas de gestão do tempo que podem ser aplicadas em todas as áreas da vida, tais como vida pessoal, profissional e social. Nesse sentido, Rao defende, entre outras ações, priorizar o planejamento, entrar em sintonia com o relógio biológico e alocar o tempo de forma adequada para colher recompensas, já que algumas pessoas podem trabalhar bem no início da manhã, algumas na parte da tarde e outras à noite. Rao (2014, p. 280) esclarece que, embora o trabalho duro é essencial para atingir os resultados desejados, deve-se pensar em trabalho inteligente a fim de alcançar resultados satisfatórios em gestão do tempo.

2.3.4 Considerações sobre tempo no trabalho

Verifica-se que o tempo é um recurso altamente valorizado pelas pessoas, sobretudo se for levar em conta a cultura do imediatismo presente na sociedade atual. Gerir bem o tempo diz respeito aos cumprimentos de prazos, a fim de perseguir resultados satisfatórios.

A seguir, o tema desempenho humano será abordado, considerando o presente estudo que se desenvolve.

2.4 Desempenho humano no trabalho

Díaz-Vilela *et al.* (2015) apontam que o desempenho no trabalho é uma das variáveis dependentes mais importantes quando se estuda o trabalho. De acordo com Motowidlo, Borman e Schimit (1997), o termo desempenho é usado para definir a proficiência com a qual os indivíduos agem e se comportam de forma relevante para a organização. Segundo esses autores, chega-se ao desempenho alcançado por meio dos resultados ocasionados pelos comportamentos e pelas atitudes dos indivíduos no trabalho.

Bendassolli e Malvezzi (2013) definem desempenho sob a perspectiva multidimensional, considerando-o como um conjunto de comportamentos ou ações orientados por um propósito de transformação da matéria, física ou imaterial, que proporcione geração de

valor. Para esses autores, é comum atrelar o desempenho à resultado, à eficiência e ao valor, considerando-os sinônimos de desempenho. Entretanto, os autores apontam diferenças tênues entre esses termos. Para Bendassolli e Malvezzi (2013), desempenho é o comportamento ou ações orientadas pelo propósito de transformar a realidade; resultado é a consequência dos comportamentos ou das ações; eficiência é avaliação dos resultados do desempenho baseada em determinados padrões ou critérios; e produtividade é a razão entre eficiência e os custos dos insumos utilizados no processo de geração de resultados.

Na visão de Lucena (1977), desempenho humano é a atuação do empregado em função de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista a responsabilidade, as atividades e as tarefas que lhe foram atribuídas, assim como em função dos resultados que dele se espera. Já para Campbell (1990) desempenho é um comportamento ou uma ação que é relevante para as metas da organização e pode ser mensurado em termos de níveis ou margens de contribuição com essas metas. Campbell aponta determinantes para o desempenho, que são: (I) conhecimento declarativo: trata-se de conhecimentos sobre fatos, regras, princípios e sobre o próprio *self* – diz respeito à “o que fazer”; (II) conhecimentos e habilidades procedimentais: incluem conhecimentos cognitivos, habilidades psicomotoras e psicoafetivas; referem-se a “como fazer”, à capacidade de integrar, na prática, o conhecimento e a ação; (III) motivação: inclui escolhas sobre quando e por que iniciar um comportamento, bem como sua intensidade e a persistência nesse comportamento. Nesse sentido, segundo Murray e Gerhart (1998), o desempenho é um fator essencial na motivação, devido ao fato de que maiores esforços levam a um maior desempenho e maior desempenho leva a recompensas. Dutra (2001) define desempenho como o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio.

Díaz-Vilela *et al.* (2015) colaboram com o tema, apontando que o desempenho no trabalho inclui comportamentos que são relevantes para os objetivos organizacionais, estão sob controle individual e podem ser observados e medidos. Bendassolli (2012), sobre a dinâmica do desempenho, observa que sua variação ao longo do tempo pode ocorrer em função do efeito da aprendizagem e também em função dos estágios de desempenhos, no caso, o autor aponta dois estágios: de transição, quando o indivíduo está diante de tarefas ou de um trabalho novo e quando o desempenho depende, sobretudo, de habilidades cognitivas, visto que o indivíduo deve adquirir novas informações ainda não presentes em seu repertório e de habilidades de manutenção, quando o peso dos conhecimentos e das habilidades é menos evidente. Nesse caso, o indivíduo desempenha-se num nível automático e

apresenta maior estabilidade de desempenho e, portanto, são fundamentais a motivação, os interesses e os valores, inclusive para se gerar novo estágio de desempenho.

Entretanto, o estudo do desempenho de Borman e Motowidlo (1997) ganhou notoriedade na literatura por ampliar o domínio do desempenho ao desmembrar o desempenho em duas vertentes: tarefa e contexto. Conforme atestam Araújo, Reis Neto e Marques (2015), essas duas vertentes, com especificidades cada uma, são importantes, e precisam ser consideradas no ambiente organizacional. A seguir, cada uma dessas vertentes será detalhada.

2.4.1 Desempenho de Tarefa e de Contexto

Optou-se nesse estudo em considerar os estudos de desempenho de Borman, Motowidlo e Schmit (1997) e Borman e Motowidlo (1993, 1997) para embasar o estudo desse construto e suas vertentes: de tarefa e de contexto. Kahya (2007) aponta que os dois tipos de comportamento contribuem de maneiras diferentes para a eficácia organizacional.

Borman, Motowidlo e Schmit (1997) apontam que o desempenho de tarefa define-se quanto à proficiência (competência ou mestria) com que o indivíduo desempenha as atividades formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho, como comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização. Segundo esses autores, são dois os tipos de desempenho de tarefas. O primeiro consiste em atividades que transformam matérias-primas em bens e serviços, que são os produtos da organização. O segundo tipo de desempenho da tarefa consiste nas atividades de serviço capazes de manter o núcleo técnico, como reposição do fornecimento de matérias-primas, distribuição de seus produtos acabados ou fornecimento de importantes funções de planejamento, coordenação, supervisão ou pessoal que lhe permitam funcionar de forma eficaz e eficiente. Para Motowidlo, Borman e Schmit (1997), o desempenho da tarefa tem uma relação direta com o núcleo técnico da organização, pela execução de seus processos técnicos ou de manutenção e pela assistência dos seus requisitos técnicos.

Quanto ao desempenho contextual, Motowidlo, Borman e Schmit (1997) salientam que ele é constituído de atividades que promovem a viabilidade das redes social e organizacional e melhoram o clima psicológico do ambiente de trabalho. Para Bendassolli e Malvezzi (2013), o desempenho de contexto refere-se a todos os comportamentos não previstos pela estrutura formal, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa dos indivíduos e que visam beneficiar globalmente o ambiente psicossocial do trabalho. Os

autores exemplificam: o ato de ajudar e cooperar com os outros, seguir normas e procedimentos organizacionais – mesmo quando inconvenientes –, endossar, apoiar e defender os objetivos da organização, persistir com entusiasmo extra quando necessário, visando completar tarefas próprias com sucesso e oferecer-se para levar a cabo atividades de tarefas que não são formalmente parte do trabalho, são exemplos de desempenho contextual.

Em outras palavras, o desempenho das tarefas inclui comportamentos que contribuem para as atividades de transformação e manutenção em uma organização, como venda de mercadorias, aquisição de inventário, gestão de subordinados ou serviços (MOTOWIDLO; SCHMIT, 1999). Já o desempenho contextual refere-se a comportamentos que contribuem para a cultura e o clima da organização, ou seja, o contexto dentro do qual a transformação e manutenção são exercidas de forma voluntária para trabalho extra, persistir com entusiasmo, ajudando e cooperando com os outros, seguindo regras e procedimentos, e apoiar ou defender a organização são todos exemplos de desempenho de contexto (MOTOWIDLO; SCHMIT, 1999). Borman e Motowidlo (1993, 1997) enumeraram cinco categorias que compõem o desempenho contextual:

- 1) realizar atividades que vão além dos requerimentos formais do cargo;
- 2) demonstrar persistência de entusiasmos e aplicação quando ambas são necessárias para a realização das tarefas prescritas;
- 3) prestar assistência aos outros;
- 4) seguir as regras e obedecer aos procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes; e
- 5) exibir comportamentos de defesa dos interesses da organização.

As atividades contextuais são importantes porque contribuem para a efetividade, de forma que moldam as dimensões organizacional, social e psicológica que servem de catalizadoras para as tarefas e processos (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993, 1997).

2.4.2. Considerações sobre desempenho de tarefa e de contexto

Lucena (1977) defende que se torna necessário diagnosticar não somente o desempenho dos empregados, como também identificar os fatores pessoais e do ambiente organizacional que estão influenciando nesse desempenho.

Stewart (1998) acredita que as pessoas de uma organização são os ativos intelectuais. Dessa forma, o autor afirma que a principal tarefa dos negócios nas organizações, sob o ponto de vista estratégico, refere-se à gestão desses ativos intelectuais, uma vez que o contexto traz uma economia que se baseia no conhecimento e na informação, que exige a construção de novos métodos gerenciais.

Conforme evidencia Marques (2006), a gestão contemporânea de pessoas vem sinalizando uma abordagem mais voltada para o ser humano, o que inclui práticas e posturas que resgatem o papel do indivíduo como ser humano capaz de gerir e maximizar, de forma efetiva, os demais recursos da organização. A partir de então, verifica-se que o ser humano permeia o espaço interno das organizações constituindo-se no impulsionador dos processos de mudança que forem gerados a partir das pressões internas e externas sobre a organização. Assim, estudar os aspectos comportamentais que envolvem o ser humano no trabalho torna-se essencial a uma boa gestão organizacional.

A seguir, apresenta-se uma construção sobre as relações entre crença e percepção da gestão do tempo em relação à motivação e ao desempenho humano nas organizações, a partir da sinalização dos estudos dos autores que foram destacados nessa pesquisa.

2.5 Relações entre motivação, crenças, percepção da gestão do tempo e desempenho, com apresentação do modelo teórico (estrutural)

Maslow (1970) aponta que fatores conscientes e não conscientes resultam na motivação. Minicucci (1995) e Knapik (2008) evidenciam que a motivação significa um movimento em relação a uma ação, a um alcance de um resultado. Locke e Latham (2004) inserem a motivação como impulsionadora de uma determinada ação ou comportamento. Assim, verifica-se que a motivação é consequência de determinados fatores, que por sua vez, exercem também influência no comportamento humano.

Quanto ao estudo das crenças e motivação, sobre uma determinada habilidade, a crença influencia o comportamento (FESTINGER, 1954). Assim, sendo a crença um processo cognitivo, que pode direcionar o pensamento, o comportamento e a ação e das pessoas (BORG, 2001; HOWLETT; PAULUS, 2015) torna-se possível supor que as crenças têm efeitos na motivação e no desempenho para o trabalho. Cropanzano e Rupp (2003) apontam que os funcionários são mais produtivos se acreditarem que estão sendo tratados de forma justa. Portanto, é possível sugerir que as crenças sobre tratamentos justos interferem na motivação.

O tratado das profecias autorrealizadoras também destaca a crença de um gerente em relação a sua equipe, argumentando que existem evidências disponíveis a partir de pesquisas científicas revelando sobre o que os gestores esperam de seus subordinados e a forma como tratá-los, em grande parte, podem determinar o seu desempenho e progressão na carreira; e os subordinados, na maioria das vezes, parecem fazer o que eles acreditam que são esperados para fazer (LIVINGSTON, 2003). É possível propor que as crenças tratadas por Livingston (2003), inseridas e interpretadas mais como expectativas gerenciais, moldam e canalizam o comportamento dos funcionários, de forma convergente, com o que os gerentes acreditam e externalizam para suas equipes de trabalho.

Retomando aos estudos de McGregor (1960), quando esse autor propôs duas visões distintas de sua Teoria X e Y referente ao comportamento humano, uma de cunho negativo (X), em que os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar, e outra mais afirmativa (Y), em que os gestores presumem que os funcionários podem considerar o trabalho algo natural, podendo aprender a aceitá-lo ou mesmo buscar maiores responsabilidades, pode-se supor que McGregor estava, de certa forma, evidenciando as expectativas de que tratam as profecias autorrealizadoras e mais especificamente referindo-se às crenças, ainda que não se mencionou, exatamente, à abordagem das crenças quando se referiu à Teoria X e Y.

Focando na Teoria Motivacional da Expectativa, de Vroom (1964), verifica-se que a mesma permeia para o campo das crenças quando sustenta que a força de agir é uma combinação de valência, que é uma satisfação antecipada; da instrumentalidade, que é a crença de que o desempenho vai levar a recompensas; e da expectativa, que é a crença de que o esforço vai levar ao desempenho necessário para obter as recompensas (LOCKE; LATHAM, 2002).

Friedrich (2014) acredita que algumas crenças podem motivar às pessoas a agir sem a ajuda de desejo, ao passo que Morgen (2015) esclarece que um comportamento resulta de uma crença e esclarece que não se consegue mudar um comportamento sem alterar a crença internalizada em que se apoia. Verifica-se, portanto, que as crenças possam influenciar o estado motivacional, onde se espera confirmar que agir de acordo com as crenças, em uma coerência interna em relação às atitudes, resulta em um desempenho no trabalho proveniente de uma motivação.

Com relação à percepção do tempo, ela pode ser influenciada pelas crenças internas do indivíduo, na medida em que é preciso acreditar que o trabalho que vem sendo executado, possa dar algum retorno e, conseqüentemente, ter seus impactos na motivação. A Teoria da

Expectativa, de Vroom (1964), pode sinalizar essa relação, pois há a expectativa em aplicar melhor o tempo disponível para a realização de uma determinada tarefa. Nesse sentido Locke e Latham (2004) fazem referências as influências das crenças quando aplicáveis a funcionários cujo desejo de perfeccionismo inadequado impede-os de completar atribuições de trabalho em tempo hábil.

Hackman e Oldham (1976), assim como Ryan e Deci (2000), Deci e Ryan (1985, 2000) e Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995), se referem às situações de autonomia como fatores determinantes para as pessoas experimentarem maior aderência a um comportamento motivado. Portanto, as situações autônomas experimentadas pelos indivíduos podem incluir as decisões tomadas em relação ao tempo a ser alocado em cada atividade ou em sua priorização em relação ao tempo. Ou seja, em outras palavras, o indivíduo acredita que pode decidir sobre a gestão do tempo para a realização de tarefas em seu trabalho.

Ainda com Locke e Latham (2004), a observação de um *trade-off* entre tempo e intensidade de esforço, sinaliza que, mediante uma meta difícil, é possível trabalhar mais rápido e mais intensamente durante um curto período, ou na forma mais lenta e menos intensamente por um longo período. Verifica-se, portanto, que a percepção do tempo influencia na realização de tarefas. Assim, a presença da percepção da gestão de tempo se torna evidente para um determinado comportamento no trabalho. Dessa maneira, é possível pesquisar que a percepção do tempo para a realização de uma tarefa aliada a atual cultura do imediatismo podem interferir no estado motivacional com repercussões no desempenho, seja de tarefa e/ ou de conteúdo no trabalho.

Ainda na análise da Teoria de Vroom (1964), verifica-se que seu estudo aproxima-se das situações hoje vivenciadas pelas organizações, em que alguns indivíduos se caracterizam pelo interesse em resultados imediatos, em curto prazo. Dessa forma, cabe também ao gestor entender e conhecer as necessidades, motivações dos indivíduos em relação à influência do tempo investido para melhor compreender o comportamento humano e procurar adequar as recompensas.

