Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Tese de Doutorado

Quando Confiar Não Basta: Empoderamento Psicológico, Cidadania e Desempenho em Equipes de Trabalho

Kaline Cysneiros Vilela

Orientadora: Profª. Drª. Katia Puente-Palacios

Brasília - DF

Maio de 2026

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Quando Confiar Não Basta: Empoderamento Psicológico, Cidadania e Desempenho em Equipes de Trabalho

Kaline Cysneiros Vilela

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Profª. Drª. Katia Puente-Palacios

Brasília - DF

Maio de 2026

Tese de doutorado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

Profª. Drª. Katia Puente-Palacios (Orientadora)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

Profª. Drª. Juliana Barreiros Porto (Membro)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

Profª. Drª. Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais (Membro)

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

Universidade de Coimbra

Profª. Drª. Marina Greghi Sticca (Membro)

Instituto de Psicologia

Universidade de São Paulo

Prof. Dr. João Gabriel Nunes Modesto (Membro Suplente Externo)

Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Tecnologias

Universidade Estadual de Goiás

Profª. Drª. Elaine Rabelo Neiva (Membro Suplente Interno)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que me trouxe até aqui e não me deixou desistir ao longo do caminho, por mais que eu quisesse.

Ao meu esposo maravilhoso, pelo amor, pela compreensão, por sempre me acolher e por cuidar tão bem de mim, da nossa casa e da nossa família.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram nos estudos, me apoiaram nas minhas decisões e demonstraram orgulho de mim.

À Profª Katia, pela confiança que tem em mim, por ter me recebido mesmo sem nenhuma experiência em pesquisa e ter me guiado na aquisição de toda a minha bagagem nessa área, pelo suporte e compreensão que sempre recebi e por todas as orientações.

À Profª Leonor, por ter me acolhido em Coimbra, pelos ensinamentos e pelas maravilhosas oportunidades que me proporcionou.

Ao Dequi e aos colegas de curso, em especial a Clarissa, Ana Cláudia, Lucellé e Íris, porque mais importante do que compartilhar conhecimento é ter com quem contar e desabafar nos momentos de desespero dessa loucura de vida acadêmica.

Aos meus familiares, amigos, pastores, colegas de trabalho e a todos que me apoiaram neste percurso, mesmo sem entender direito o que se passava.

Aos representantes das instituições que abriram as portas para a minha coleta de dados, sem a ajuda de vocês essa pesquisa não existiria.

Às bolsas da CAPES e do CNPq, que me sustentaram financeiramente durante e após o Programa Doutorado-Sanduíche no Exterior.

Aos professores do PSTO, pela generosidade em nos transmitir tanta sabedoria e inspiração.

Por fim, agradeço às professoras Juliana Porto, Leonor Pais, Marina Greghi e Elaine Neiva e ao professor João Modesto, por aceitarem participar da banca examinadora e contribuir com este trabalho.

Sumário

Agradecimentos 4

Lista de Tabelas 8

Lista de Figuras 10

Lista de Abreviações 11

Resumo Geral 12

General Abstract 14

Apresentação 16

Objetivos 17

Estudo 1 – Confiança do Líder e Desempenho dos Subordinados: Uma Revisão Sistemática 19

Resumo 19

Abstract 21

Introdução 22

Objetivo 24

Método 24

Coleta de Dados 29

Análise dos Dados 33

Resultados 34

Relação entre Confiança e Desempenho 39

Discussão 52

Referências 56

Estudo 2 – Comportamentos de Cidadania Organizacional Orientados para a Mudança: Tradução e Evidências de Validade de uma Escala 65

Resumo 66

Abstract 68

Estudo 3 – Impacto da Confiança do Líder sobre o Desempenho da Equipe: Variáveis Mediadoras 69

Resumo 69

Abstract 70

Introdução 71

Confiança do Líder e Desempenho da Equipe 72

Variável Mediadora: Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) Orientados para a Mudança 74

Variável Mediadora: Empoderamento Psicológico da Equipe 76

Objetivos 81

Método 82

Participantes 82

Instrumentos 85

Procedimentos 87

Análise dos Dados 89

Evidências de Validade das Escalas 89

Análises de Emersão 90

Teste t 92

Testes das Hipóteses 92

Resultados 94

Evidências de Validade das Escalas 94

Análises de Emersão 103

Teste t 104

Testes das Hipóteses 105

Discussão 113

Emersão dos CCO-M 113

Achados no Nível Meso 115

Homologia Entre Níveis 117

Achados no Nível Micro 119

Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras 122

Contribuições Teóricas, Metodológicas e Aplicadas 125
Referências 129
Considerações Finais 140
Referências 146
Apêndice A – Referências dos Estudos Constantes na Tabela 1.1 149
Apêndice B – Evidências de Validade das Escalas (Coleta Inicial) 159
Método 160
Participantes 160
Instrumentos 161
Desempenho 162
Empoderamento Psicológico 163
Confiança do Líder na Equipe 163
Procedimentos 164
Análise dos Dados 164
Resultados 165
Desempenho 165
Empoderamento Psicológico 167
Confiança do Líder na Equipe 168
Referências 170
Apêndice C – Questionário (Coleta Inicial) 171
Apêndice D – Questionário para Líderes (Estudo 3) 184
Apêndice E – Questionário para Subordinados (Estudo 3) 190
Apêndice F – Declarações 198

Lista de Tabelas

Estudo 1:

Tabela 1.1 Estudos Excluídos Após Análise do Texto Completo 29

Tabela 1.2 Critérios para Avaliação da Qualidade das Evidências dos Estudos 31

Tabela 1.3 Classificação da Qualidade das Evidências dos Estudos 32

Tabela 1.4 Caracterização dos Estudos Incluídos na Revisão 36

Tabela 1.5 Evidências dos Estudos Quanto à Correlação entre Confiança e Desempenho 40