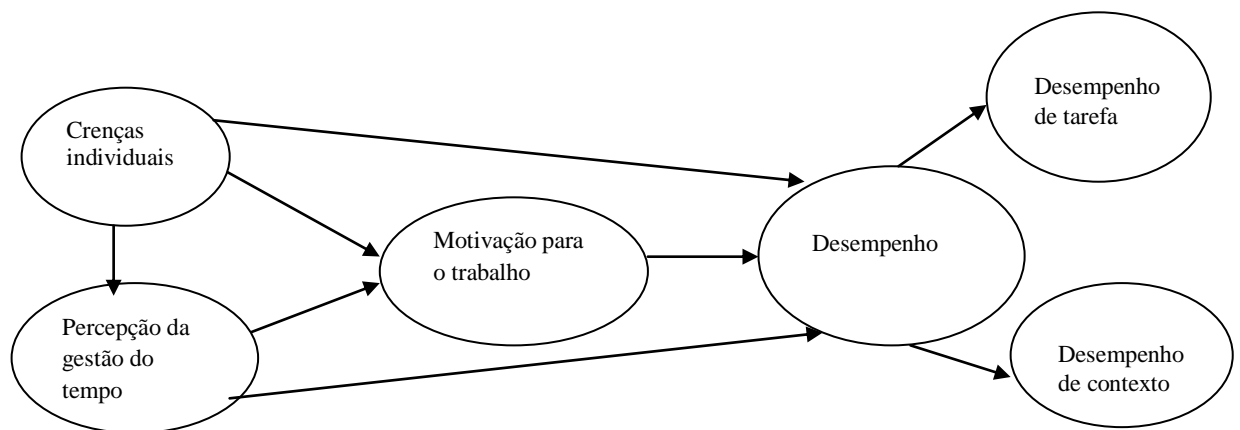
Sobre o desempenho no trabalho, a sua natureza, segundo Motowidlo e Schmit (1999), depende das demandas do trabalho, das metas, da missão da organização e das crenças na organização de que o comportamento será valorizado. Assim, com relação à motivação e desempenho, Campbell (1990) sinaliza que a motivação é preditora de um desempenho no trabalho.

Castro *et al.* (2016) apontam que as organizações que desejam manter a sua competitividade e sustentabilidade precisam considerar a motivação dos indivíduos como um

elemento essencial no estabelecimento do compromisso organizacional e no alcance de um melhor desempenho e produtividade. Segundo Castro *et al.* (2016, p. 1146), o desempenho é um componente vital do modelo de motivação. Maiores esforços levam a um maior desempenho e maior desempenho leva a recompensas. Se esta relação não é percebida, o desempenho pode ser comprometido (MURRAY; GERHART, 1998). A Teoria Motivacional da Expectativa, de Vroom (1964), aponta para o fator motivação e desempenho, uma vez que o desempenho pode levar a recompensas citadas em seu modelo. Nesse mesmo sentido, Guo *et al.* (2014) verificaram que a relação entre motivação intrínseca e desempenho, de modo geral, no trabalho foi significativa e positiva.

Tendo em vista os estudos apresentados anteriormente, propõe-se que as crenças e a percepção da gestão do tempo se relacionam com a motivação e com o desempenho no trabalho. Assim, apresenta-se o modelo teórico na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Modelo teórico-estrutural



Fonte: Elaborada pela autora (2016), com base nos autores: Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), MgGregor (1960), Dobbins e Pettman (1997), Vroom (1964), Hackman e Oldham (1976), Ryan e Deci (2000), Deci e Ryan (1985, 2000), Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995), Livingston (2003), Cropanzano e Rupp (2003), Festinger (1954), Borg (2001), Morgen (2015), Howlett e Paulus (2015), Campbell (1990), Friedrich (2014).

As setas direcionadoras no modelo estrutural acima sinalizam a possível relação em que se supõe que as crenças individuais e a percepção da gestão do tempo podem direcionar um indivíduo para a motivação, impulsionando o seu desempenho no trabalho, acrescentando também que a percepção da gestão do tempo pode ser alterada em função das crenças individuais. Assim, seguindo o esquema estrutural supracitado, um desempenho no trabalho (de contexto e/ou de tarefa) pode ser ou não impulsionado pela motivação do indivíduo.

A seguir, o Quadro 2 apresenta uma síntese das relações entre os construtos pesquisados, com seus respectivos autores.

Quadro 2 – Resumo das relações entre os construtos e os autores pesquisados

Relações entre construtos	Autores pesquisados
Crença → Percepção da gestão do tempo	Festinger (1954), Borg (2001) e Howlett e Paulus (2015).
Crença → Motivação	Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), MgGregor (1960), Borg, (2001), Morgen (2015), Cropanzano, Rupp (2003), Festinger (1954), Howlett e Paulus (2015), Vaisey (2009), Friedrich (2014).
Percepção da gestão do tempo → Motivação	Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), MgGregor (1960), Dobbins e Pettman (1997), Vroom (1964), Hackman e Oldham (1976), Ryan e Deci (2000), Deci e Ryan (1985, 2000), Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995).
Crença → Desempenho	Campbell (1990), Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), MgGregor (1960), Borg (2001), Morgen (2015), Cropanzano e Rupp (2003), Festinger (1954), Howlett e Paulus (2015), Friedrich (2014).
Percepção da Gestão do Tempo → Desempenho	Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), MgGregor (1960), Dobbins e Pettman (1997), Vroom (1964), Hackman e Oldham (1976), Ryan e Deci (2000), Deci e Ryan (1985, 2000), Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995).
Motivação → Desempenho	Steers, Mowday e Shapiro (2004), Knapik (2008), Locke e Latham (2004), Maslow (1970), Herzberg (1959, 1987), Hackman e Oldham (1976), Atkinson (1964), Livingston (2003), Nohria, Groysberg e Lee (2008), Cropanzano e Rupp (2003), Skinner (1993), Festinger (1954), Vroom (1964), Campbell (1990), Castro <i>et. al</i> (2016), Murray e Gerhart (1998), Guo <i>et al</i> (2014).

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados pesquisados (2016).

Após o quadro sintético sobre os construtos e seus respectivos autores que sinalizaram as relações entre os elementos estudados, o capítulo seguinte será dedicado ao detalhamento da metodologia que norteou o presente estudo.

3. METODOLOGIA

A pesquisa científica caracteriza-se, na visão de Ruiz (1996), como a realização concreta de uma investigação que foi planejada, desenvolvida e redigida em alinhamento com as normas da metodologia científica.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa pode ser entendida como uma atividade investigativa que, ao mesmo tempo em que disponibiliza adquirir conhecimento, também produz um conhecimento novo acerca de uma área ou fenômeno na qual o pesquisador é a pessoa capaz de sistematizar todo conhecimento em função do que já se tem produzido a respeito.

Nesta linha de entendimento, verifica-se a colaboração de Gil:

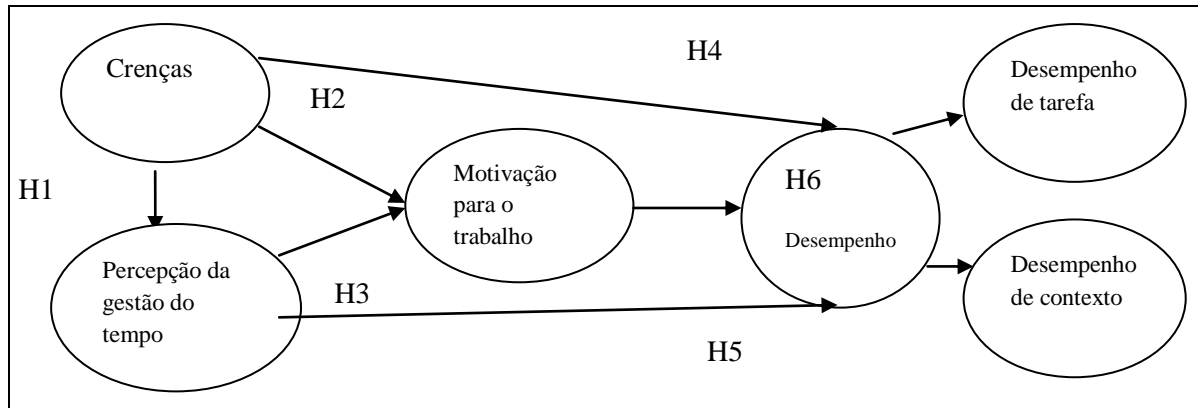
[...] pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. (GIL, 2002, p. 17).

Para atender aos propósitos desta pesquisa, verifica-se que para todo trabalho ser construído é fundamental a existência de um problema a ser pesquisado e posteriormente um procedimento que ocasione uma informação relevante enquanto resposta que resultará, por sua vez, na obtenção dos fatos verdadeiros (GIL, 2002).

3.1 O modelo hipotético

O modelo hipotético é apresentado na Figura 2, a seguir, a partir do presente estudo.

Figura 2 – Modelo hipotético



Fonte: Elaborada pela autora (2016), com base nos autores: Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), MgGregor (1960), Dobbins e Pettman (1997), Vroom (1964), Hackman e Oldham (1976), Ryan e Deci (2000), Deci e Ryan (1985, 2000), Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995), Livingston (2003), Cropanzano e Rupp (2003), Festinger (1954), Borg (2001), Morgen (2015), Howlett e Paulus (2015), Campbell (1990), Friedrich (2014).

Com base nas relações entre os construtos, apresentadas no capítulo anterior, são sugeridas as seguintes hipóteses nesse estudo:

H1) As Crenças influenciam de forma significativa e positivamente a Percepção da Gestão do Tempo. A percepção de gerir bem o tempo no trabalho pode sofrer influência das crenças relacionadas ao trabalho, uma vez que a crença é um estado mental que tem como conteúdo uma proposição que é aceita como verdadeira e se tornam importantes para orientar as decisões. Festinger (1954), Borg (2001) e Howlett e Paulus (2015).

H2) As Crenças influenciam de forma significativa e positivamente a Motivação. Segundo Morgen (2015), para mudar um comportamento, há de se mudar as crenças primeiramente.

H3) A Percepção da gestão do tempo influencia de forma significativa e positivamente a Motivação. As situações autônomas experimentadas pelos indivíduos podem incluir as decisões tomadas em relação ao tempo a ser alocado em cada atividade ou em sua priorização em relação ao tempo; ou seja, em outras palavras, o indivíduo acredita que pode decidir sobre a gestão do tempo para a realização de tarefas em seu trabalho. Verifica-se, portanto, que a percepção do tempo influencia na realização de tarefas, assim, a presença da percepção da gestão de tempo se torna evidente para um determinado comportamento no trabalho.

H4) As Crenças influenciam de forma significativa e positivamente o Desempenho. Os profissionais que agem de acordo com suas crenças profissionais podem apresentar um comportamento no trabalho mais aderente a um comportamento relevante para o cumprimento das metas na organização. Campbell (1990), Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), McGregor (1960), Borg (2001), Morgen (2015), Cropanzano e Rupp (2003), Festinger (1954), Howlett e Paulus (2015), Friedrich (2014).

H5) A Percepção da Gestão do Tempo influencia de forma significativa e positivamente o Desempenho. A percepção de gestão do tempo influencia de forma significativa e positivamente um desempenho no trabalho, uma vez que os profissionais que percebem e gerenciam o tempo para realizar a ação apresentam um comportamento no trabalho mais aderente a um comportamento relevante para o cumprimento das metas na organização. Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), McGregor (1960), Dobbins e Pettman (1997), Vroom (1964), Hackman e Oldham (1976), Ryan e Deci (2000), Deci e Ryan (1985, 2000), Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995).

H6) A Motivação influencia de forma significativa e positivamente o Desempenho. Campbell (1990) sinaliza que a motivação é preditora de um desempenho no trabalho.

3.2 Classificação da pesquisa

O percurso metodológico utilizado na presente investigação, do ponto de vista da abordagem do problema, foi de cunho quantitativo, utilizando-se de modelos estatísticos. A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências, como comportamentos. Esse tipo de pesquisa é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística (VERGARA, 2005).

Conforme Gonçalves e Meirelles (2004), o emprego da Matemática nas Ciências Sociais Aplicadas contribui para a redução dos vieses interpretativistas ambíguos de outros modelos de análises de fenômenos. Portanto, o método quantitativo é adequado para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (questionários). Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação.

3.2.1 Quanto aos fins

Foi realizado um estudo descritivo, visto que, na concepção de Vergara (2011), a pesquisa descritiva trata das características de determinada população ou de um determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Para Mattar (1996), a pesquisa descritiva pode ser adequada se pretende estudar características de grupos e identificar ou comprovar a existência de relações entre variáveis. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada, requerendo uma especificação clara de quem, o quê, quando, onde, por que e como a mesma é concebida. Portanto, as informações necessárias são claramente definidas.

Nessa análise de finalidade da pesquisa, inclui-se, também, em paralelo, que será uma pesquisa aplicada, ou seja, procurando ter finalidade prática, funcional (Vergara, 2011), visto que os resultados da pesquisa podem colaborar, entre outras frentes de trabalho, no fomento aos programas de capacitação gerencial e comportamental nas organizações.

3.2.2 Quanto aos meios

De acordo com Vergara (2011), no tocante aos meios, essa pesquisa pode ser categorizada como uma pesquisa de campo, pois a investigação empírica será realizada onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Já Marconi e Lakatos (2003) apontam que a pesquisa de campo é utilizada quando há hipóteses a serem comprovadas ou ainda quando se deseja descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Ainda com Vergara (2011), esse estudo se apoia em pesquisa bibliográfica, uma vez que envolve um estudo sistematizado em materiais publicados em livros, revistas, jornais acessíveis ao público. Por sua vez, Marconi e Lakatos (2003) esclarecem que a pesquisa bibliográfica propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

3.3 População e tamanho amostral

Vergara (2011) evidencia que a população é um conjunto de elementos, empresas, produtos, pessoas, por exemplo, que possuem características que serão objeto de estudo. População amostral é uma parte, um subconjunto da população escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2011; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Foram coletados dados junto a uma amostra de profissionais atuantes em organizações públicas e privadas, em busca de explicar e comparar percepções sobre a pesquisa em pauta, que consiste em: quais os efeitos das crenças e da percepção da gestão do tempo no trabalho na motivação e no desempenho no trabalho?

Os participantes foram provenientes de uma amostra não probabilística que, conforme Vergara (2011), pode ser determinada pela facilidade de acesso, a fim de se obter uma amostra em consonância com as finalidades da pesquisa. Assim, o questionário criado para a finalidade dessa pesquisa foi aplicado junto aos alunos e professores de cursos noturnos de duas faculdades particulares da cidade mineira de Juiz de Fora que, voluntariamente, responderam ao questionário. Também foi disponibilizado um *link*, enviado por *e-mail* a esse público, para quem preferisse responder por essa modalidade. A condição era que, no momento da entrevista, os respondentes estivessem exercendo atividades profissionais. A coleta de dados se deu no período de nove a vinte e cinco de novembro de 2016 e foram preenchidos 395 questionários válidos.

A discussão sobre o tamanho da amostra tem suas raízes nos obstáculos consideráveis enfrentados ao conduzir a Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o método tradicional baseado na estrutura de covariância com pequenas amostras. Boomsman e Hoogland (2001) concluíram que há não convergência e problemas de soluções impróprias para pequenas amostras ($N=200$ ou menos). Em contraste, o tamanho da amostra pode ser consideravelmente menor quando se trabalha com a Modelagem de Equações Estruturais utilizando o método Partial Least Squares – PLS (SEM-PLS). Uma regra empírica para estimações robustas em SEM-PLS é ter um tamanho da amostra maior ou igual (BARCLAY, HIGGINS; THOMPSON, 1995) a dez vezes o número de itens que formam o indicador formativo com o maior número de itens (se houver indicador formativo) ou dez vezes o maior número de setas diretas a um particular construto do modelo estrutural.

Porém, geralmente, aceitando a regra empírica de dez vezes para o PLS, pode se chegar a níveis não aceitáveis de poder estatístico (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Somente em casos de tamanhos de efeitos realmente grandes que os níveis de poder estatístico estariam em limites aceitáveis utilizando a regra empírica de dez vezes. De acordo com Chin (2010), deve-se utilizar as tabelas de poder para regressão (COHEN, 1992) para determinar o tamanho mínimo de amostra exigido. Segue, a tabela de poder do teste para uma análise de regressão considerando um nível de 5% de significância, variando o número de variáveis independentes e o tamanho do efeito.

Tabela 1 – Tamanho de Amostra para Modelos de Regressão com nível de 5% de significância

Variáveis Independentes	Tamanho do Efeito		
	Pequeno	Médio	Grande
2	481	67	30
3	547	76	34
4	599	84	38
5	645	91	42
6	686	97	45
7	726	102	48
8	757	107	50

Fonte: COHEN (1992).

Dessa forma, o tamanho amostral para essa pesquisa deverá estar entre 76 e 547 para testar as hipóteses com um nível de 5% de significância com um tamanho de efeito pelo menos igual a médio (considerando o número de três setas que chegam até ao construto desempenho). Porém, para possibilitar a utilização de outros métodos de estatística multivariados na análise dos dados, será necessário alcançar o mínimo de 340 amostras para atender ao mínimo de dez amostras por variável (ou seja, em relação ao número de questões no questionário, relacionadas ao modelo, excetuando as questões de identificação), sugerido por Hair Júnior *et al.* (2009).