Tabela 1.6 Evidências dos Estudos Quanto ao Desempenho como Antecedente da Confiança 43

Tabela 1.7 Evidências dos Estudos Quanto à Confiança como Antecedente do Desempenho 47

Estudo 3:

Tabela 3.1 Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Participantes 85

Tabela 3.2 Correlações – Amostra de Líderes 96

Tabela 3.3 Correlações – Amostra de Subordinados (Parte 1) 97

Tabela 3.4 Correlações – Amostra de Subordinados (Parte 2) 98

Tabela 3.5 Correlações – Amostra de Subordinados (Parte 3) 99

Tabela 3.6 Análises Fatoriais Confirmatórias 100

Tabela 3.7 Matriz de Correlações Entre Variáveis do Nível Meso 106

Tabela 3.8 Testes das Hipóteses – Nível Meso 107

Tabela 3.9 Matriz de Correlações Entre Variáveis do Nível Micro 110

Tabela 3.10 Relações Entre as Variáveis do Modelo – Nível Micro 111

Considerações Finais:

Tabela 4.1 Sugestões de Agenda de Pesquisa 144

Tabela 4.2 Recomendações para Líderes de Equipes 145

Tabela 4.3 Recomendações para Gestores de Recursos Humanos 145

Apêndice B:

Tabela 5.1 Caracterização da Amostra: Sexo, Escolaridade, Nível Funcional, Tipo de Empresa e Quantidade de Subordinados 162

Tabela 5.2 Matriz de Correlações Policóricas e Estatísticas da Escala de Desempenho 166

Tabela 5.3 Matriz de Correlações Policóricas e Estatísticas da Escala de Empoderamento Psicológico 167

Tabela 5.4 Correlações entre Fatores e Confiabilidade da Escala de Empoderamento Psicológico 168

Tabela 5.5 Matriz de Correlações Policóricas e Estatísticas da Escala de Confiança ... 169

Lista de Figuras

Estudo 1:

Figura 1.1 Fluxograma PRISMA 28

Estudo 3:

Figura 3.1 Modelo da Pesquisa 82

Figura 3.2 Resultado da Hipótese H4a 108

Figura 3.3 Resultado da Hipótese H4b 109

Figura 3.4 Resultado das Hipóteses no Nível Micro 113

Lista de Abreviações

AD_{Md}	Análise dos Desvios Médios com base na Mediana
AET	Autoeficácia no Trabalho
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMSTAR	*A MeaSurement Tool to Assess systematic Reviews*
CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
CCO-A	Comportamentos de Cidadania Organizacional Afiliativos
CCO-I	Comportamentos de Cidadania Organizacional direcionados a Indivíduos
CCO-M	Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para a Mudança
CCO-O	Comportamentos de Cidadania Organizacional direcionados à Organização
CEO	*Chief Executive Officer*
CMB	Viés do método comum (*Common-Method Bias*)
CSE	Autoeficácia central (*Core Self-Efficacy*)
EP	Empoderamento Psicológico
ERP	Desempenho extra-papel (*Extra-Role Performance*)
GRADE	*Grading of Recommendations, Assessment, Development and Evaluation*
ICC	*Intra Class Correlation*
IRP	Desempenho no papel (*In-Role Performance*)
LMX	*Leader-Member Exchange*
MEE	Modelagem por Equações Estruturais
MLH	Modelagem Linear Hierárquica
PRISMA	*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses*
RH	Recursos Humanos
SLT	Teoria da aprendizagem social (*Social Learning Theory*)
SPSS	*Statistical Package for the Social Sciences*

Resumo Geral

Organizações em todo o mundo têm adotado modelos de gestão baseados em equipes de trabalho, visando melhores resultados. A liderança assume um papel fundamental nesse contexto, e a confiança entre líderes e liderados tem relação importante com o desempenho das equipes, sendo necessário estudar os mecanismos psicológicos que influenciam essa associação no nível meso de análise. O objetivo da presente tese foi examinar a relação entre a confiança do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho, identificando os processos mediadores envolvidos. No Estudo 1, foi desenvolvida uma revisão sistemática sobre a direção do relacionamento entre as duas variáveis, com 37 estudos, utilizando os protocolos PRISMA e GRADE. Verificou-se que a confiança antecede o desempenho a partir da dimensão de confiança profissional. No Estudo 2, foi realizada a tradução e adaptação de uma escala de comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança (CCO-M) e foram coletados dados de 571 trabalhadores, obtendo-se evidências de validade de estrutura interna satisfatórias para um instrumento unifatorial. No Estudo 3, foi proposto um modelo explicativo da relação entre os construtos, em que a confiança profissional do líder na equipe impactaria o desempenho da equipe por meio de mecanismos mediadores como o empoderamento psicológico (EP) da equipe, em suas dimensões competência e autodeterminação, e os CCO-M. Além disso, o EP mediaria a relação entre a confiança do líder e os CCO-M. Seis hipóteses foram propostas, fundamentando-se na teoria da troca social, no princípio da reciprocidade e na teoria da aprendizagem social. Foram coletadas respostas válidas de 126 líderes e 350 subordinados em oito organizações públicas e privadas brasileiras e contou-se com uma amostra de 74 equipes para as análises de emersão, sendo 30 equipes úteis para a testagem das hipóteses de mediação no nível meso. O construto CCO-M não apresentou evidências de emersão e foi analisado apenas no nível individual. Os resultados indicaram que o EP, em ambas as dimensões analisadas, medeia a relação entre a confiança do líder e o desempenho das equipes; contudo, o efeito indireto é negativo, enquanto o efeito direto da confiança é positivo. Essa mediação competitiva evidencia que a confiança influencia o

desempenho simultaneamente por efeitos positivos e negativos no nível das equipes de trabalho. No nível individual, o EP mediou positivamente a relação da confiança, tanto com CCO-M como com o desempenho, mas apenas por meio da dimensão competência e não da dimensão autodeterminação. Assim, o modelo não é homólogo entre os níveis de análise, sinalizando que as relações entre os construtos se manifestam de modo fundamentalmente distinto diante da influência de processos grupais. São discutidas perspectivas teóricas sobre as consequências nem sempre benéficas do EP, bem como aplicações práticas para líderes que buscam evitar efeitos indesejados em suas equipes. Esta tese contribui para o campo de estudos sobre equipes de trabalho, destacando-se por utilizar medidas respondidas por diferentes fontes e por considerar questões de natureza multinível, evidenciadas na defesa da ocorrência dos processos de emersão e na análise da homologia entre níveis diferentes dentro das organizações.

Palavras-chave: equipes de trabalho, confiança, desempenho, empoderamento psicológico, multinível, homologia

General Abstract[1]

Organizations worldwide have adopted management models based on work teams, in order to achieve better outcomes. Leadership plays a fundamental role in this context, and trust between leaders and subordinates is strongly associated with team performance, making it necessary to investigate the psychological mechanisms that influence this relationship at the meso level of analysis. This dissertation aimed to examine the relationship between the leader's trust in the team and the work team performance by identifying the mediating processes involved. In Study 1, a systematic review was conducted, addressing the direction of the relationship between the two variables, with 37 studies, using the PRISMA and GRADE protocols. The findings indicated that trust precedes performance through the reliance dimension. In Study 2, a scale measuring change-oriented organizational citizenship behaviors (C-OCB) was translated and adapted, and data were collected from 571 workers, yielding satisfactory evidence of internal structure validity for a unidimensional instrument. In Study 3, an explanatory model of the relationship among the constructs was proposed, in which the leader's reliance in the team would affect team performance through mediating mechanisms such as team psychological empowerment (PE), specifically its competence and self-determination dimensions, and C-OCB. In addition, PE would mediate the relationship between leader trust and C-OCB. Six hypotheses were proposed based on social exchange theory, the principle of reciprocity, and social learning theory. Valid responses were collected from 126 leaders and 350 subordinates across eight Brazilian public and private organizations, and a sample of 74 teams was used for emersion analyses, of which 30 teams were suitable for testing the mediation hypotheses at the meso level. The C-OCB construct did not demonstrate evidence of emersion and was analyzed only at the individual level. The results indicated that PE, in both analyzed dimensions, mediates the relationship between leader trust and team performance; however, the indirect effect was negative, whereas the direct effect of trust was positive. This competitive mediation

[1] Traduzido para o inglês com o auxílio de Inteligência Artificial, conforme descrito no Apêndice F.

highlights the complexity of the phenomenon captured by the model, demonstrating that trust influences performance through simultaneous and paradoxical mechanisms at the work team level. At the individual level, PE positively mediated the relationship between trust and both C-OCB and performance, but only through the competence dimension and not through the self-determination dimension. Therefore, the model is not homologous across levels of analysis, indicating that the relationships among the constructs manifest in fundamentally different ways under the influence of group processes. Theoretical perspectives regarding the not always beneficial consequences of PE are discussed, as well as practical applications for leaders seeking to avoid undesirable effects within their teams. This dissertation contributes to the field of work team research by employing measures collected from different sources and by addressing multilevel issues, as evidenced in the examination of emersion processes and in the analysis of homology across different organizational levels.

Keywords: work teams, trust, performance, psychological empowerment, multilevel, homology

Apresentação

Durante a maior parte do século XX, o trabalho se estruturava em funções e tarefas centradas no indivíduo. Contudo, a partir dos anos 1980, empresas em todo o mundo passaram a se organizar em torno de equipes de trabalho, em busca de resultados melhores e mais eficazes, e, atualmente, as equipes estão no centro das organizações de trabalho (Dietrich & Kern, 2026; Kozlowski, 2018; Morrissette & Kisamore, 2020; Salas et al., 2025). Consequentemente, os estudos da área têm se concentrado em compreender a natureza do trabalho em equipes e os fatores que o influenciam, a partir da perspectiva de que a equipe é um sistema dinâmico, em que os membros constantemente adaptam seus processos para atender a novas demandas e a mudanças organizacionais, sociais, políticas, econômicas e tecnológicas que podem afetar o seu trabalho (Dietrich & Kern, 2026; Mathieu et al., 2008; Kozlowski, 2018; Park, 2026). Além de pesquisas voltadas para o nível macro – referente a fenômenos e características da organização como um todo – e para o nível micro – relacionado aos indivíduos –, passou-se a investigar também os fenômenos relativos às equipes de trabalho, no que se denomina nível meso de análise (Kozlowski & Klein, 2000).

Em particular, o desempenho das equipes tem sido objeto de destacado interesse, pois contribui diretamente para os resultados das organizações (Hindiyeh & Cross, 2022). Enquanto o desempenho pode ser conceituado como o conjunto de comportamentos necessários para se alcançar os objetivos de trabalho (Brodbeck, 1996), discute-se que tal conceito se refere a comportamentos de desempenho, mas que as consequências destes podem ser reconhecidas como resultados de desempenho (Mathieu et al., 2008). Assim, na presente tese, o desempenho das equipes de trabalho é avaliado em termos dos objetivos atingidos (Devine & Philips, 2001) e dos resultados alcançados pela equipe como consequência das contribuições individuais e dos processos grupais, tratando-se de um atributo coletivo (Puente-Palacios et al., 2016).