3.4 Instrumento de coleta de dados

O recurso utilizado para a investigação quantitativa se deu por meio de um questionário elaborado para a presente pesquisa (Quadro 3), com perguntas estruturadas, a partir dos estudos referentes aos construtos motivação, crenças, percepção da gestão do tempo e desempenho no trabalho, esse último separando o desempenho em desempenho de contexto e desempenho de tarefa, conforme Borman e Motowidlo (1997). O questionário foi elaborado contendo escala numerada do tipo Likert, de 1 a 10 pontos, escolhido dessa forma a fim de obter maior flexibilidade nas respostas e foi respondido pelos profissionais que estavam atuando no mercado de trabalho, individualmente e no anonimato, com foco nos conceitos dos construtos estudados.

O Quadro 3, a seguir, demonstra as perguntas constantes no questionário de pesquisa aplicado com os respectivos autores que as embasaram.

Quadro 3 – Construtos com questões constantes no questionário e autor(es) respectivo(s)

(continua)

Construtos/ autor(es)		
Motivação		
8	Tenho muita vontade de fazer meu trabalho	Castro <i>et al</i> (2016)
9	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida	Vroom (1964), Castro <i>et al</i> (2016), Minicucci (1995),
10	Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.	Steers, Monday e Shapiro (2004), Castro <i>et al</i> (2016)
11	Gosto muito do trabalho que executo.	Vroom (1964), Hackman e Oldham (1976)
12	Sinto bem-estar ao executar meu trabalho.	Vroom (1964), Hackman e Oldham (1976)
13	Sou recompensado financeiramente com o meu trabalho	Vroom (1964)
14	Sou reconhecido pelo trabalho que faço.	Vroom (1964)
Crenças		
15	Eu preciso primeiro mudar a minha crença para depois eu mudar o meu comportamento no trabalho.	Morgen (2015)
16	Eu direciono o meu comportamento no trabalho, segundo as minhas crenças.	Borg (2001)
17	Minhas crenças se tornam construções importantes para orientar as minhas decisões.	Howlett e Paulus (2015), Borg (2001).
18	As minhas crenças atuam como fonte de motivação.	Vaisey (2009)
19	Meu comportamento é a ação, é a representação de uma crença.	Morgen (2015)
20	Sinto no controle da situação quando acredito nas minhas crenças, aptidões, esforços e habilidades.	Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995)
21	A autonomia é uma função importante para lidar, construtivamente, com a adversidade.	Skinner e Edge (2004)
Percepção da gestão do tempo		
22	Tempo é um recurso insubstituível, precioso para levar uma bem sucedida vida pessoal, profissional e social.	Rao (2014).
23	O maior presente que você pode dar aos outros é o tempo, não o dinheiro.	Rao (2014)
24	O tempo livre possibilita melhor convívio e amizades.	De Masi (2000)
25	O trabalho não se resume, nem nunca se resumiu ao local de trabalho	Faria e Ramos (2014)
26	Quando você gerencia bem o seu tempo, você tem uma melhor qualidade de vida.	Limongi-França (2004)
27	A maneira como você gerencia seu tempo é a maneira como você gerencia sua vida.	Doobins e Pettman (1997)

Quadro 3 – Construtos com as questões constantes no questionário e autor(es) respectivo(s)
(conclusão)

28	Executo minhas atividades atento ao tempo gasto por elas.	Britton e Tesser (1991), Macan (1994)
Desempenho da tarefa		
	Com que frequência você	
29	Cumpra as tarefas dentro do que foi estabelecido.	
30	Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
31	Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho.	
32	Recebeu tarefas especiais (de confiança) para realizar.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
33	Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
34	Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
35	Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
Desempenho de contexto		
	Com que frequência você	
36	Realizo atividades que vão além do meu cargo.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
37	Sou persistente para realizar as tarefas prescritas.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
38	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
39	Sou cooperativo com meu colega de trabalho.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
40	Obedeço regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)
41	Defendo os interesses da organização.	Borman, Motowidlo e Schimit (1997), Borman e Motowidlo (1997)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2016)

Elaborado o questionário com base nos construtos a serem investigados e os respectivos autores evidenciados, a seguir, apresenta-se a descrição de como os dados foram tratados estatisticamente.

3.5 Tratamento dos dados

Nessa pesquisa, o banco de dados formado por 42 variáveis, sendo oito de caracterização da amostra e 34 variáveis relacionadas aos construtos Crenças, Percepção da gestão do tempo, Motivação, Desempenho da tarefa e Desempenho de contexto, contou com 395 indivíduos que totalizaram 13.430 respostas para as variáveis dos construtos, sendo que não houve nenhum dado faltante. Na análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra foram utilizadas as frequências absolutas e relativas, enquanto que na descrição dos itens dos construtos foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão.

Preliminarmente, cabe explicar que o construto “Desempenho” foi de segunda ordem, ou seja, não era formado diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (“Desempenho da tarefa” e “Desempenho de contexto”). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Em outras palavras, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação promax (MINGOTI, 2007).

Para analisar a qualidade e validade dos construtos “Desempenho da tarefa” e “Desempenho de contexto” foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009).

Para verificar a dimensionalidade dos construtos foi utilizado o critério de Kaiser (1958) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do construto. A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida através do indicador KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que, quanto mais próximo de 1,0

(unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

As hipóteses do modelo foram testadas a partir do processo de Modelagem de Equações Estruturais via a abordagem PLS (Partial Least Squares). Com o intuito de avaliar a relação entre os construtos foi utilizado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem PLS. A abordagem PLS (Partial Least Square) (VINZI, *et al.*, 2010) foi desenvolvida como uma alternativa a abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CB-SEM Covariance-based Structural Equation Modeling techniques). De acordo com Monecke e Leisch (2012), o método PLS tem sido referido como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda computacional, considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais, sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado.

O processo de modelagem de equações estruturais divide-se em duas partes: Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada construto representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. Para verificar a validade convergente e discriminante foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), sendo que para validação discriminante também foi utilizado o critério das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995). Para mensurar a confiabilidade dos construtos foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.). Na análise da dimensionalidade dos construtos, foi utilizado novamente o critério de Kaiser (1958).

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

A verificação da qualidade dos ajustes foi por meio do R^2 e o GoF (TENENHAUS *et al.*, 2004). O R^2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. No geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre

25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair, et al., 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS, não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (HENSELER; SARSTEDT, 2012), apenas permite uma síntese das AVEs e dos R^2 do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo. O *software* utilizado nas análises foi o R (versão 3.3.1).

4 ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS OBTIDOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos a partir da amostra coletada.

4.1 Descrição da Base de Dados

4.1.1 Análise de Dados Faltantes e Outliers

A pesquisa foi realizada com 395 profissionais, conforme detalhamento na seção sobre população e amostra, subcapítulo 3.3, que responderam a 42 variáveis, sendo oito de caracterização da amostra e 34 relacionadas a cinco construtos (Crenças, Percepção da gestão do tempo, Motivação, Desempenho da tarefa e Desempenho de contexto). Houve um total de 13.430 respostas (395 vezes 34) para as variáveis dos construtos, sendo que não houve nenhuma resposta em branco.

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

Não foi encontrado nenhum valor fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando assim o tipo de *outlier* relacionado à 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 JÚNIOR *et al.*, 2009). Com base neste critério, foram encontradas 157 (1,17%) observações consideradas atípicas de forma univariada.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair Júnior *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada

observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. De acordo com este critério foram encontrados 7 (1,78%) indivíduos atípicos de forma multivariada.

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 JÚNIOR *et al.*, 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

4.1.2 Normalidade e Linearidade

Por definição, o conjunto de dados, em função do uso da escala tipo Likert, não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (Partial Least Square) (VINZI, *et al.*, 2010) foi desenvolvida como uma alternativa a abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM) existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados, deixou de ser um grande problema quando se trabalha com Equações Estruturais.

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente, foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (Hollander; Wolfe, 1999), foram observadas 444 de 561 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 79,14% das correlações possíveis. Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada construto. Para todos os construtos foram observados valores-p menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos construtos.

4.2 Análise Descritiva

A análise descritiva das variáveis caracterizadoras dos indivíduos é apresentada na Tabela 2, cabendo destacar que:

- A maioria dos indivíduos eram do sexo feminino (63,10%).
- 64,63% dos indivíduos eram de instituições privadas, sendo que, entre estes indivíduos, 12,99% eram proprietários ou acionistas.
- Os estados civis mais frequentes foram solteiro (43,11%) e casado (42,35%).
- As escolaridades mais frequentes foram superior (48,72%) e pós-graduado (37,24%).
- A maior parte dos indivíduos não exerciam cargo de chefia (70,41%).

Tabela 2 – Análise descritiva das variáveis de caracterização

Variáveis		N	%
Sexo	Feminino	248	63,10%
	Masculino	145	36,90%
Instituição	Privada	254	64,63%
	Pública	139	35,37%
Proprietário ou acionista	Não	221	87,01%
	Sim	33	12,99%
Estado civil	Solteiro	169	43,11%
	Casado	166	42,35%
	Separado/Divorciado	36	9,18%
	Viúvo	5	1,28%
	Outros	16	4,08%
Escolaridade	Médio	51	13,01%
	Superior	191	48,72%
	Pós-Graduado	146	37,24%
	Outros	4	1,02%
Cargo de chefia	Não	276	70,41%
	Sim	116	29,59%

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa (2016).

A seguir, na Tabela 3, as siglas por questões que foram utilizadas na presente pesquisa são apresentadas.

Tabela 3 – Relação das siglas por item

Construtos	Itens	Descrição
Motivação	MO1	Tenho muita vontade de fazer meu trabalho.
	MO2	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida.
	MO3	Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.
	MO4	Gosto muito do trabalho que executo.
	MO5	Sinto bem-estar ao executar meu trabalho.
	MO6	Sou recompensado financeiramente com o meu trabalho.
	MO7	Sou reconhecido pelo trabalho que faço.
Crenças	CR1	Eu preciso primeiro mudar as minhas convicções internas para depois eu mudar o meu comportamento no trabalho.
	CR2	Eu direciono o meu comportamento no trabalho, de acordo com o que eu acredito.
	CR3	Eu creio que minhas convicções internas orientam as minhas decisões.
	CR4	O que eu acredito atua como fonte de energia no trabalho.
	CR5	Minha atuação representa o que eu acredito.
	CR6	Sinto no controle da situação quando atuo de acordo com o que eu acredito.
	CR7	A autonomia é uma função importante para eu fazer aquilo que eu ponho fé, que eu acredito.
Percepção da gestão do tempo	GT1	Gerir minhas atividades a tempo é um recurso insubstituível, precioso para eu levar uma bem-sucedida vida profissional.
	GT2	Estou sempre atento ao tempo que eu gasto na realização das tarefas.
	GT3	Organizo meu trabalho de acordo com o tempo disponível.
	GT4	Escolho o que fazer em função do tempo que disponho.
	GT5	Quando eu consigo entregar um serviço no prazo certo, eu tenho maior satisfação.
	GT6	A maneira como eu gerencio o horário de realização das atividades no trabalho reflete em como eu gerencio minha vida.
	GT7	Executo minhas atividades atento ao horário gasto por elas.
Desempenho da tarefa	DT1	Cumpro as tarefas dentro do que foi estabelecido.
	DT2	Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia.
	DT3	Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho.
	DT4	Recebeu tarefas especiais (de confiança) para realizar.
	DT5	Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito.
	DT6	Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez.
	DT7	Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho.
Desempenho de contexto	DC1	Realizo atividades que vão além do meu cargo.
	DC2	Sou persistente para realizar as tarefas prescritas.
	DC3	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas.
	DC4	Sou cooperativo com meu colega de trabalho.
	DC5	Obedeço a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.
	DC6	Defendo os interesses da organização.

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2016).

A Tabela 4, em seguida, apresenta a análise descritiva dos itens dos construtos, sendo que valores dos intervalos de confiança Bootstrap, de 1 a 4, evidenciam discordância com os itens dos construtos, valores de 5 a 6 evidenciam que não houve concordância nem discordância e valores de 7 a 10 evidenciam concordância com os itens.

Dessa forma, tem-se que:

- No construto Crenças individuais houve uma tendência em concordar com os itens CR2, CR3, CR4, CR5, CR6, CR7, sendo que o item CR7 apresentou a maior concordância média. Por outro lado, não houve uma tendência a concordar nem discordar do item CR1.
- Em relação ao construto Percepção da gestão do tempo tem-se que houve uma tendência a concordar com todos os itens, sendo que a maior concordância média ocorreu com o item GT5 enquanto a menor concordância média foi com o item GT7.
- No construto Motivação houve uma tendência a concordar com os itens MO1, MO2, MO3, MO4 e MO5, sendo que a maior concordância média foi do item MO3. Entretanto, não houve uma tendência a concordar nem discordar dos itens MO6 e MO7.
- Quanto ao construto Desempenho da tarefa houve uma tendência a realizar bastante os itens DT1, DT2, DT3, DT4 e DT7, sendo a maior frequência média foi a do item DT3. Por outro lado, a frequência de ocorrência do item DT6 foi mediana e a do item DT5 foi baixa.
- No construto Desempenho de contexto houve uma tendência a realizar bastante todos os itens, sendo que a maior frequência média foi a do item DC4, enquanto a menor foi a do item DC5.

Tabela 4 – Análise descritiva dos itens dos construtos

Construtos	Itens	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹
Crenças	CR1	6,45	3,15	[6,14; 6,75]
	CR2	8,08	2,35	[7,83; 8,30]
	CR3	8,49	1,94	[8,30; 8,67]
	CR4	8,51	1,92	[8,31; 8,70]
	CR5	8,34	1,96	[8,14; 8,54]
	CR6	8,42	1,94	[8,22; 8,62]
	CR7	8,89	1,56	[8,74; 9,04]
Percepção da gestão do tempo	GT1	8,83	1,62	[8,66; 9,00]
	GT2	8,04	2,04	[7,85; 8,23]
	GT3	8,28	1,94	[8,09; 8,46]
	GT4	7,93	2,43	[7,69; 8,16]
	GT5	9,46	1,41	[9,32; 9,60]
	GT6	8,23	2,21	[8,01; 8,45]
	GT7	7,88	2,18	[7,66; 8,09]
Motivação	MO1	8,31	2,00	[8,11; 8,50]
	MO2	8,25	2,10	[8,04; 8,45]
	MO3	8,50	1,89	[8,32; 8,69]
	MO4	8,37	2,00	[8,17; 8,56]
	MO5	8,33	1,97	[8,14; 8,52]
	MO6	7,02	2,59	[6,76; 7,27]
	MO7	7,07	2,57	[6,82; 7,31]
Desempenho da tarefa	DT1	8,95	1,32	[8,81; 9,08]
	DT2	8,51	1,93	[8,31; 8,69]
	DT3	9,30	1,28	[9,16; 9,41]
	DT4	8,74	1,96	[8,55; 8,93]
	DT5	4,09	3,07	[3,78; 4,41]
	DT6	4,92	3,05	[4,64; 5,23]
	DT7	8,27	1,47	[8,13; 8,40]
Desempenho de contexto	DC1	7,89	2,59	[7,65; 8,14]
	DC2	9,12	1,36	[8,98; 9,24]
	DC3	8,38	1,91	[8,20; 8,55]
	DC4	9,21	1,32	[9,07; 9,35]
	DC5	7,76	2,42	[7,49; 7,98]
	DC6	8,75	1,72	[8,56; 8,92]

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa (2016).

4.3 Análise Fatorial Exploratória

O construto “Desempenho” era de segunda ordem, ou seja, não era formado diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes, ou seja, por dois subconstrutos (“Desempenho da tarefa”, “Desempenho de contexto”). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Assim, primeiro foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação promax (MINGOTI, 2007).

A Análise Fatorial também tem o objetivo de verificar a necessidade de excluir algum item dos construtos que não esteja contribuindo com a formação dos índices, uma vez que, de acordo com Hair Júnior *et al.* (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados, pois, ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. A análise fatorial exploratória inicial e final para os desempenhos da tarefa e de contexto é apresentada na Tabela 5. Dessa forma, nota-se na análise inicial que os itens DT5 e DT6 do desempenho da tarefa e o item DC1 do desempenho de contexto apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50 e, por isso, foram excluídos das análises. Na análise final, todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50.