Nesse contexto, o papel e a atuação da liderança nas organizações têm exercido grande influência sobre os ambientes de trabalho. Nas equipes de trabalho, as relações se tornam mais próximas, e as atitudes do líder exercem ainda mais influência sobre aqueles

que compõem sua equipe, influenciando afetos, comportamentos, processos e resultados, de modo que a confiança entre líderes e liderados torna-se especialmente saliente (Mathieu et al., 2008). Verifica-se que uma relação de confiança entre os líderes e seus subordinados diretos pode favorecer o desempenho das equipes, assim como uma relação em que não há confiança entre essas partes pode prejudicar o alcance dos resultados pretendidos (Colquitt et al, 2007).

Nos últimos 10 anos, múltiplas meta-análises se dedicaram a estudar a relação da confiança com o desempenho individual e de equipes (De Jong et al., 2016; Legood et al., 2021; Morrissette & Kisamore, 2020). Nesses estudos, constatou-se que a confiança surge como preditora consistente de resultados de desempenho, em ambos os níveis. A maior parte das pesquisas desta área, contudo, investiga a confiança que os subordinados depositam em seus líderes ou colegas de equipe, e não a confiança que percebem que o seu líder deposita neles (De Jong et al., 2025). Diante desse cenário e da necessidade de estudos que analisam variáveis no nível meso, a presente tese dedicou-se ao estudo da confiança dos líderes em seus liderados, considerando como referente a equipe de trabalho como um todo. Entende-se como equipe de trabalho o conjunto de três ou mais pessoas que possuem um objetivo comum e tarefas interdependentes, que mantêm trocas sociais intensas e que se reconhecem e são reconhecidas por outros como uma unidade de trabalho (Puente-Palacios & González-Romá, 2013).

Objetivos

O objetivo geral da pesquisa foi examinar a relação entre a confiança do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho, identificando os processos mediadores envolvidos nessa relação. Para isso, o trabalho foi dividido em três partes, as quais tiveram objetivos particulares.

O primeiro estudo buscou examinar, entre os dois construtos dessa relação, qual exerceria o papel de variável antecedente no modelo e qual seria a variável consequente. Foi conduzida uma revisão sistemática, com o objetivo de identificar as evidências empíricas

sobre a direcionalidade do relacionamento entre a confiança do líder nos subordinados e o desempenho dos subordinados.

A partir dos achados do Estudo 1, propôs-se um modelo em que a confiança do líder impacta o desempenho da equipe por meio do empoderamento psicológico da equipe e dos comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança (CCO-M). Contudo, não se dispunha de instrumento em português para a mensuração dos CCO-M, motivo pelo qual o segundo estudo foi dedicado à tradução, adaptação e testagem prévia de uma medida para esse construto. O objetivo do Estudo 2 foi, então, apresentar uma versão em português da escala de CCO-M de Choi (2007), com evidências de validade de estrutura interna satisfatórias para a sua utilização em contexto brasileiro. Ressalta-se que, junto à coleta de dados desse estudo, também foram obtidas evidências de validade para os demais instrumentos, as quais são apresentadas no Apêndice B desta tese.

Por fim, o terceiro estudo contribuiu mais diretamente para analisar o processo envolvido no efeito da confiança do líder sobre o desempenho da equipe e os seus mecanismos mediadores. Assim, o objetivo geral do Estudo 3 foi propor e analisar empiricamente um modelo explicativo da relação entre a confiança profissional do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho. Os objetivos específicos do estudo foram: identificar o papel do empoderamento psicológico – nas dimensões competência e autodeterminação – e dos comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança como processos mediadores do efeito da confiança profissional do líder na equipe sobre o desempenho das equipes de trabalho; e identificar em que medida o empoderamento psicológico medeia a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e os comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança.

Estudo 1 – Confiança do Líder e Desempenho dos Subordinados: Uma Revisão Sistemática[2]

Resumo

Esta revisão sistemática fundamentou-se nas teorias da troca social e da reciprocidade e teve como objetivo identificar, com base na literatura existente sobre a confiança do líder nos subordinados e o desempenho dos subordinados, as evidências empíricas que sinalizam a direção do relacionamento entre essas variáveis. Aplicando as diretrizes PRISMA, foram realizadas buscas em cinco bases de dados por artigos, dissertações e teses com estudos empíricos, publicados entre 2008 e Março de 2025, em qualquer idioma, que apresentassem dados sobre a relação entre a confiança dos líderes nos subordinados e o desempenho dos subordinados. Foram excluídas revisões sistemáticas, estudos duplicados ou sem texto completo disponível, e publicações que não continham versões do texto em alfabeto romano, resultando em uma amostra de 37 estudos, em sua maioria transversais. A revisão atendeu aos critérios da ferramenta AMSTAR 2. Foi utilizada uma adaptação do protocolo GRADE para avaliar a qualidade das evidências encontradas, suas limitações e riscos de viés. Os resultados foram sintetizados e analisados em três grupos: confiança como antecedente do desempenho; confiança como consequente do desempenho; e estudos que apresentam a relação entre os fenômenos, sem mostrar direção do efeito. Os achados revelaram que a maior parte das evidências empíricas aponta para uma relação entre esses construtos em que a confiança profissional do líder impacta positivamente o desempenho dos seus subordinados, evidenciando assim que os líderes devem demonstrar comportamentos de confiança profissional em direção a seus liderados, independentemente de sua abertura para demonstrar ou não a confiança pessoal. São discutidas as contribuições, implicações práticas e limitações desta revisão, e apresenta-se

[2] Revisão conduzida durante o Programa Doutorado-Sanduíche no Exterior, sob orientação da Profª. Drª. Leonor Pais. O artigo encontra-se em fase de submissão para periódicos internacionais, na sua versão em língua inglesa, tendo como autoras: Kaline Vilela, Leonor Pais e Katia Puente-Palacios.

sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chaves: revisão sistemática, confiança sentida, desempenho, diretrizes PRISMA, protocolo GRADE, AMSTAR 2

Study 1 – Leader Trust and Subordinate Performance: A Systematic Review

Abstract

This systematic review was based on social exchange and reciprocity theories. We aim to identify empirical evidence on the direction of the relationship between leader trust in subordinates and subordinate performance. We followed PRISMA guidelines and conducted searches in five databases. The review includes articles, dissertations, and theses reporting empirical research on the relationship between leader trust in subordinates and subordinate performance. We covered publications from 2008 to March 2025, in any language. Duplicate studies, systematic reviews, no full-text available studies, and publications not in the Roman alphabet were excluded. The sample consisted of 37 studies, mostly cross-sectional. This review covered all criteria of the AMSTAR 2 tool. An adaptation of the GRADE protocol was used to assess the quality of the evidence, its limitations, and risk of bias. Results were synthesized and analyzed in three groups: trust as an antecedent of performance, trust as a consequence of performance, and studies that examined this relationship without indicating the direction of the effect. Findings revealed that most empirical evidence points to a positive impact of the leader's reliance on subordinate performance. It is recommended that leaders exhibit reliance behaviors toward their subordinates, regardless of their disclosure behaviors. Contributions, practical implications, and limitations of this review are discussed, along with suggestions and theoretical propositions for future research.

Keywords: systematic review, leader trust, performance, PRISMA guidelines, GRADE protocol, AMSTAR 2

Confiança do Líder e Desempenho dos Subordinados: Uma Revisão Sistemática

No contexto organizacional, a confiança interpessoal é definida como a disposição de uma parte para ser vulnerável às ações de outra parte, independentemente da capacidade de quem confia de controlar ou monitorar as ações da parte em quem confia (Mayer et al., 1995). Esse conceito vem do modelo integrativo de confiança organizacional (Mayer et al., 1995) e suas dimensões teóricas são duas: Confiança Profissional e Confiança Pessoal (Gillespie, 2003). A primeira dimensão está relacionada à confiança do líder na capacidade da equipe para realizar o trabalho adequadamente, enquanto a segunda dimensão trata da abertura do líder para expor seus pensamentos e sentimentos perante sua equipe, sobre assuntos de trabalho ou questões pessoais (Gillespie, 2003; Gillespie, 2012).

A confiança tem sido estudada no nível individual em relação a diversos referentes (Dietz & den Hartog, 2006), o que pode resultar em diferentes efeitos sobre o desempenho (Wei & Long, 2008). O sentimento do liderado de que recebe confiança do seu líder pode ter efeitos positivos em vários tipos de resultados, portanto, é um ponto de partida útil para a melhoria do desempenho organizacional (Fan et al., 2021). Quando o subordinado reconhece a confiança do líder, torna-se mais motivado a trabalhar melhor e mais disposto a fazer esforços extras para completar suas tarefas e proteger os interesses do líder, o que está positivamente associado ao desempenho (Xue & Moon, 2019).

Nas pesquisas sobre a relação entre líderes e liderados, a teoria da troca social (Blau, 1964) é comumente aplicada para tratar da troca de recursos entre essas partes. Os líderes tendem a alocar recursos, materiais ou não, para os subordinados com base no trabalho que eles oferecem – seja este um trabalho que beneficia a organização ou que atende aos interesses do próprio líder. Os subordinados, interessados em tais recursos que o líder pode prover, oferecem em contrapartida os seus serviços (Yu, 2022).

Quando se trata de confiança entre essas partes, tem-se que a percepção do liderado de que o líder confia nele é capaz de produzir crenças positivas e comportamentos desejáveis. Isto porque trata-se de uma informação social, vista como investimento ou

alocação de recurso por parte do líder em seu favor (Almadana et al., 2022), que geraria a noção de débito, levando o liderado a buscar retribuir ao seu líder por meio de comportamentos que agradem a este líder. Poderia se argumentar que nem sempre os interesses do líder são legítimos; assim, a retribuição pode se expressar de formas disfuncionais ou voltadas ao agrado de interesses escusos do líder, o que requer que haja confiança na relação entre as partes (Chen et al., 2020). Contudo, na presente tese, optou-se por considerar que esta retribuição acontece mais comumente por meio de comportamentos que facilitam a produtividade da equipe e da organização, contribuindo para um melhor desempenho (Chiu & Chiang, 2019; Rosenbruch et al., 2023).

A reciprocidade seria o mecanismo que facilita o desenvolvimento da confiança entre líderes e liderados ao longo do tempo, e no caso de as trocas sociais serem percebidas como insatisfatórias para alguma das partes, a confiança seria inibida (Moustafa-Leonard, 2007). De fato, a literatura apresenta evidências que os trabalhadores que recebem a confiança do líder tendem a se engajar em mais comportamentos positivos no trabalho (Almadana et al., 2022), tanto no nível individual como no nível das equipes de trabalho (Fulmer & Gelfand, 2012). O estudo de Brower et al. (2009) foi o primeiro a demonstrar empiricamente que a confiança do líder influencia positivamente o desempenho do liderado na função e a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional (CCO), além de impactar negativamente a sua intenção de rotatividade. Posteriormente, Lau et al. (2014) confirmaram o efeito positivo da confiança do supervisor sobre o desempenho e os CCO dos subordinados, e Xue e Moon (2019) encontraram que o sentimento do liderado de que tem a confiança do seu líder está associado ao melhor desempenho. Mais recentemente, outras pesquisas que investigaram a relação entre essas variáveis também obtiveram resultados significativos para a influência positiva da confiança do superior sobre o desempenho dos trabalhadores que lidera (Fan et al., 2021; Rosenbruch et al., 2023).

Contudo, não se pode desconsiderar a possibilidade de que os subordinados que exibem melhores desempenhos passem a receber mais confiança de seus líderes, tornando a relação entre essas variáveis recíproca (Kim et al., 2018). Isto pois, à luz da teoria de

troca social, tem-se que o liderado troca o seu esforço, trabalho e desempenho pelo seu salário e outros benefícios, materiais ou não. Então, caso o líder avalie que o desempenho não está satisfatório e, portanto, a troca não está sendo justa, isso poderia reduzir a confiança do líder no liderado (Moustafa-Leonard, 2007).