Tabela 5 – Análise fatorial exploratória para os desempenhos

Construto	Item	Inicial			Final		
		C.F. ¹	Com. ²	Peso	C.F. ¹	Com. ²	Peso
Desempenho da tarefa	DT3	0,71	0,50	0,35	0,72	0,52	0,36
	DT7	0,66	0,44	0,33	0,64	0,41	0,32
	DT1	0,65	0,42	0,32	0,66	0,43	0,33
	DT2	0,54	0,29	0,27	0,56	0,32	0,28
	DT4	0,51	0,26	0,25	0,57	0,32	0,28
	DT5	-0,25	0,06	-0,12	-	-	-
	DT6	-0,24	0,06	-0,12	-	-	-
Desempenho de contexto	DC2	0,78	0,61	0,30	0,78	0,60	0,31
	DC3	0,73	0,53	0,28	0,74	0,55	0,30
	DC6	0,72	0,52	0,27	0,74	0,55	0,30
	DC4	0,69	0,48	0,26	0,71	0,50	0,28
	DC5	0,54	0,29	0,20	0,55	0,30	0,22
	DC1	0,45	0,20	0,17	-	-	-

¹ Carga Fatorial; ² Comunalidade.

Na análise da qualidade e validade dos construtos foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY *et al.*, 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair Júnior *et al.*, 2009).

Para verificar a dimensionalidade dos construtos foi utilizado o critério de Kaiser (1958) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do construto. A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida através do indicador KMO que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade) mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Na Tabela 6, a seguir, são mostrados os resultados para a validade e qualidade dos construtos, cabendo ressaltar que:

- Ambos os construtos apresentaram AVEs maiores ou iguais a 0,40, evidenciando a validação convergente dos mesmos.
- Os dois construtos apresentaram valores de Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) maiores que 0,60, ou seja, ambos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade.
- O ajuste da Análise Fatorial foi adequado em todos os construtos, visto que os valores de KMO foram superiores a 0,50.
- De acordo com o critério de Kaiser (1958), os dois construtos foram unidimensionais.

Tabela 6 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos construtos

Construtos	Itens	AVE ¹	A.C. ²	C.C. ³	KMO ⁴	Dim. ⁵
Desempenho da tarefa	5	0,40	0,60	0,70	0,72	1
Desempenho de contexto	5	0,50	0,71	0,77	0,74	1

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

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa (2016)

4.4 Modelagem de Equações Estruturais (PLS)

4.4.1 Modelo de Mensuração (Outer Model)

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

Os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 foram eliminados (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009), pois, ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Além disso, foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) para verificar a validade convergente. Para validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um construto não for menor que a variância compartilhada desse construto com os demais. O método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY, HIGGINS, THOMPSON, 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Pelo critério das cargas fatoriais cruzadas, a validade discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas. Para mensurar a confiabilidade dos construtos foram utilizados novamente o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.). Na análise da dimensionalidade dos construtos foi utilizado novamente o critério de Kaiser (1958).

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

Os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades dos modelos de mensuração inicial e final são apresentados na Tabela 7. No modelo inicial, observa-se que o item CR1 de Crenças e o item MO6 de Motivação apresentam cargas fatoriais menores que 0,50 e, por isso, foram excluídos. Com base nos resultados do modelo de mensuração final pode-se concluir que:

- Todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50;
- De acordo com os intervalos de confiança Bootstrap, todos os pesos foram significativos, evidenciando assim a importância de todos os itens para a formação do indicador que representará o construto.

Tabela 7 – Modelo de mensuração

Construto	Item	Inicial				Final			
		Peso	I.C. - 95% ¹	C.F. ²	Com. ³	Peso	I.C. - 95% ¹	C.F. ₂	Com. ₃
Crenças	CR1	0,07	[0,01; 0,14]	0,16	0,03	-	-	-	-
	CR2	0,16	[0,10; 0,22]	0,68	0,47	0,16	[0,10; 0,22]	0,68	0,46
	CR3	0,18	[0,11; 0,23]	0,78	0,60	0,18	[0,12; 0,24]	0,78	0,60
	CR4	0,27	[0,21; 0,33]	0,78	0,61	0,27	[0,21; 0,33]	0,78	0,61
	CR5	0,25	[0,21; 0,29]	0,84	0,70	0,26	[0,22; 0,30]	0,84	0,71
	CR6	0,23	[0,17; 0,28]	0,74	0,55	0,23	[0,17; 0,27]	0,75	0,56
	CR7	0,22	[0,16; 0,29]	0,67	0,45	0,23	[0,16; 0,29]	0,68	0,46
Percepção da gestão do tempo	GT1	0,33	[0,24; 0,42]	0,68	0,46	0,33	[0,24; 0,43]	0,68	0,46
	GT2	0,24	[0,16; 0,31]	0,72	0,51	0,24	[0,17; 0,31]	0,72	0,51
	GT3	0,12	[0,04; 0,19]	0,63	0,39	0,12	[0,04; 0,19]	0,63	0,39
	GT4	0,19	[0,11; 0,27]	0,61	0,37	0,19	[0,11; 0,27]	0,61	0,37
	GT5	0,24	[0,13; 0,33]	0,56	0,32	0,25	[0,14; 0,34]	0,57	0,32
	GT6	0,28	[0,19; 0,37]	0,69	0,47	0,28	[0,18; 0,37]	0,69	0,47
	GT7	0,14	[0,06; 0,21]	0,67	0,44	0,14	[0,05; 0,21]	0,66	0,44
Motivação	MO1	0,21	[0,18; 0,23]	0,85	0,73	0,21	[0,19; 0,23]	0,86	0,74
	MO2	0,19	[0,15; 0,22]	0,85	0,72	0,19	[0,16; 0,22]	0,85	0,72
	MO3	0,21	[0,18; 0,24]	0,86	0,73	0,22	[0,19; 0,25]	0,86	0,74
	MO4	0,20	[0,17; 0,22]	0,90	0,81	0,21	[0,18; 0,23]	0,91	0,82
	MO5	0,21	[0,18; 0,24]	0,88	0,78	0,21	[0,19; 0,24]	0,89	0,79
	MO6	0,07	[0,02; 0,12]	0,48	0,23	-	-	-	-
	MO7	0,15	[0,10; 0,20]	0,63	0,40	0,15	[0,10; 0,21]	0,61	0,37
Desempenho	Desempenho da tarefa	0,56	[0,46; 0,70]	0,87	0,76	0,56	[0,45; 0,68]	0,87	0,76
	Desempenho de contexto	0,58	[0,46; 0,69]	0,88	0,77	0,58	[0,47; 0,70]	0,88	0,77

¹ Intervalo Bootstrap; ² Carga Fatorial; ³ Comunalidade.

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa (2016)

As próximas tabelas, 8 e 9, apresentam a análise da validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos do modelo de mensuração.

Dessa maneira, pode-se concluir que:

- Todos os construtos apresentaram os índices de confiabilidade A.C. e C.C. acima de 0,60, evidenciando assim a confiabilidade dos mesmos.
- Pelo critério de Kaiser (1958) todos os construtos foram unidimensionais.
- Houve validação convergente para todos os construtos, visto que as AVEs foram superiores a 0,40.
- De acordo com o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), não houve validação discriminante para o construto “Percepção da gestão do tempo”, dado que sua maior variância compartilhada foi maior que sua AVE. No entanto, pelo método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995) o critério de validação discriminante foi alcançado, uma vez que as cargas fatoriais dos itens foram maiores que suas respectivas maiores cargas fatoriais cruzadas.

Tabela 8 – Validação do modelo de mensuração.

Construtos	Itens	A.C. ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	VMC ⁵
Crenças	6	0,85	0,89	1	0,57	0,47
Percepção da gestão do tempo	7	0,78	0,84	1	0,42	0,47
Motivação	6	0,91	0,93	1	0,70	0,45
Desempenho	2	0,69	0,87	1	0,77	0,47

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

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa (2016).

Tabela 9 – Cargas fatoriais cruzadas – Modelo de mensuração

(continua)

Construtos		C.F. ¹	Máx(C.F.C.) ²
Crenças	CR2	0,68	0,24
	CR3	0,78	0,34
	CR4	0,78	0,44
	CR5	0,84	0,37
	CR6	0,75	0,37
	CR7	0,68	0,38

Tabela 9 – Cargas fatoriais cruzadas – Modelo de mensuração

		(conclusão)	
Percepção da gestão do tempo	GT1	0,68	0,40
	GT2	0,72	0,36
	GT3	0,63	0,26
	GT4	0,61	0,28
	GT5	0,57	0,35
	GT6	0,69	0,35
	GT7	0,66	0,26
Motivação	MO1	0,86	0,37
	MO2	0,85	0,37
	MO3	0,86	0,44
	MO4	0,91	0,39
	MO5	0,89	0,38
	MO7	0,61	0,26
Desempenho	Desempenho da tarefa	0,87	0,50
	Desempenho de contexto	0,88	0,40

¹ Carga Fatorial; ² Máximo da Carga Fatorial Cruzada.

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa (2016).

4.4.2 Modelo Estrutural (*Inner Model*)

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

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

A Tabela 10 e a Figura 3 apresentam os resultados do modelo estrutural que considera as relações diretas das crenças individuais e da percepção da gestão do tempo sobre o desempenho e, a partir destes resultados, conclui-se que:

1. Em relação à Percepção da gestão do tempo:

- Houve influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,45$ [0,36; 0,55]) das Crenças sobre a Percepção da gestão do tempo. Ou seja, quanto maiores as Crenças, maior será a Percepção da gestão do tempo.
- As Crenças foram capazes de explicar 20,50% da variabilidade da Percepção da gestão do tempo.

2. Em relação à Motivação:

- Houve influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,27$ [0,15; 0,39]) das Crenças sobre a Motivação. Logo, quanto maiores as Crenças, maior será a Motivação.
- Houve influência significativa (valor- $p=0,001$) e positiva ($\beta=0,17$ [0,07; 0,29]) da Percepção da gestão do tempo sobre a Motivação. Portanto, quanto maior a Percepção da gestão do tempo, maior será a Motivação.
- As Crenças e a Percepção da gestão do tempo foram capazes de explicar 14,10% da variabilidade da Motivação.

3. Em relação ao Desempenho:

- Houve influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,22$ [0,10; 0,34]) das Crenças sobre o Desempenho. Logo, quanto maiores as Crenças, maior será o Desempenho.
- Houve influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,30$ [0,17; 0,41]) da Percepção da gestão do tempo sobre o Desempenho. Ou seja, quanto maior a Percepção da gestão do tempo, maior será o Desempenho.
- Houve influência significativa (valor- $p=0,000$) e positiva ($\beta=0,28$ [0,16; 0,39]) da Motivação sobre o Desempenho. Portanto, quanto maior a Motivação, maior será o Desempenho.
- As Crenças, a Percepção da gestão do tempo e a Motivação foram capazes de explicar 36,90% da variabilidade do Desempenho.

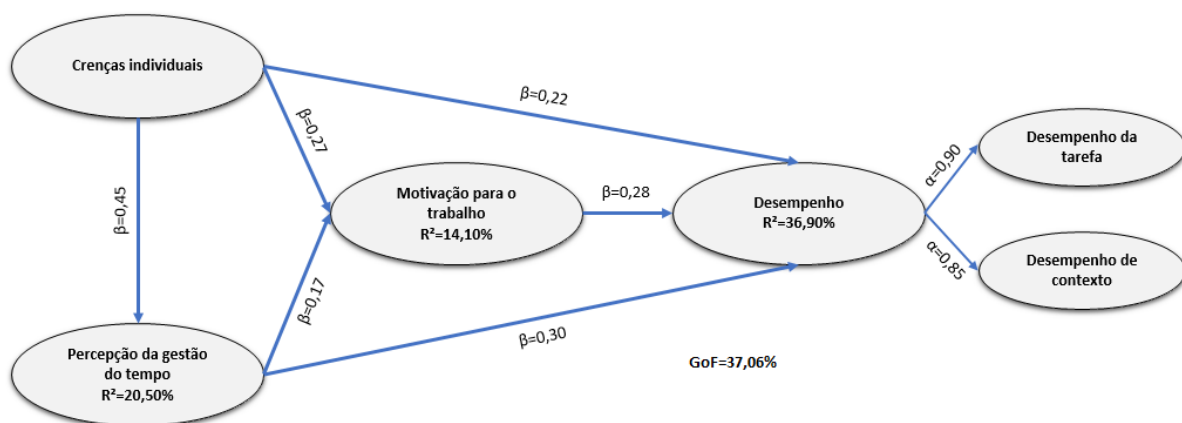
Tabela 10 – Modelo estrutural

Endógenas	Exógenas	β	E.P.(β) ¹	I.C. - 95% ²	Valor-p	R ²
Percepção da gestão do tempo	Crenças	0,45	0,05	[0,36; 0,55]	0,000	20,50%
Motivação	Crenças	0,27	0,05	[0,15; 0,39]	0,000	14,10%
	Percepção da gestão do tempo	0,17	0,05	[0,07; 0,29]	0,001	
Desempenho	Crenças	0,22	0,05	[0,10; 0,34]	0,000	36,90%
	Percepção da gestão do tempo	0,30	0,05	[0,17; 0,41]	0,000	
	Motivação	0,28	0,04	[0,16; 0,39]	0,000	

¹ Erro Padrão; ² Intervalo Bootstrap

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa (2016).

A seguir, apresenta-se o modelo estrutural, após o tratamento dos dados, com as devidas indicações das relações:

Figura 3 – Ilustração do Modelo Estrutural

Além das relações observadas entre os indicadores independentes (exógenos) sobre os dependentes (endógenos), também houve os efeitos indiretos das relações entre esses indicadores, conforme mostrado na Tabela 11. Dessa maneira, tem-se que:

- Houve um efeito total positivo e significativo (0,34 [0,23; 0,47]) das Crenças sobre a Motivação, sendo o efeito indireto igual a 0,08.
- Houve um efeito total positivo e significativo (0,45 [0,36; 0,54]) das Crenças sobre o Desempenho, sendo o efeito indireto igual a 0,23.

- Houve um efeito total positivo e significativo (0,35 [0,23; 0,46]) da Percepção da gestão do tempo sobre o Desempenho, sendo o efeito indireto igual a 0,05.

Tabela 11 – Efeitos diretos, indiretos e totais – Modelo estrutural

Relações	Direto	Indireto	Total	I.C. - 95%
Crenças -> Motivação	0,27	0,08	0,34	[0,23; 0,47]
Crenças -> Desempenho	0,22	0,23	0,45	[0,36; 0,54]
Percepção da gestão do tempo -> Desempenho	0,30	0,05	0,35	[0,23; 0,46]

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa (2016).

Verificando os efeitos diretos, indiretos e totais da tabela 11, com relação aos construtos investigados, constata-se que a crença é o que mais afeta o desempenho. Assim, o que é mais importante para o desempenho é a crença. Do mesmo modo, o que mais afeta a motivação é a crença.

4.4.3 Verificação das hipóteses

Tabela 12 – Hipóteses do Modelo estrutural

Hipóteses	Resultado
Existe um efeito positivo das Crenças sobre a Percepção da gestão do tempo	Confirmada
Existe um efeito positivo das Crenças sobre a Motivação	Confirmada
Existe um efeito positivo da Percepção da gestão do tempo sobre a Motivação	Confirmada
Existe um efeito positivo das Crenças sobre o Desempenho	Confirmada
Existe um efeito positivo da Percepção da gestão do tempo sobre o Desempenho	Confirmada
Existe um efeito positivo da Motivação sobre o Desempenho	Confirmada

Fonte: Elaborada pela autora, com dados da pesquisa (2016).

Com relação às crenças sobre a percepção da gestão do tempo, o resultado encontrado é condizente com as sugestões teóricas de Festinger (1954), Borg (2001) e Howlett e Paulus (2015), onde opiniões e crenças podem direcionar o pensamento e a ação, afirmando ou negando uma proposição.

Com relação aos resultados das crenças sobre a motivação, o resultado encontrado é condizente com as sinalizações teóricas de Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), McGreggor (1960), Borg (2001), Morgen (2015), Cropanzano e

Rupp (2003), Festinger (1954), Howlett e Paulus (2015), Vaisey (2009), Friedrich (2014), em que as crenças influenciam o comportamento.

Com relação à Percepção da gestão do tempo sobre a motivação, esse resultado é condizente, indiretamente, com as proposições teóricas de Minicucci (1995), Knapik (2008), Locke e Latham (2002, 2004), Maslow (1970), McGregor (1960), Dobbins e Pettman (1997), Vroom (1964), Hackman e Oldham (1976), Ryan e Deci (2000), Deci e Ryan (1985, 2000), Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995), em que aplicar melhor o tempo disponível e a autonomia podem implicam em decisões sobre gerir bem o tempo, que, por sua vez, influencia um comportamento motivado.

Crenças, percepção da gestão do tempo (PGT) e motivação em relação ao desempenho, o resultado encontrado é, em parte, condizente com as sugestões teóricas de Vroom (1964), Campbell (1990), Castro *et. al* (2016), Murray e Gerhart (1998), Guo *et al* (2014), que referem à motivação como preditora do desempenho.

A seguir, apresentam-se as considerações finais sobre esse estudo.

CONCLUSÕES

O presente estudo apresentou uma abordagem para o estudo da motivação e do desempenho para o trabalho, investigando: quais os efeitos das crenças no âmbito profissional e da percepção da gestão do tempo na motivação e no desempenho no trabalho?

A justificativa para esse estudo se deu em função de que pesquisadores empenham-se em analisar os efeitos da liderança, do esforço, das recompensas, do significado do trabalho, entre outros temas. Entretanto, a percepção da gestão do tempo, assim como as crenças no sentido daquilo que os indivíduos acreditam e estejam dispostos a se empenharem no âmbito profissional, mereciam maior foco em relação à motivação e ao desempenho, existindo nesse enfoque um espaço a ser pesquisado.

Verifica-se que essa pesquisa cumpriu com os objetivos iniciais ao mensurar os efeitos das Crenças sobre a Percepção da gestão do tempo; mensurar os efeitos das Crenças sobre a Motivação; mensurar os efeitos da Percepção da gestão do tempo sobre a Motivação; mensurar os efeitos das Crenças sobre o Desempenho; mensurar os efeitos da Percepção da gestão do tempo sobre o Desempenho; mensurar os efeitos da Motivação sobre o Desempenho; e validar, estatisticamente, para a amostra obtida, o modelo hipotético, propondo um modelo teórico que apoia as relações entre crenças, percepção da gestão do tempo, motivação e desempenho.

A metodologia adotada na pesquisa a fim de dar suporte ao cumprimento dos objetivos desse estudo foi quantitativa, descritiva, aplicada, de campo e bibliográfica. Foi aplicado um questionário estruturado, tipo Likert, criado para a pesquisa, a 395 profissionais que estavam trabalhando na ocasião da pesquisa, na cidade mineira de Juiz de Fora.

Entre os resultados apresentados, constatou-se que as crenças e a percepção da gestão do tempo foram capazes de explicar 14,10% da variabilidade da motivação. Assim, coube investigar a agregação desses dois construtos a outras variáveis, a fim de se obter um modelo que contribui com maior precisão para o entendimento de um comportamento motivado. Sob o ponto de vista da gestão, esta pesquisa contribui ao destacar a importância das crenças e da percepção da gestão do tempo para a motivação e para o desempenho, devendo o tema crenças, sobretudo, ser inserido nos programas de desenvolvimento gerenciais. Há de se concordar que, para mudar um comportamento no trabalho, preliminarmente, deverá verificar quais são as crenças que estão suportando o atual comportamento e como modificar as crenças para dar sequência na mudança de comportamento, visto que o comportamento é a ação que representa a crença.

Em relação ao desempenho, a constatação de que quanto maior as crenças, maior será o desempenho e quanto maior a percepção da gestão do tempo, maior será o desempenho, traz recomendações no sentido de que se torna necessário investir na capacitação em gestão do tempo a fim de melhorar o desempenho humano, tanto de contexto quanto de tarefa. Nessa linha de entendimento, verificou-se também que as crenças, a percepção da gestão de tempo e a motivação foram capazes de explicar 36,90% da variabilidade do desempenho, o que se torna uma contribuição teórica interessante, considerando a subjetividade dos construtos estudados. Os fins dessa pesquisa foram alcançados, mediante a confirmação estatística da influência positiva dos construtos crenças e percepção da gestão do tempo na motivação e no desempenho no trabalho.

Não se pretendeu esgotar o assunto e sim deixar uma contribuição, tanto para o meio acadêmico quanto para o mundo da gestão sobre os efeitos das crenças e da percepção da gestão do tempo na motivação e no desempenho. Nesse sentido, a partir da sinalização dos estudos dos autores mencionados ao longo desse trabalho, a pesquisa, que procurou ser inédita quanto aos construtos que foram validados e relacionados e ao procedimento metodológico aplicado, contribuindo para confirmar que:

- I) existe um efeito positivo das Crenças sobre a Percepção da gestão do tempo;
- II) existe um efeito positivo das Crenças sobre a Motivação;
- III) existe um efeito positivo da Percepção da gestão do tempo sobre a Motivação;
- IV) existe um efeito positivo das Crenças sobre o Desempenho;
- V) existe um efeito positivo da Percepção da gestão do tempo sobre o Desempenho;
- VI) existe um efeito positivo da Motivação sobre o Desempenho.

Verificar que as crenças e a percepção da gestão do tempo foram capazes de explicar 14,10% da variabilidade da motivação, em princípio, pode parecer uma porcentagem baixa. Mas, ao se levar em conta que a motivação, como descrito no desenvolvimento desse estudo, é um construto complexo e multideterminado, com influências variáveis que podem ser tanto intrínsecas e/ou extrínsecas ao indivíduo, entende-se que é um caminho a ser aprofundado.

Observou-se também com o tratamento estatístico que, quanto maior as crenças, maior será a motivação e quanto maior a percepção da gestão do tempo, maior a motivação. Essas afirmativas sinalizam que as organizações devem melhor atentar para as crenças que os

funcionários trazem, visto que a motivação desses pode ser trabalhada a partir do conhecimento de quais crenças estão atuando, por exemplo, num projeto de mudança organizacional, no qual é essencial a motivação dos envolvidos para um melhor desempenho.

Entretanto, cabe mencionar que uma das limitações da pesquisa foi não estreitar a amostra a um tipo específico de profissionais. Por questões de acesso, conveniência e cumprimento de prazos, a pesquisa foi realizada com um público-alvo diversificado de profissionais. Assim, como sugestões para pesquisas futuras, acredita-se que melhor definir o público-alvo pode ser necessário. Oportuno também, como sugestões, delimitar a amostra levando-se em conta o tempo de serviço no emprego em que se está vinculado no momento, assim como investigar equipes específicas de trabalho, considerando a maior presença da natureza do trabalho no que se refere à realização de atividades rotineiras ou diversificadas, por exemplo. Outra indicação para aprofundamentos, como mencionado anteriormente, será mensurar cada tipo de crença do sistema de crenças e suas interferências na motivação e no desempenho, visto que nessa pesquisa, privilegiou-se, primeiramente, conhecer o pensamento pelos respondentes sobre crenças de forma geral, aliadas à percepção da gestão do tempo.

Com base na análise dos efeitos diretos, indiretos e totais, em relação aos construtos investigados, constatou-se que a crença é o que mais afeta o desempenho. Assim, o mais importante para o desempenho é a crença, assim como o que mais afeta a motivação também é a crença. Com base nisso, sugere-se mais pesquisas aprofundadas sobre o poder das crenças sobre o comportamento humano.

Se o mundo organizacional vive em constante dinamismo, é o fator humano que impulsiona essa dinamicidade. E para que se possa ter o fator humano impulsionando com mais energia os recursos organizacionais, a motivação se faz necessária, até mesmo pela sua definição. Assim, a motivação no trabalho e suas consequências para o desempenho, que é o comportamento voltado para se atingir metas, é algo instigante para os gestores, merecendo aprofundamentos científicos e organizacionais para contribuir com instrumentos capazes de proporcionar uma melhor gestão nas organizações. Portanto, acredita-se que pesquisas acadêmicas nessa área que envolve motivação, desempenho e, sobretudo, as crenças, serão sempre bem-vindas no intuito de propor teorias que sirvam de instrumentos gerenciais que visem à melhoria da relação entre trabalho humano motivado e desempenho no trabalho.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. Trad. Alfredo Bosi. 2. ed. São Paulo, Martins Fontes, 1998.

ADAMS, John Stacy. Inequity in Social Exchanges. In: L. BERKOWITZ (Org.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 1965.

AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

ALBAHARI, Miri. Alief or belief? A contextual approach to belief ascription. *Philos Stud*, v. 167, p. 701-720, 2014.

ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, p. 142-175, maio, 1969.

AQUINO, Cássio Adriano Braz; MARTINS, Clerton de Oliveira. Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho. *Rev. Mal-Estar e Subjetividade*, Fortaleza, v.7, n. 2, p. 479-500, set. 2007.

ARAÚJO, Rejaine Nélia; REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Sonia Mara. Estilos de liderança e desempenho dos liderados. *9th Iberoamerican Academy of Management Conference*, Santiago, Universidad del Desarrollo, v. 1. p. 38-38, 2015.

ATKINSON, John William. *An introduction to motivation*. New York: Van Nostrand, 1964.

BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

BARCLAY, Donald W.; HIGGINS, Christopher; THOMPSON, Ronald. The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, v. 2, n. 2, p. 285–309, 1995.

BARON, Reuben M.; KENNY, David A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.

BEM, Daryl Jay. *Convicções, atitudes e assuntos humanos*. Trad. Carolina Martuscelli Bori, São Paulo: EPU, 1973.

BENDASSOLLI, Pedro F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Revista Psicologia Argumento*, Curitiba, v. 30, n. 68, p.171-184, jan./ mar. 2012.

_____.; MALVEZZI, Sigmar. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O; MOURÃO, L (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, p. 53-84, 2013.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito. *RAE Publicações. GV – executivo*, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov./ jan. 2002.

BHUVANAIAH, Tejaswi; RAYA, R. Prabhakara. Mechanism of Improved Performance: Intrinsic Motivation and Employee Engagement. *SCMS Journal of Indian Management*, October-December, 2015.

BÍBLIA. Novo Testamento. Coríntios. Português. *Bíblia sagrada*. Trad. João Ferreira e Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica Trinitariana do Brasil, cap. 5, vers. 7, 1995.

_____. Novo Testamento. Hebreus. Português. *Bíblia sagrada*. Trad. Ferreira e Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica Trinitariana do Brasil, cap. 11, vers. 1, 1995.

BOOMSMA, Anne; HOOGLAND, Jeffrey J. The robustness of LISREL modeling revisited. In: CUDECK, R.; TOIT DU, S.; SORBOM, D. (Eds.). *Structural equation modeling: Presentand future*. Chicago, IL: Scientific Software International. p. 139-168.

BORG, Michaela. Teachers' beliefs. *ELT Journal*, Oxford University Press, v. 55, abr. 2001.

BORMAN, Walter C.; MOTOWIDLO, Stephan J. Expanding the criterion domain to include element of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W.C. V (Eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

_____. Task performance and contextual performance: the meaning for personell selection research. *Human Performance*, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.

BRANT, Sandra Regina Corrêa; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Crenças no Contexto do Trabalho: Características da Pesquisa Nacional e Estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 14, n. 3, p. 292-302, jul./ set. 2014.

BRITTON, Bruce K; TESSER, Abraham. Effects of Time-Management Practices on College Grades. *Journal of Educational Psychology*, v. 83, n. 3, p. 405-410, 1991.

CAMPBELL, John Paul. Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: DUNNETTE, M.D.; HOUGH, M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. v.1, p. 687-732, 1990.

CARMO, Paulo Sérgio do. *A ideologia do trabalho*. 4. ed. São Paulo: Moderna, 1992.

CASTRO, Marcela Lage. REIS NETO, Mário Teixeira; FERREIRA, Cláudia Aparecida A.; GOMES, Jorge Filipi da Silva.. Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, v. 22, p. 1139-1169, 2016.

CHEN, Gilad; GODDARD, Thomas G.; CASPER Wendy J. Examination of the Relationships among General and Work-Specific Self-Evaluations, Work-Related Control Beliefs, and Job Attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, v. 53, n. 3, p. 349-370, 2004.

CHIN, Wynne W. How to write up and report PLS analyses. *Handbook of partial least squares*, Springer Berlin Heidelberg, p. 655-690, 2010.

_____. The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

CLAES, Rita. Employee correlates of sickness presence: A study across four European Countries. *Work & Stress*. v. 25, n. 3, p. 224-242, jul./ set. 2011.

CLAESSENS, Brigitte J. C.; VAN EERDE, Wendelien; RUTTE, Christel G; ROE, Robert A. Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*. v. 25, p. 937-950. dez. 2004.

_____. A review of the time management literature. *Personnel Review*. v. 36, p. 255-276, 2007.

COHEN, Jacob. A Power Primer, *Psychological Bulletin*, v. 112, n. 1, p. 55-159, 1992.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. A Função da Técnica. In: BRUNO, L.; SACCARTO, C. (Coord.). *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: 1986, p. 91-115.

CROPANZANO, Russell; RUPP, Deborah E. An overview of organizational justice: implications for work motivation. In: PORTER, Liman W.; BIGLEY, Gregory A.; STEERS, Richard M. *Motivation and work behavior*, 7. ed. Boston: Irwin McGraw Hill, 2003. p. 82-95.

DAL ROSSO, Sadi. Jornada de trabalho: duração e intensidade. *Ciência e Cultura*, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 31-34, out./ nov. 2006.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York, NY: Plenum, 1985.

_____. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Entrevista a Maria Serena Palieri. Trad. Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEMO, Pedro. *Pesquisas e construção do conhecimento*. Metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.

DEYOUNG, Curtis Paul. *Fé viva*. Como a fé inspira a justiça social. Trad. Priscilla Weiss de Carvalho. São Paulo, Paulus, 2008.

DÍAZ-VILELA, Luis F.; RODRÍGUEZ, Naira Delgado; ISLA-DÍAZ, Rosa; DÍAZ-CABRERA, Dolores; HERNÁNDEZ-FERNAUD, Estefanía; ROSALES-SÁNCHEZ, Christian. Relationships between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any? *PLOS ONE*, p. 1-13, 16 out. 2015.

DOBBINS, Richard; PETTMAN, Barrie O. Manage Your Time Wel. *Management Research News*. v. 20, n. 5, p. 15-24, 1997.

DUTRA, Joel S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

EFRON, Bradley; TIBSHIRANI, Robert J. *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall, 1993.

ELIAS, Norbert. *Sobre o tempo*. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

FARIA; José Henrique de; RAMOS, Cinthia Letícia. Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, v. 15, n. 4, São Paulo, jul./ ago. 2014.

FESTINGER, Leon. A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, p. 117-140, 1954.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, p. 39-50, 1981.

FRIEDRICH, Daniel. Belief and Motivation. *Theoria*, v. 80, p. 255–268, set. 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Trad. Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

GUO, Yun; LIAO, Jianqiao; LIAO, Shudi; ZHANG, Yanhong. The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social behavior and personality*, v. 42, n. 5, p. 731-742, 2014.

HACKMAN J. Richard; OLDHAM, Greg R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HAIR JÚNIOR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J., ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald. L. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JÚNIOR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian; SARSTEDT, Marko. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, 2014.

HARROWFIELD, Ruth; GARDNER, Dianne. Faith at Work: Stress and Well-Being Among Workers in Christian Organizations. *Journal of Psychology and Christianity*, v. 29, n. 3, p. 208-217, 2010.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing. *Advances in International Marketing*, p. 277-319, 2009.

HENSELER, Jörg; SARSTEDT, Marko. Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, v. 28, n. 2, p. 565-580, 2012.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, p. 5-16, set./ out., 1987.

HERZBERG, Frederick. MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. *A motivação para o trabalho*. Trad. Orlando Nogueira. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas A. *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HOWLETT, Jonathon R.; PAULUS, Martin P. The Neural Basis of Testable And Non-Testable Beliefs. *PLOS ONE*, p. 1-17, 5 maio 2015.

JACOBSEN, Christian Bøtcher; HVITVED, Johan; ANDERSEN, Lotte Bøgh. Command And Motivation: How The Perception of External Interventions Relates to Intrinsic Motivation and Public Service Motivation. *Public Administration*, v. 92, n. 4, p. 790-806, 2014.