Quando do início deste trabalho, uma revisão não-sistemática da literatura evidenciou a existência de apenas um estudo empírico, na Malásia, em que o desempenho dos subordinados foi um preditor positivo da confiança do líder. Neste estudo, propõe-se que o desempenho é a forma mais direta e transparente do subordinado demonstrar competência no trabalho e preocupação com o seu líder e sua unidade de trabalho (Sue-Chan et al., 2012). A percepção do líder sobre essa competência e benevolência contribuiriam para o desenvolvimento da confiança (Mayer et al., 1995). Assim, o desempenho seria uma “moeda” de troca social mais saliente do que outros comportamentos sociais (Sue-Chan et al., 2012). Contudo, a generalização desses resultados foi limitada, o que reforça a importância de realizar uma busca sistemática por outras possíveis pesquisas que tenham examinado essa relação entre as variáveis.

Objetivo

O objetivo desta revisão sistemática é identificar as evidências empíricas sobre a direção do relacionamento entre a confiança do líder nos subordinados e o desempenho dos subordinados.

Método

A presente revisão seguiu uma adaptação das Diretrizes PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses*; Page et al., 2021) e utilizou-se dos parâmetros da ferramenta AMSTAR 2 (*A MeaSurement Tool to Assess systematic Reviews*; Shea et al., 2017). Além disso, a qualidade das evidências dos artigos foi avaliada com base em uma adaptação do Protocolo GRADE (*Grading of Recommendations, Assessment, Development and Evaluation*; Guyatt, 2007). Os protocolos para a pesquisa foram estabelecidos antes do início da revisão, incluindo a questão de pesquisa, as estratégias de busca, os critérios de inclusão e exclusão e a avaliação dos vieses dos

resultados. A combinação destes métodos reforça o rigor metodológico da investigação realizada.

A pesquisa bibliográfica foi efetuada sem limitação de idiomas, em cinco plataformas: ProQuest, EBSCO Host, B-On, Scopus e Portal de Periódicos da CAPES. No EBSCO Host, o acesso incluiu as bases de dados: *MEDLINE Ultimate, Academic Search Complete, Business Source Complete, EconLit with Full Text, Communication Source, Dentistry & Oral Sciences Source, Historical Abstracts with Full Text, Humanities International Complete, Library & Information Science Source, Regional Business News, SocINDEX with Full Text, SPORTDiscus with Full Text, Teacher Reference Center* e *eBook Collection*.

Os termos buscados foram restritos ao título ou resumo dos artigos. Em cada base de dados, foram realizadas nove diferentes buscas, sendo uma no idioma português, por artigos que contivessem simultaneamente os termos “confiança”, “líder” e “desempenho”. As outras oito buscas foram a partir de termos em inglês, cada uma delas associando o termo “*performance*” simultaneamente a um dos seguintes: “*managerial trust*”, “*supervisor trust*”, “*trust in subordinate*”, “*trust in the subordinate*”, “*leader trust*”, “*trust from leader*”, “*felt trust*” e “*feeling trusted*”.

Para evitar o viés de publicação, foram incluídas dissertações e teses, que compõem a literatura cinzenta, além de artigos publicados em periódicos ou conferências. Outro critério de inclusão na busca foi o período de publicação, de 2008 a 2025, visto que o primeiro estudo empírico sobre o efeito da confiança do líder sobre qualquer tipo de resultado dos subordinados foi o de Brower et al. (2009), que teve uma versão prévia publicada *on-line* em 2008. Como ressaltado no mesmo artigo, em duas meta-análises anteriores sobre pesquisas de confiança em geral (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002), não foi localizado nenhum estudo sobre confiança do líder nos subordinados, senão apenas sobre confiança nos líderes e nos colegas (Brower et al., 2009). Quanto ao ano de 2025, as buscas foram encerradas no dia 13/01/25 nas bases ProQuest, EBSCO Host, B-On e Scopus, e no dia 05/03/25 no Portal de Periódicos da CAPES, sendo incluídos os 730

artigos que constavam nas plataformas até essas datas.

Após as buscas, foi feita a exportação da lista de resultados para o Mendeley Reference Manager. Este software identificou e listou 447 registros duplicados, os quais foram conferidos e excluídos. Em seguida, cada um dos 283 registros restantes foi analisado pelas duas primeiras autoras desta revisão, a partir dos títulos e resumos, para verificar se atendiam aos seguintes critérios de inclusão: ser estudo empírico, quantitativo ou qualitativo; avaliar a confiança dos líderes nos subordinados ou a percepção dos subordinados sobre a confiança que recebem do seu líder; avaliar o desempenho dos subordinados; e apresentar dados sobre a relação entre essas duas variáveis. Foram excluídos 153 artigos que não atenderam a esses critérios. Ainda, aplicaram-se os seguintes critérios de exclusão: revisões sistemáticas (*n* = 2); estudos publicados em anais de conferência apenas com resumo, sem texto completo disponível (*n* = 15); e estudos que não continham versões do texto em alfabeto romano (*n* = 14).

Destaca-se que houve casos em que o resumo fazia referência à variável de "confiança entre líderes e liderados", sem, contudo, esclarecer se foi analisada a confiança do líder no liderado ou a confiança do liderado no líder. De igual modo, houve resumos que mencionaram a confiança nas equipes de trabalho sem especificar se tratavam da confiança do líder na equipe que lidera ou dos membros da equipe em seus colegas. Portanto, quando não foi possível identificar a partir do resumo a pertinência de incluir tais estudos, optou-se por não os excluir, mas mantê-los para a etapa seguinte, que compreendeu 99 artigos. Três destes foram excluídos, pois o texto completo encontra-se embargado pelos autores ou com acesso restrito e, portanto, possuem apenas o resumo disponível. Nestes casos, foi feito contato com os autores para solicitar o envio dos trabalhos com a finalidade exclusiva de utilização para esta revisão, mas mesmo após solicitação direta aos autores, não puderam ser recuperados.