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

KAHYA, Emin. The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, v. 37, p. 515-523, 2007.

KAUFMANN, Patrick J.; WELSH, Dianne H.B.; BUSHMARIN, Nicholas. V. Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 20, n. 1, p. 43-56, 1995.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LALANDE, André. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LENMAN, James. Belief, desire and motivation: an essay in quasi-hydraulics. *American Philosophical Quarterly*, v. 33, n. 3, jul. 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIVINGSTON, J. Sterling. Pygmalion on management (classic). *Harvard Business Review*, USA, Boston, v. 81 n.1, p. 97-107, jan. 2003.

LOCKE, Edwin A. Motivation, Cognition, and Action: An Analyses of Studies of Task Goals and Knowledge. *Applied Psychology: an International Review*, v. 49, n. 3, p. 408-429, 2000.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990.

_____. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, v. 57, n. 9, p.705-717, set. 2002.

_____. What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century. *Academy Of Management Review*, v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamentos*. São Paulo, MC Grawhill do Brasil, 1977.

MACAN, Therese Hoff. Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, v. 79, n. 3, p. 381-391, jun. 1994.

MACKINNON, David P., LOCKWOOD, Chondra M., HOFFMAN, Jeanne M.; WEST, Stephen G.; SHEETS, Virgil. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects, *Psychological methods*, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Sônia Mara. Gestão de pessoas na adhocracia. *Estação Científica*. Faculdade Estácio de Sá Juiz de Fora, v.1, n. 3, p.1-22, Juiz de Fora, out. 2006.

MASLOW, Abraham H. *Motivação e personalidade*. Trad. Orlando Nogueira. 2. ed. New York: Harper e Row, 1970.

_____. *Maslow no gerenciamento*. Trad. Eliana Casquilho, Bázan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYA, Paulo Valério Ribeiro. Trabalho e tempo livre: uma abordagem crítica. In: JACQUES, M.G.C., *et al.* (Org). *Relações sociais e ética*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, p. 31-47, 2008.

MCCLELLAND, David. C. *A sociedade competitiva*. Realização e Progresso Social. Tradução: Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

_____; BURNHAM, David H. Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, p. 117-125, jan. 2003.

MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill, 1960.

_____. *Motivação e Liderança*. Trad. Alzira Machado Kawall. São Paulo: Editora Brasiliense S.A, 1973.

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

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MONCKE, Armin; LEISCH, Friedrich. PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, 2012.

MORGEN, Sharon Drew. Motivation Is An Inside Job. *Personal Excellence Essentials*. v. 1, p. 20, ago. 2015.

MOTOWIDLO, Stephan J.; BORMAN, Walter. C.; SCHMIT, Mark J. A theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. In: BORMAN, Walter C., MOTOWIDLO, Stephan J. (Eds.) *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance: a special issue of human performance*. Psychology Press, v. 10. n. 2, 1997.

MOTOWIDLO, Stephan J.; SCHMIT, Mark J. Performance assessment in unique jobs. In: ILGEN, D. R.; PULAKOS, E. D. (Eds.). *The changing nature of performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. p. 56-86.

MURRAY, Brian; GERHART, Barry. An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 1, p. 68-78, 1998.

NEUBERT, Mitchell J.; DOUGHERTY, Kevin D.; PARK, Jerry Z.; GRIEBEL, Jenna. Beliefs About Faith and Work: Development and Validation of Honoring God and Prosperity Gospel Scales. *Rev Relig Res*, v. 56, p. 129-146, 2014.

NOHRIA, Nitin; GROYSBERG Boris; LEE, Linda-Eling. Employee Motivation: a powerful New Model. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 10, p. 78-84, jul./ ago. 2008.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill: New York. 1994.

OLVERSON, Tom. Advice for Search Committees (and New Heads). *Independent School*, p. 27-32, 2015.

PETRIDES, K. V.; FURNHAM, Adrian. Further Tests of Belief-Importance Theory. *PLOS ONE*, 13 abr., 2015.

POLAINO-LORENTE, Aquilino. La Cultura Del Instante. *Humanitas*, v. 14, p. 172-174, 2009.

RAO, M. S. Timeless tools to manage your time. *Industrial & Commercial Training*. v. 46, p. 278-282, 2014.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timoty A; SOBRAL, Felipe. *Comportamento organizacional*. Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROKEACH, Milton. *Crenças, Atitudes e Valores*. Uma teoria de organização e mudança. Tradução: Angela Maria Magnan Barbosa. Rio de Janeiro: Ed. Interciencia, 1981.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica*. Guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-Determinaton Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SANCHEZ, Gaston. PLS Path Modeling with R. Berkeley: Trowchez Editions. 2013.

SCHWARTZ, Shalom H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SEAWARD, Brian Luke. *Stress – aprenda a lidar com as tensões do dia-a-dia e melhore sua qualidade de vida*. Tradução: Maria da Graça da Silva. São Paulo: Editora Novo Conceito, 2009.

SEILER, Stefan; LENT, Bogdan; PINKOWSKA, Malgorzata; PINAZZA, Melanie. An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, v. 30, p. 60-72, 2012.

SHERMER, Michael. *Cérebro & crença*. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: JSN Editora, 2012.

SILVA, César Augusto Barreto da; BEZERRA, Marcelo Hugo de Medeiros; MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vítor de. Incertezas, Suor e Fé: um olhar effectual em uma empresa do Bairro do Alecrim – operação estratégica em pequenas e médias empresas. *INTERFACE*, v. 11, n. 1, jan./ jun., 2014.

SILVERMAN, Rachel Emma. Are You Happy in Your Job? Bosses Push Weekly Surveys. *The Wall Street Journal*, p. B1 e B4. 3 dez. 2014.

SKINNER, Burrhus Frederic. *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix, 1993.

SKINNER, Ellen; EDGE, Kathleen. Self-determination, Coping and Development. In: DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. *Handbook of self-determination research*. USA: Soft Cover Ed. The University of Rochester Press, p. 297-337, 2004.

SMITH, Christian. *Moral, believing animals: Human personhood and culture*. New York: Oxford University Press, 2003.

SPIRO, Rosann L.; RICH Gregory A.; STANTON William J. *Gestão da força de vendas*. Trad. Dulce Catunda e Nelson Barbosa. 12. ed. São Paulo, Mc Graw Hill, 2009.

STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.; SHAPIRO, Debra L. The Future Of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.

STEWART. Thomas A. *Capital Intellectual*. A nova vantagem competitiva das empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *RAC*, v. 7, n. 4, out./ dez. 2003.

TENENHAUS, Michel; AMATO, S., VINZI, Vincenzo; ESPOSITO. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In: *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, v. 1, p. 739-742, 2004.

TENENHAUS, Michel; VINZI, Vincenzo E; CHATELIN, Yves-Marie; LAURO, Carlo. PLS path modeling. *Computacional statistics & Data Analysis*, 2005.

TOMLINSON, John. *The Culture of Speed: The Coming of Immediacy*. Serie: Theory, Culture & Society. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007.

TOURAINÉ, Alain. *Crítica da Modernidade*. Trad. Elia Ferreira Edel. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

TUMULTY, Maura. Managing mismatch between belief and behavior. *Pacific philosophical quarterly*. v. 95, p. 261-292, 2014.

VAISEY, Stephen. Motivation and justification: A dual process model of culture in action. *American Journal of Sociology*. v. 114, n. 6, p. 1675-1715, maio, 2009.

VAN EERDE, Wendelien. Procrastination at work and time management training. *The Journal of psycholog.* v. 137, n.5, p. 421-434, 2003.

VASQUEZ, A. C.; OLTRAMARI, A. P.; TONON, L.; GARAY, A.B.S. Desempenho e Carreira: um panorama da produção acadêmica no período de 2000 a 2008 na Administração Brasileira. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração. *Anais...* Rio de Janeiro. XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração, 2010.

VECCHIO, Robert P. *Comportamento organizacional*. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VINZI, Vincenzo Esposito; CHIN, Wynne W.; HENSELER; Jörg; WANG; Huiwen. *Handbook of Partial Least Squares*, 2010.

VROOM, Victor H. *Work and motivation*. Nova York: Wiley, 1964.

WAGNER, Stephen H; PARKER, Christopher P.; CHRISTIANSEN, Neil D. Employees That Think and Act Like Owners: Effects Of Ownership Beliefs And Behaviors On Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, v. 56, p. 847-871, 2003.

WALKER. Alan G. The Relationship between the Integration of Faith and Work with Life and Job Outcomes. *J Bus Ethics*, v. 112, p. 453-461, 2013.

WANG ,Wei-Ching; KAO, Chin-Hsung; HUAN Tzung-Cheng; WU, Chung-Chi. Free Time Management Contributes to Better Quality of Life: A Study of Undergraduate Students in Taiwan. *J Happiness Stud.* v. 12, p. 561-573, 2011.

ZAMPETAKIS, Leonidas A; BOURANTA Nancy; MOUSTAKIS Vassilis S. On the relationship between individual creativity and time Management. *Thinking Skills and Creativity*, v. 5, p. 23-32, 2010.

APÊNDICE A – Definição adotada dos construtos investigados na pesquisa

CONSTRUTOS	DEFINIÇÃO/ AUTOR(ES)
Motivação	A motivação refere-se a fatores internos que impulsionam a ação e a fatores externos que podem atuar como incentivos para a ação. Três aspectos da ação que a motivação pode afetar são direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência) (LOCKE; LATHAM, 2004).
Crenças	Crenças podem ser interpretadas como elementos provenientes do conjunto dos processos cognitivos mentais utilizados no pensamento, na compreensão, na classificação, reconhecimento e que interferem nos modos de pensar, sentir e agir. Baseados nas crenças, os indivíduos interpretam, julgam, avaliam e tomam decisões que podem nortear pensamentos e comportamentos (BORG, 2001). A crença é qualquer proposição simples, consciente ou inconsciente, inferida do que uma pessoa diz ou faz, capaz de ser precedida pela frase: “eu creio que...” (ROKEACH, 1981, p. 92).
Gestão do tempo	A gestão do tempo engloba percepções e atitudes do indivíduo em relação à percepção de controle do tempo (BRITTON; TESSER, 1991); (MACAN, 1994).
Comportamento	O “comportamento deriva da interação entre duas atitudes, uma em relação ao objeto (pessoa, grupos de pessoas, instituição, por exemplo) e outra em relação a situação” (ROKEACH, 1981, p. 102). Comportamento como “coisas que as pessoas fazem” (VAISEY, 2009, p. 1675).
Atitude	Um conjunto de predisposições que se relacionam entre si para a ação, organizadas em torno de um objeto ou situação. Nesse sentido, Rokeach (1981, p. 94) aponta: “uma atitude é definida simplesmente como uma organização de crenças inter-relacionadas em torno de um objeto comum, com certos aspectos do objeto sendo o foco de atenção para algumas pessoas e outros aspectos para outras pessoas”. A atitude tem propriedades cognitivas e afetivas que interage e reforçam-se mutuamente. A atitude é uma organização relativamente duradoura de crenças interrelacionadas que descreve, avalia e defende a ação com relação a um objeto ou situação. Rokeach (1981, p. 107). As atitudes, assim como as crenças, podem ser conclusões de deduções (BEM, 1973).
Valor	Valor é um tipo de crença centralmente localizado no sistema de crenças de uma pessoa, sobre como se deve ou não comportar, ou sobre algum estado final da existência, alcançando, ou não, o valor. Assim, os valores são ideais abstratos, positivos ou negativos, que, não atados a nenhum objeto ou situação de atitude específica, representam as crenças de uma pessoa sobre os modos ideais de conduta (por exemplo, procurar a verdade, comportar-se com justiça) e objetos terminais ideais (por exemplo: liberdade, felicidade, poder) (ROKEACH, 1981, p. 100).
Desempenho	Desempenho é um comportamento ou uma ação que é relevante para as metas da organização e pode ser mensurado em termos de níveis ou margens de contribuição com

	essas metas (CAMPBELL, 1990).
Desempenho de contexto	<p>Desempenho contextual é constituído de atividades que promovem a viabilidade das redes social e organizacional e melhoram o clima psicológico do ambiente de trabalho (MOTOWIDLO; BORMAN; SCHMIT, 1997).</p> <p>O desempenho de contexto refere-se a todos os comportamentos não previstos pela estrutura formal, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa dos indivíduos e que visam beneficiar globalmente o ambiente psicossocial do trabalho (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013).</p>
Desempenho de tarefa	O desempenho de tarefa define-se, quanto à proficiência (competência ou mestria) com que o indivíduo desempenha as atividades que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho, como comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização (BORMAN; MOTOWIDLO; SCHMIT, 1997).

APÊNDICE B – Resumo das principais abordagens da motivação no trabalho

Autor(es)/ano	Principais contribuições
2.1 Motivação no trabalho	
Bergamini (2002)	Motivação diz respeito à descoberta do por que as pessoas se movimentam e qual a fonte de energia estão usando para tanto.
Jacobsen, Hvitved, Andersen (2014)	Intervenções externas, como o sistemas de comando e incentivos monetários, diminuem a motivação.
Bhuvanaiah; Raya (2015)	As pessoas preferem mais um trabalho que dá satisfação psicológica do que um incentivo monetário.
Para Ryan; Deci (2000)	A motivação diz respeito à energia, direção, persistência e equifinalidade.
Vecchio (2014)	A motivação é um fenômeno complexo. As pessoas que expressam essencialmente o mesmo motivo podem optar por comportamentos muito diferentes, enquanto as que expressam outros motivos díspares podem exibir um comportamento similar.
2.1.1 A motivação e os conceitos	
Minicucci (1995, p. 214).	“A motivação leva você a agir em direção a um objetivo...”.
Steers; Mowday; Shapiro (2004)	Os conceitos de motivação são focados em fatores que energizam e sustentam o comportamento humano.
Knapik (2008, p. 96)	“Motivar quer dizer mover para a ação’.
Locke (2000)	Apresenta conceitos fundamentais que podem representar a motivação: necessidades, valores, metas e intenções.
Locke; Latham (2004)	Consideram que a motivação refere-se a fatores internos que impulsionam a ação e a fatores externos que podem atuar como incentivos para a ação. Três aspectos da ação que a motivação pode afetar são direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência).
2.1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	

Maslow (1970)	Defende que a motivação compreende um conjunto de fatores psicológicos, conscientes e não conscientes, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que se combinam formando a conduta do indivíduo.
Maslow (2001)	Verifica-se a preocupação em poder realizar um gerenciamento adequado da vida de trabalho dos seres humanos.
2.1.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	
Herzberg (1959); (1987, p. 16)	A motivação é baseada em fatores extrínsecos ou higiênicos (condições para o desempenho do trabalho) e em fatores motivacionais ou intrínsecos (diretamente relacionados com a natureza do cargo e com a função exercida na organização). Quanto maiores os estímulos e desafios do cargo ocupado, maior será a motivação do homem para desempenhar seu trabalho.
2.1.4 As Teorias X e Y de Douglas McGregor	
McGregor (1973)	A Teoria X enfatiza o controle externo do comportamento humano, enquanto que a Teoria Y se apoia no autocontrole e na autodireção.
2.1.5 Teoria das Necessidades de David McClelland	
McClelland (1972)	A Teoria de Necessidades Adquiridas assume que as necessidades humanas são adquiridas e apreendidas pelas pessoas com o passar do tempo. Abrange três necessidades: realização, poder e afiliação.
2.1.6.1 Teoria das Expectativas de Vroom	
Vroom (1964)	A Teoria se apoia nos conceitos de (I) Expectativa: probabilidade avaliada pelo indivíduo de que uma determinada ação ou esforço possa conduzir a um resultado desejado; (II) Valência: valor que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho; e (III) Instrumentalidade: percepção do indivíduo de que a obtenção de resultado está associada a uma recompensa.
2.1.6.2 Teoria da Fixação de Metas de Edwin Locke	
Locke; Latham (1990; 2002)	Assume que as intenções expressas como metas podem ser fontes de motivação.

Locke; Latham (2002)	Observaram haver, muitas vezes, um <i>trade-off</i> entre tempo e intensidade de esforço. Confrontado com uma meta difícil, é possível trabalhar mais rápido e intensamente durante um curto período, ou mais lenta e menos intensamente por um longo período.
2.1.6.3 Teoria da Equidade de John Stacy Adams Adams (1965)	Propõe que os indivíduos sejam motivados a procurar uma equidade social no retorno que esperam pelo seu desempenho e em comparação com as situações dos colegas.
2.1.6.4 – A Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) de Clayton Alderfer. Alderfer (1969)	Propôs uma hierarquia em três níveis, colocando, em primeiro lugar, a necessidade de existência e, em segundo, a necessidade de relacionamento e em terceiro a necessidade de crescimento, dando origem à teoria ERC.
2.1.6.5 Teoria do Planejamento do Trabalho de Hackman; Oldham Hackman; Oldham (1976)	Apontam evidências de que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação, que pode ser descrito em termos de cinco dimensões. <ul style="list-style-type: none"> a) Variedade de habilidades; b) Identidade da tarefa; c) Significância da tarefa; d) Autonomia; e) <i>Feedback</i>.
2.1.6.6 Teoria da Motivação para Realização de John William Atkinson Atkinson (1964)	Trabalhou em um modelo de comportamento motivacional que enfatiza os determinantes ambientais da motivação: <ul style="list-style-type: none"> a) Os indivíduos têm necessidades básicas; b) A provocação ou não dessas necessidades depende da situação percebida pelo indivíduo; c) Uma necessidade específica não influenciará o

	<p>comportamento, até que ela seja provocada por uma influência ambiental;</p> <p>d) Mudanças percebidas no ambiente resultarão em mudanças do padrão da motivação provocada;</p> <p>e) Cada espécie da motivação é dirigida para a satisfação de uma diferente espécie de necessidade;</p> <p>f) A motivação varia muito em função da dificuldade percebida por quem vai realizar a tarefa.</p>
<p>2.1.6.7 Teoria da Autodeterminação de Deci; Ryan</p> <p>Deci; Ryan (2000)</p> <p>Ryan; Deci (2000) e Deci; Ryan (2000)</p>	<p>A Teoria da Autodeterminação sustenta que uma compreensão da motivação humana requer uma consideração das necessidades psicológicas inatas para a competência, a autonomia e para o relacionamento ou conectividade.</p> <p>Evidenciaram que os contextos sociais de apoio das necessidades de competência, autonomia e conectividade: (I) mantém ou aumentam a motivação intrínseca; (II) facilitam a interiorização e integração de motivação extrínseca resultante em orientações motivacionais ou regulamentares mais autônomos; e (III) promovem ou reforçam as aspirações, resultando em pessoas que são mais automotivadas.</p>
<p>2.1.7.1 Perspectiva das profecias autorrealizadoras</p> <p>Livingston (2003)</p>	<p>Apresenta o estudo das profecias autorrealizáveis como uma forma de motivar pessoas nas organizações, apontando que as expectativas gerenciais influenciam no comportamento dos empregados.</p>
<p>2.1.7.2 Modelo dos quatro drivers – direções.</p> <p>Nohria; Groysberg; Lee (2008)</p>	<p>Apontam que as direções de aquisição, relativas a obter bens escassos, inclusive os intangíveis, tais como <i>status</i> social; as direções de vínculo, relacionadas à forma de conexões com os indivíduos e grupos; direções de compreensão, que consistem em satisfazer a curiosidade e dominar o mundo ao redor; e as direções de defesa, relacionadas a proteger contra ameaças externas e promover a justiça; funcionam como a base de tudo que se é feito. Os empregados reconhecem que o gerente tem algum controle sobre como as políticas e processos da empresa são implementados.</p>

<p>2.1.7.3 Justiça Organizacional e implicações para a motivação no trabalho</p> <p>Cropanzano; Rupp (2003)</p>	<p>A justiça organizacional é estudada a partir da perspectiva de motivação no trabalho. Quando as pessoas acreditam que estão sendo tratadas de forma justa, elas tendem a apresentar níveis altos de desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional, enquanto se envolvem em menos conflitos e menos atividades contraproducentes.</p>
<p>2.1.7.4 Teoria do reforço</p> <p>Skinner (1993)</p>	<p>Quando um comportamento tem como consequência um reforço, há maior probabilidade de esse comportamento ocorrer novamente. Um reforço positivo fortalece qualquer comportamento que o produza, já um reforço negativo traz à tona qualquer comportamento que reduza ou faça cessar o referido reforço negativo.</p>
<p>2.1.7.5 Teoria da comparação social</p> <p>Festinger (1954)</p>	<p>Estuda os processos de opinião e sua influência em grupos sociais. A cognição de uma pessoa, ou seja, suas opiniões e crenças sobre a situação em que ela existe e suas avaliações do que ela é capaz de fazer (ou seja, a avaliação de suas habilidades), em conjunto, têm influência sobre o seu comportamento.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2016).

APÊNDICE C – Resumo das principais abordagens sobre crenças no trabalho

Autor(es)/ano	Principais contribuições
2.2.1 Definições relacionadas às crenças	
Brant; Borges-Andrade (2014)	O termo é empregado com diferentes definições, podendo ser compreendido como percepção, fé, expectativa e julgamento. Segundo esses autores, no campo do comportamento organizacional, as crenças são abordadas como um dos componentes de atitudes e associam-se aos processos cognitivos e às interações socioculturais.
Borg (2001)	Define como sendo um estado mental que tem como conteúdo uma proposição que é aceita como verdadeira pela exploração individual. As crenças podem alienar ou direcionar o pensamento e a ação das pessoas, podendo permitir que um indivíduo possa estar consciente de algumas crenças e inconsciente das outras.
Abbagnano (1998)	Alega que crença é a atitude de quem reconhece como verdadeira uma proposição, portanto, é a adesão à validade de uma noção qualquer. Podem ser chamadas de crenças as convicções científicas tanto quanto as convicções religiosas, o reconhecimento de um princípio evidente ou de uma demonstração, bem como a aceitação de um preconceito ou de uma superstição, mas não se pode atribuir à crença, a dúvida.
Howlett; Paulus (2015, p. 11-12)	Apontam que a crença pode ser definida como uma construção mental proposicional que afirma ou nega a verdade de um estado. As crenças se tornam construções importantes para orientar as decisões.
Lalande (1999)	Crença, no sentido amplo, é o equivalente a opinião, reconhecendo um valor universal (por exemplo, a moralidade).
2.2.1.1. Tipologia, sistema de crenças e a relação entre crenças, atitudes, valores e comportamento	
Rokeach (1981)	Três tipos de crenças: crença descritiva ou existencial (por exemplo: eu creio que o sol nasce a leste); crença avaliativa (por exemplo: eu creio que este sorvete é bom); e crença prescritiva ou exortativa (por exemplo: eu creio que é desejável que as crianças obedeçam a seus pais).

<p>Bem (1973)</p> <p>Rokeach (1981, p. 5)</p>	<p>Defende que a maioria das crenças é por natureza avaliativa, pois quando se diz que uma determinada pessoa é de um jeito, inclui-se uma avaliação e não apenas uma descrição.</p> <p>Aponta cinco classes de crenças do sistema de crenças, arrumadas, ao longo de uma dimensão periférica-central:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tipo A – Crenças primitivas – consenso 100%: são as crenças que são aprendidas pelo encontro direto com o objeto da crença, não sendo, portanto, derivadas de outras crenças e que são, além do mais, reforçadas por um consenso social unânime entre todas as referências de pessoas e grupos. São chamadas primitivas por representarem as verdades básicas sobre a realidade física, social e a natureza do eu, pois que representam um subsistema dentro do sistema total no qual a pessoa tem os mais fortes comprometimentos.- Tipo B – Crenças primitivas – consenso zero: são as que envolvem diretamente a existência e a autoidentidade também aprendida pelo encontro direto com o objeto da crença, porém a sua manutenção não parece depender do fato de ser compartilhada com outros, pois não há referência de pessoas ou grupos que poderiam discutir tais crenças. Neste segundo tipo de crença primitiva não importa o que os outros acreditam.Tipo C – Crenças de autoridade: qualquer crença de autoridade é caracteristicamente controvertível porque o crente aprendeu que algumas pessoas e grupos de sua referência compartilham a sua crença, enquanto que outros não. Num dado momento, verifica-se que certa crença não é compartilhada e neste momento, a criança é forçada a pensar numa concepção seletiva de autoridade positiva e negativa. São crenças mais fáceis de mudar.- Tipo D – Crenças derivadas: as crenças ideológicas, originadas das instituições religiosas ou políticas e derivadas de segunda mão, do processo de identificação com a autoridade, mais do que pelo encontro direto com o objeto de crença, são tidas como crenças do tipo D. Se uma pessoa acredita numa autoridade específica, é possível deduzir muitas de suas outras crenças, que são provenientes ou derivam das autoridades com as quais ela se identifica.- Tipo E – Crenças inconsequentes: são as crenças do sistema de crenças provenientes de questões de gosto mais ou menos arbitrarias. As questões de gosto são, todavia, consideradas inconsequentes porque elas têm pouca ou nenhuma ligação com outras crenças.
---	--

Shermer (2012, p. 21)	O autor defende que as crenças são construídas “por várias e diferentes razões subjetivas pessoais, emocionais e psicológicas, em contextos criados pela família, por amigos, colegas, pela cultura e a sociedade. Uma vez consolidadas essas crenças, nós a defendemos, justificamos com uma profusão de razões intelectuais, argumentos convincentes e explicações racionais. Primeiro surgem as crenças e depois as explicações”.
Rokeach (1981, p. 100)	Considera “valor como um tipo de crença, centralmente localizado no sistema de crenças de uma pessoa, sobre como se deve ou não comportar, ou sobre algum estado final da existência, alcançando, ou não, valor”. Assim, os valores representam as crenças de uma pessoa sobre os modos ideais de conduta (por exemplo, procurar a verdade, comportar-se com justiça) e objetos terminais ideais (exemplo: liberdade, felicidade, poder).
Rokeach (1981)	Um valor é visto, portanto, como uma disposição de uma pessoa, tal como uma atitude, porém é mais fundamental do que a atitude, frequentemente subjacente a ela. Segundo ele, um adulto provavelmente possui centenas de milhares de crenças, milhares de atitudes e algumas dúzias de valores.
Rokeach (1981, p. 107)	Uma atitude é definida simplesmente como uma “organização de crenças interrelacionadas em torno de um objeto comum, com certos aspectos do objeto sendo o foco de atenção para algumas pessoas e outros aspectos para outras pessoas”. Acrescenta que “a atitude é uma organização relativamente duradoura de crenças interrelacionadas que descreve, avalia e defende a ação com relação a um objeto ou situação”.
Ajzen; Fishbein (1980)	Explicam que as crenças são estruturas cognitivas básicas sobre as quais as atitudes se fundamentam e nesse sentido, as crenças são fundamentais para promover mudança de atitudes já estabelecidas. Assim, a totalidade das crenças das pessoas serve como base informacional que determina suas atitudes, intenções, e comportamentos.
Rokeach (1981, p. 102)	Com relação às atitudes e ao comportamento, a maneira como uma pessoa se comportará com relação a um objeto de uma situação dependerá, por esta razão, “por um lado, das crenças e predisposições particulares ativadas pelo objeto de atitude e, por outro lado, pelas crenças ou predisposições ativadas pela situação”. Nesse sentido, o autor defende que a formulação mais satisfatória entre atitudes e comportamento é que este deriva da interação entre duas atitudes, uma em relação ao objeto e outra em relação a situação.

<p>2.2.2 Abordagens relacionadas às crenças</p> <p>Vaisey (2009)</p> <p>Smith (2003)</p> <p>Lenman (1996)</p> <p>Tumulty (2014)</p> <p>Albahari (2014)</p> <p>Howlett, Paulus (2015)</p> <p>Borg (2001)</p>	<p>A crença pode atuar tanto como uma fonte de motivação como para justificação das ações.</p> <p>Explora a relação entre moralidade, cultura e motivação, alegando que os seres humanos agem para sustentar a ordem moral que dá sentido à vida. As ações humanas partem de suas crenças, não necessariamente, conscientes, mas também atendendo a uma ordem moral internalizada.</p> <p>Afirma que a crença e o desejo são os princípios motivadores racionais para a ação.</p> <p>Alega existir, às vezes, trechos de nosso comportamento que não coincidem com as crenças que atribuímos a nós mesmos, porque houve um trabalho de negação sobre as crenças.</p> <p>Defende uma abordagem contextual para a compreensão da atribuição da crença, visto que se questiona: as crenças se alinham com o que sinceramente se endossa ou com o que se faz e sente?</p> <p>A crença é um processo cognitivo, com diferentes processos de inferência, atraindo regiões cerebrais especializadas, distintas, enquanto, ao mesmo tempo, um conjunto comum de áreas avaliativas do cérebro faz a mediação da influência das crenças sobre o comportamento, por meio da motivação de sistemas cerebrais.</p> <p>Crenças podem ser interpretadas como elementos provenientes do conjunto dos processos cognitivos mentais utilizados no pensamento, na compreensão, na classificação, reconhecimento e que interferem nos modos de pensar, sentir e agir. Baseado nas crenças, os indivíduos interpretam, julgam, avaliam e tomam decisões que podem nortear pensamentos e comportamentos.</p>
<p>2.2.3 Abordagens relacionadas às crenças e comportamentos no trabalho</p> <p>Friedrich (2014)</p>	<p>Algumas crenças podem motivar as pessoas a agir sem a ajuda de desejo. As crenças podem permanecer fiéis à evidência, enquanto as motivações</p>

<p>Morgen (2015)</p> <p>Petrides; Furnham (2015)</p> <p>Olverson (2015)</p>	<p>mudam com os nossos humores.</p> <p>Para mudar um comportamento, há de se alterar as crenças subjacentes. Um comportamento é a ação – é a representação de uma crença inconsciente.</p> <p>Explora a ligação de traços de personalidade, crenças, motivação e ação. No cerne da teoria, encontra-se a premissa de que certos traços de personalidade conferem uma predisposição para perceber convergências e discrepâncias entre a crença de um indivíduo poder atingir determinadas metas e a importância que coloca nestas metas. Essas predisposições operam, independentemente, da natureza dos objetivos, embora possam, evidentemente, ser moderadas por uma série de outros fatores, como interesses, valores e circunstâncias pessoais.</p> <p>As crenças representam valores e os valores traduzidos em ação.</p>
<p>2.2.4 Abordagens sobre as crenças e locus de controle no trabalho</p> <p>Kaufmann; Welsh; Bushmarin (1995, p. 44)</p> <p>Chen; Goddard; Casper (2004)</p>	<p>O construto <i>locus</i> interno de controle se refere “à crença pessoal por meio de suas aptidões, esforços, ou habilidades; já o locus de controle externo é a crença de que forças externas controlam seus resultados”.</p> <p><i>Locus</i> de controle pode ser considerado como autoavaliação ao examinar se um indivíduo acredita nos resultados e reforços dentro do seu próprio controle. Alternativamente, <i>locus</i> de controle pode ser conceituado como visão de mundo quando discute se os indivíduos acreditam que resultados e reforços estão dentro do controle das pessoas em geral. O <i>locus</i> de controle é tanto uma crença generalizada, como uma crença específica do contexto.</p>
<p>2.2.5 Crenças e a teoria da autodeterminação</p> <p>Skinner; Edge (2004)</p> <p>Wagner, Parker, Christiansen (2003)</p>	<p>Alegam que, em termos de autonomia, essa é uma função importante para lidar, construtivamente, com a adversidade e permitem às pessoas descobrir e elaborar seus “verdadeiros eu”.</p> <p>Concluíram que um clima de autodeterminação, no qual funcionários percebem o suporte para formação, o reconhecimento de um trabalho árduo e gestão ética participativa está associado a crenças e comportamentos que refletem sentimento de posse da organização.</p>

2.2.6 Crenças no sentido da fé religiosa e o trabalho	
Rokeach (1981, p. 101)	A fé refere-se a “uma ou mais crenças que uma pessoa aceita como verdadeiras, boas ou desejáveis, não obstante o consenso social ou a evidência objetiva que é percebido como irrelevante”.
Abbagnano (1998)	A fé trata-se de crença religiosa, como confiança na palavra revelada. A crença é o compromisso com uma noção qualquer, é o compromisso com uma noção que se considera revelada ou testemunhada pela divindade.
Lalande (1999)	A fé é definida como fidelidade a um compromisso. Em um sentido subjetivo, pode ser confiança absoluta, quer numa pessoa, quer numa afirmação garantida por um testemunho ou um documento seguro.
Bíblia (1995, Hb 11:1)	“[...] a fé é o firme fundamento das coisas que se esperam, e a prova das coisas que se não veem”.
Howlett; Paulus (2015)	Fé é o estado de sensação subjetiva pode estar envolvido no sentimento de determinada crença sem provas.
Bezerra; Medeiros Júnior (2014)	Observaram que muitas das conquistas realizadas foram atribuídas a um elemento metafísico, a fé, identificaram que o exercício da fé é essencial para ter credibilidade em si próprio.
Harrowfield; Gardner (2010)	Relatam que a maturidade da fé é provável que seja um dos fatores que ajudam os trabalhadores em organizações cristãs a lidar com demandas estressantes relacionadas com o trabalho.
Walker (2013)	Alega que o estudo fornece a primeira evidência empírica que a integração de fé e trabalho pode realmente ser associada com a vida positiva e os resultados relacionados com o trabalho.
Neubert et al. (2014)	Acreditam que as crenças sobre a ordem cósmica e do propósito da vida são fundamentais para os seres humanos.
DeYoung (2008)	Aprofundou os estudos nas vidas e nas palavras dos líderes que, inspirados pela fé, desafiaram a sociedade e trabalharam por mudança social no século XX. A fé religiosa os motivavam.