Foram analisados os textos completos de 96 artigos, teses ou dissertações, para avaliação da elegibilidade. Destes, foram excluídos 59 que não atenderam aos critérios de inclusão (Tabela 1.1) e duas teses de doutorado, pois resultaram na publicação de artigos

em periódicos e, como a tese e o artigo relatam a mesma pesquisa, optou-se por considerar apenas o artigo nestes casos. Assim, 35 trabalhos foram selecionados para inclusão na revisão. Um deles (Zheng et al., 2019) relata dois estudos que atendem aos critérios de inclusão, sendo que foram realizados com populações distintas, em países diferentes. Outro trabalho (Zheng, 2018) trata-se de uma tese de doutorado contendo dois diferentes capítulos com estudos que atendem aos critérios de inclusão, cada um com população e referentes distintos. Para efeitos de revisão, os dados destes quatro estudos foram coletados como independentes, apesar de constarem em apenas duas publicações. Considerou-se então que a revisão contém 37 estudos. A partir das diretrizes PRISMA, o fluxograma da seleção de artigos para revisão está representado na Figura 1.1.

Figura 1.1

Fluxograma PRISMA

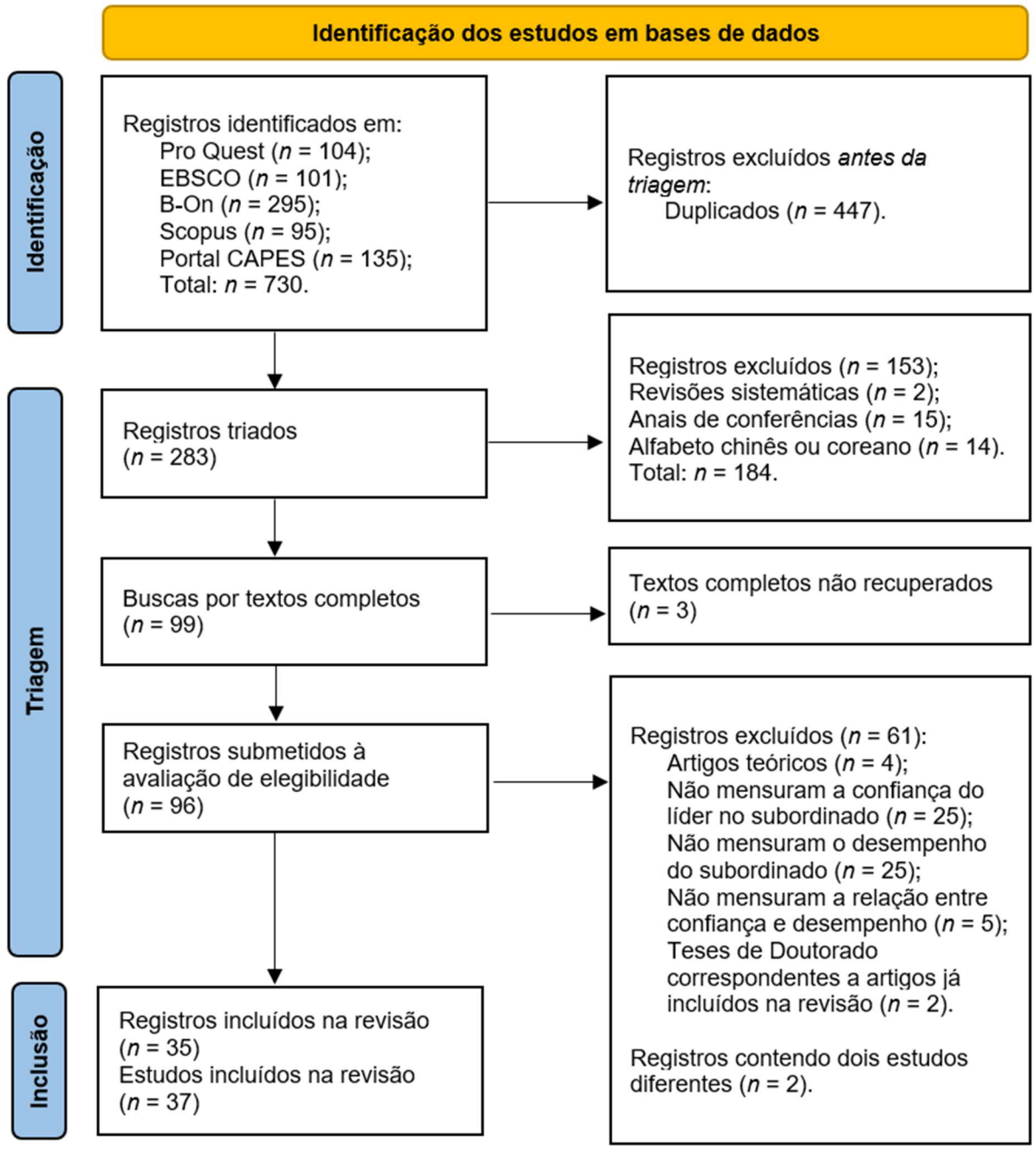


Tabela 1.1

Estudos Excluídos Após Análise do Texto Completo

Motivo da Exclusão	Estudos
Artigos teóricos (*n* = 4)	Dehbi e Angade (2018); Farmanesh e Zargar (2021); Jing e Avery (2008); Self (2019).
Não mensuram a confiança do líder no subordinado (*n* = 25)	Chari et al. (2024); Christensen-Salem et al. (2021); Dayan (2010); Dayan et al. (2009); De Jong et al. (2016); Ghufran (2020); Hakimi et al. (2010); Hussien et al. (2022); Khawar et al. (2023); Kim e Kim (2017); Li (2018) [a]; Lu et al. (2021); Martins e Martins (2017); Matos (2011); Mulvaney e Kianicka (2022); Oborn (2010); Pai et al. (2022); Paliszkiewicz (2012); Pichler (2012); Preedawiphat (2019); Santos (2017); Tahir et al. (2023); Tan et al. (2024); Yaquot et al. (2021); Zagarese (2020) [b].
Não mensuram o desempenho do subordinado (*n* = 25)	Almadana et al. (2022); Almadana et al. (2025); Beakley (2015); Bentzen (2019); Bhupla (2022); Burroughes e Grant (2023); Chen e Xu (2024); Dhatt (2024); Haesevoets et al. (2022); Hanna (2017); Hanna et al. (2019); Jackson et al. (2022); Karp et al. (2019); Khan et al. (2021); Masengi et al. (2021); Mela (2014); Moorman et al. (2018); Oliveira (2023); Santosa e Perdhana (2023); Santosa et al. (2023); Skiba e Wildman (2019); Song et al. (2023); Torre-Ruiz e Ferrón-Vílchez (2024); Vojvodić et al. (2024); Zanini et al. (2013).
Não mensuram a relação entre confiança e desempenho (*n* = 5)	Jan e Siddiqui (2021); Lau e Liden (2008); Mahenthiran et al. (2010); Singh e Wood-Harper (2010); Thiago e Gonçalves (2024).
Teses de Doutorado correspondentes a artigos já incluídos na revisão (*n* = 2)	Faherty (2018); Lhaden (2024).

Nota. A lista completa de referências para esses estudos está disponível no Apêndice A.

[a] São relatados os cálculos da confiança relativa, mas não os resultados para a confiança.

[b] Supostamente, a confiança do líder nos membros da equipe é relatada, mas verificou-se que a medida utilizada se refere à confiança dos membros da equipe na própria equipe.

Coleta de Dados

Na etapa de coleta, o levantamento das informações nos artigos foi realizado pelas duas primeiras autoras desta revisão, sem o uso de qualquer ferramenta de automação. As dúvidas e discordâncias foram resolvidas em reunião conjunta de ambas as juízas, até que o consenso foi alcançado. Todos os dados extraídos foram registrados em uma planilha eletrônica, começando pelo ano de publicação, periódico que publicou e países onde o estudo foi desenvolvido. Quanto ao tipo de pesquisa, foram classificados como estudos de campo tipo *survey*, experimentais ou qualitativos; e quanto ao corte, transversais ou longitudinais.