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2016).

APÊNDICE D – Principais contribuições sobre percepção e gestão do tempo no trabalho

Autor(es)/ano	Principais contribuições sobre o contexto do estudo do tempo
<p>2.3 O TEMPO</p> <p>Elias (1998)</p> <p>Seaward (2009, p. 312)</p> <p>Aquino; Martins (2007)</p>	<p>O tempo é algo que se desenvolveu em relação a determinadas intenções e a tarefas específicas dos homens.</p> <p>Colabora sobre “as mãos do tempo”, alegando que as construções de segundos, horas, dias, meses e anos são originárias da mente humana. O “tempo, ou a falta dele, é agora considerado o principal estressor na vida de muitas pessoas”.</p> <p>Alegam que, no momento em que o homem resolveu medir o tempo cotidiano e quantificar o tempo social na sociedade industrial, o fator temporal passou por alterações significativas, chegando à comercialização do próprio tempo, que se torna uma mercadoria e passa a ter valor econômico.</p>
<p>2.3.1 Tempo no trabalho</p> <p>Carmo (1992, p. 16)</p> <p>Dal Rosso (2006)</p> <p>De Masi (2000, p. 159).</p> <p>Faria; Ramos (2014)</p> <p>Limongi-França (2004)</p> <p>Barbosa (2011)</p>	<p>Considerado, inicialmente, um esforço de sobrevivência, o trabalho transformou-se ao longo dos tempos em ação produtiva.</p> <p>A quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas pode ser chamada de jornada de trabalho.</p> <p>“A sociedade industrial conseguiu fazer com o tempo virasse uma mania, uma neurose”. O autor faz uma apologia a um modelo mais centrado no uso do tempo livre, possibilitando melhor convívio e amizades.</p> <p>Partindo de uma análise das vivências temporais cotidianas, é possível afirmar que o trabalho não se resume ao local de trabalho.</p> <p>Faz menção às doenças da civilização, se referindo a alguns males decorrentes do estilo de vida do trabalhador, afetando a saúde.</p> <p>Sobre as consequências do ritmo acelerado no mundo do trabalho, argumenta que o estresse ocupacional vem apresentando números alarmantes.</p>

<p>Maya (2008, p. 34)</p> <p>Wang et al. (2011)</p> <p>Claes (2011)</p> <p>Britton; Tesser (1991, p. 407)</p> <p>Rao (2014, p. 282)</p>	<p>O termo “tempo livre” tem o sentido de expressar “aquele tempo de não trabalho em que não há uma atividade imposta”.</p> <p>Sobre a gestão do tempo e a qualidade de vida encontraram uma relação positiva entre a gestão do tempo livre e a qualidade de vida. Os resultados puderam indicar que as pessoas que gerenciam bem seu tempo livre, experimentam uma melhor qualidade de vida.</p> <p>Confirmou-se que reduzir a carga de trabalho é essencial para que os funcionários ganhem a partir de experiências de recuperação. Nos casos em que a carga de trabalho não pode ser reduzida substancialmente, sugeriu-se que as habilidades e comportamentos dos trabalhadores sejam desenvolvidos para lidar com sua carga de trabalho mais facilmente, incluindo, a gestão do tempo.</p> <p>O tempo é um recurso limitado que pode ser mais ou menos dirigido de forma eficaz.</p> <p>“Tempo é um recurso insubstituível. Utilize este recurso precioso para levar uma bem-sucedida vida pessoal, profissional e social”. “Na verdade, o maior presente que você pode dar aos outros é o seu tempo, não o dinheiro”.</p>
<p>2.3.2 Tempo e a cultura do imediatismo</p> <p>Tomlinson (2007, p. 10 e p. 74)</p> <p>Polaino-Lorente (2009)</p> <p>Silverman (2014)</p>	<p>Denomina de “princípio da imediação”, um princípio cultural emergente da sociedade contemporânea globalizada e mediada por meio de tecnologias de telecomunicações em que a velocidade é posta como a maior força de enquadramento para a modernidade. O imediatismo conota “a cultura da instantaneidade” que traz mudanças e define a vida, enquanto molda as expectativas dos indivíduos. Conforme aumenta a velocidade da máquina, os efeitos incluem cobranças mais rápidas de produção e teorias comportamentais para corresponder.</p> <p>Apresenta reflexões sobre a temporalidade humana. O homem contemporâneo não sabe esperar, visto que a falta de paciência e a procura por gratificação imediata refletem a cultura do instantâneo. O que importa é o agora.</p> <p>Verifica as práticas organizacionais relacionadas à cultura do imediatismo,</p>

	em que aplicativos móveis e análises mais rápidas colocaram <i>softwares</i> sofisticados ao alcance até mesmo das pequenas empresas, mencionando os questionários instantâneos.
2.3.3 Gestão do tempo no contexto das organizações	
Dobbins; Pettman, 1997, p.15)	“A maneira como você gerencia seu tempo é a maneira como você gerencia sua vida”.
Zampetakis; Bouranta; Moustakis (2010, p. 24)	“A gestão do tempo refere-se a atividades que implicam uma utilização eficaz que é considerada a fim de facilitar a produtividade e aliviar o estresse”.
Claessens et al. (2007, p. 256 e p. 262)	Consideram que o termo “gestão do tempo” é enganoso, não pode ser gerenciado, porque é um fator inacessível. Definem a gerência de tempo como “comportamentos destinados a alcançar um uso eficaz do tempo durante a execução de determinado objetivo ou atividade dirigida”.
Rao (2014)	Oferece sua contribuição alegando que a gestão do tempo se relaciona mais propriamente em como usar o tempo de forma criteriosa
Van Eerde (2003, p. 422)	“O treinamento de gestão do tempo é útil para diminuir a preocupação e procrastinação no trabalho”.
Macan (1994)	Verificou que alguns comportamentos de gerenciamento de tempo podem ter efeitos benéficos sobre as tensões e satisfação no trabalho, mas não sobre o desempenho no trabalho.
Britton; Tesser (1991) como Macan (1994)	Consideram que a gestão do tempo engloba percepções e atitudes do indivíduo em relação à percepção de controle do tempo.

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2016).

APÊNDICE E – Principais contribuições sobre desempenho de contexto e de tarefa

Autor(es)/ano	Principais contribuições sobre o contexto do estudo do tempo
Díaz-Vilela <i>et al.</i> (2015)	Apontam que o desempenho no trabalho é uma das variáveis dependentes mais importantes quando se estuda o trabalho
Motowidlo; Borman; Schimit (1997)	O termo desempenho é usado para definir a proficiência com a qual os indivíduos agem e se comportam de forma relevante para a organização. Segundo esses autores, chega-se ao desempenho alcançado por meio dos resultados ocasionados pelos comportamentos e pelas atitudes dos indivíduos no trabalho.
Bendassolli; Malvezzi (2013)	Definem desempenho sob a perspectiva multidimensional, considerando-o como um conjunto de comportamentos ou ações orientados por um propósito de transformação da matéria, física ou imaterial, que proporcione geração de valor. Para esses autores, é comum atrelar o desempenho a resultado, à eficiência e ao valor, considerando-os sinônimos de desempenho. Apontam diferenças tênues entre os termos. Desempenho é o comportamento ou são ações orientadas pelo propósito de transformar a realidade; resultado é a consequência dos comportamentos ou das ações; eficiência é avaliação dos resultados do desempenho baseada em padrões ou critérios; e produtividade é a razão entre eficiência e os custos dos insumos utilizados no processo de geração de resultados.
Lucena (1977)	Desempenho humano é a atuação do empregado em função de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista a responsabilidade, as atividades e as tarefas atribuídas, assim como em função dos resultados que se espera.
Campbell (1990)	Desempenho é um comportamento ou uma ação que é relevante para as metas da organização e que pode ser mensurado em termos de níveis ou margens de contribuição com essas metas.
Campbell (1990)	Aponta determinantes para o desempenho, que são: (I) conhecimento declarativo: trata-se de conhecimentos sobre fatos, regras, princípios e sobre o próprio <i>self</i> – diz respeito à “o que fazer”; (II) conhecimentos e habilidades procedimentais: incluem conhecimentos cognitivos, habilidades psicomotoras e psicoafetivas, referem-se a “como fazer”, à capacidade de integrar, na prática, o conhecimento e a ação; (III) motivação: inclui escolhas sobre quando e por que iniciar um comportamento, bem como sua intensidade e a persistência nesse comportamento.

Murray e Gerhart (1998)	O desempenho é um fator essencial na motivação, devido ao fato de que maiores esforços levam a um maior desempenho e maior desempenho leva a recompensas.
Dutra (2001)	Define desempenho como o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio.
Díaz-Vilela <i>et al.</i> (2015)	O desempenho no trabalho inclui comportamentos que são relevantes para os objetivos organizacionais, que estão sob controle individual e podem ser observados e medidos
Bendassolli (2012)	A dinâmica do desempenho ao longo do tempo pode ocorrer em função do efeito da aprendizagem e também em função dos estágios de desempenhos, no caso, o autor aponta dois estágios: de transição, quando o indivíduo está diante de tarefas ou de um trabalho novo e quando o desempenho depende, sobretudo, de habilidades cognitivas, visto que que o indivíduo deve adquirir novas informações ainda não presentes em seu repertório e de habilidades de manutenção, quando o peso dos conhecimentos e das habilidades é menos evidente. Nesse caso, o indivíduo desempenha-se num nível automático e apresenta maior estabilidade de desempenho e, portanto, são fundamentais a motivação, os interesses e os valores, inclusive para se gerar novo estágio de desempenho.
Araújo, Reis Neto e Marques (2015)	O estudo do desempenho de Borman e Motowidlo (1997) ganhou notoriedade na literatura por ampliar o domínio do desempenho ao desmembrar o desempenho em duas vertentes: tarefa e contexto. Conforme atestam, essas duas vertentes, com especificidades cada uma, são importantes, e precisam ser consideradas no ambiente organizacional. A seguir, cada uma dessas vertentes será detalhada.
2.4.1 Desempenho de Tarefa e de Contexto Borman; Motowidlo; Schimit (1997)	Apontam que o desempenho de tarefa define-se, quanto à proficiência (competência ou mestria), com que o indivíduo desempenha as atividades formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho, como comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização Segundo esses autores, são dois os tipos de desempenho de tarefas. O primeiro consiste em atividades que transformam matérias-primas em bens e serviços, que são os produtos da organização. O segundo tipo de

	<p>desempenho da tarefa consiste nas atividades de serviço capazes de manter o núcleo técnico, como reposição do fornecimento de matérias-primas, distribuição de seus produtos acabados ou fornecimento de importantes funções de planejamento, coordenação, supervisão ou pessoal que lhe permitam funcionar de forma eficaz e eficiente. Para Motowidlo, Borman e Schmit (1997), o desempenho da tarefa tem uma relação direta com o núcleo técnico da organização, pela execução de seus processos técnicos ou de manutenção e pela assistência dos seus requisitos técnicos.</p>
<p>Motowidlo; Borman; Schmit (1997)</p>	<p>O desempenho contextual é constituído de atividades que promovem a viabilidade das redes social e organizacional e melhoram o clima psicológico do ambiente de trabalho.</p>
<p>Bendassolli; Malvezzi (2013)</p>	<p>O desempenho de contexto refere-se a todos os comportamentos não previstos pela estrutura formal, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa dos indivíduos e que visam beneficiar globalmente o ambiente psicossocial do trabalho. Os autores exemplificam: o ato de ajudar e cooperar com os outros, seguir normas e procedimentos organizacionais – mesmo quando inconvenientes –, endossar, apoiar e defender os objetivos da organização, persistir com entusiasmo extra quando necessário, visando completar tarefas próprias com sucesso e oferecer-se para levar a cabo atividades de tarefas que não são formalmente parte do trabalho, são exemplos de desempenho contextual.</p>
<p>Borman; Motowidlo (1993, 1997)</p>	<p>Enumeraram cinco categorias que compõem o desempenho contextual:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) realizar atividades que vão além dos requerimentos formais do cargo; 2) demonstrar persistência de entusiasmos e aplicação quando ambas são necessárias para a realização das tarefas prescritas; 3) prestar assistência aos outros; 4) seguir as regras e obedecer aos procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes; 5) exibir comportamentos de defesa dos interesses da organização.

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2016).

APÊNDICE F – Questionário de pesquisa aplicado

Prezado(a) senhor(a),

Esta é uma pesquisa acadêmica que dará suporte a uma tese de doutorado em Administração na Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte-MG. Sua participação voluntária é essencial e se dará de forma não identificada. Nenhum dado individual será revelado. O tempo médio para responder este questionário na sequência apresentada é de aproximadamente 10 minutos. Por favor, só responda se possuir vínculo profissional no momento.

Agradeço pela colaboração.

Sônia Mara Marques

soniamara.marques@gmail.com

1 – Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino											
2 – Situação: <input type="checkbox"/> Profissional de instituição pública <input type="checkbox"/> Profissional de instituição privada											
3 – Em caso de instituição privada é proprietário ou acionista <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não											
4 – Idade: _____ 5 – Estado civil: <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Separado/Divorciado <input type="checkbox"/> Viúvo											
6 – Quantos filhos você tem? _____ (colocar nenhum, caso não tenha filhos)											
7 – Qual o seu grau de escolaridade? <input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduado											
8 – Você ocupa algum cargo de chefia? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não											
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Discordo plenamente</div> <div style="margin: 0 10px;">→</div> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 </div> <div style="margin: 0 10px;">←</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Concordo plenamente</div> </div>											
8	Tenho muita vontade de fazer meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Gosto muito do trabalho que executo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Sinto bem estar ao executar meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Sou recompensado financeiramente com o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Sou reconhecido pelo trabalho que faço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Eu preciso primeiro mudar as minhas convicções internas para depois eu mudar o meu comportamento no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Eu direciono o meu comportamento no trabalho, de acordo com o que eu acredito.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Eu creio que minhas convicções internas orientam as minhas decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	O que eu acredito atua como fonte de energia no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Minha atuação representa o que eu acredito.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20	Sinto no controle da situação quando atuo de acordo com o que eu acredito.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	A autonomia é uma função importante para eu fazer aquilo que eu ponho fé, que eu acredito.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Gerir minhas atividades a tempo é um recurso insubstituível, precioso para eu levar uma bem sucedida vida profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Estou sempre atento ao tempo que eu gasto na realização das tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Organizo meu trabalho de acordo com o tempo disponível.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Escolho o que fazer em função do tempo que disponho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Quando eu consigo entregar um serviço no prazo certo, eu tenho maior satisfação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	A maneira como eu gerencio o horário de realização das atividades no trabalho reflete em como eu gerencio minha vida.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Executo minhas atividades atento ao horário gasto por elas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Com que frequência você										
29	Cumpra as tarefas dentro do que foi estabelecido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Recebeu tarefas especiais (de confiança) para realizar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Com que frequência você										
36	Realizo atividades que vão além do meu cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Sou persistente para realizar as tarefas prescritas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Sou cooperativo com meu colega de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Obedeço regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Defendo os interesses da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10