Foram extraídas também informações sobre: objetivos dos estudos; tamanho e

características da amostra de respondentes; a realização da coleta de dados em organizações ou por meio de *link* aberto na *internet*; a forma como avaliaram a confiança do líder (via relato do líder ou via percepção dos subordinados); os tipos de indicadores de desempenho adotados, e se o desempenho foi autorrelatado pelo subordinado ou avaliado pelo líder; o papel das duas variáveis no modelo (como antecedentes ou consequentes uma da outra); outras variáveis presentes na relação, como mediadoras ou moderadoras; as medidas utilizadas para avaliar ambos os construtos e suas evidências de validade; o tipo de análise estatística adotada para tratamento dos dados; os resultados que encontraram sobre a intensidade e a direção da relação entre a confiança do líder e o desempenho dos subordinados; as contribuições teóricas e implicações práticas dos estudos; as limitações identificadas; e as sugestões para pesquisas futuras. Em alguns casos, o trabalho publicado apresentava pesquisa composta por mais de um estudo com métodos diferentes, mas para fins da presente revisão, considerou-se o método utilizado apenas nos estudos que tratavam da relação entre confiança e desempenho.

Para avaliar a qualidade das evidências dos estudos incluídos na revisão, foi utilizada uma adaptação do Protocolo GRADE, na qual cada um dos 37 estudos foi categorizado em relação aos critérios apresentados na Tabela 1.2, obtendo 0 ou 1 ponto para cada um dos oito critérios. Inicialmente, havia sido utilizado também o critério de avaliação da amostra (avaliação negativa: amostra por conveniência; avaliação positiva: amostra generalizável), porém não houve estudos com amostras classificadas como generalizáveis. Assim, visto que este critério não discriminou entre os trabalhos revisados, optou-se por excluí-lo da grelha de avaliação.

Em alguns trabalhos, houve modelos em que as duas variáveis de interesse dessa revisão estavam presentes, porém a relação direta entre elas não foi objeto de análise – por exemplo, tanto a confiança como o desempenho foram analisados como consequentes de outras variáveis antecedentes. Nestes casos, quando o estudo apresentava uma tabela de correlação entre todas as variáveis do modelo, foi possível extrair o dado sobre a intensidade da associação entre a confiança e o desempenho, mesmo que os autores

originais não tenham objetivado explorar essa relação. Assim, quanto à análise dos dados (Critério 5 da Tabela 1.2), ainda que tenham utilizado análises de predição para testagem do seu modelo, estes estudos foram classificados negativamente, pois apresentaram apenas a correlação entre as variáveis de interesse desta revisão. Ressalta-se, porém, que essa avaliação negativa não representa uma deficiência desses estudos, e que em futuras revisões poderão receber avaliações positivas neste mesmo critério, caso trate-se de uma revisão alinhada aos objetivos explorados pelos autores dos trabalhos.

Tabela 1.2

Critérios para Avaliação da Qualidade das Evidências dos Estudos

Critério	Avaliação negativa (0 pontos)	Avaliação positiva (1 ponto)
1. Corte	Transversal	Longitudinal
2. Evidência de validade dos instrumentos utilizados	Não relatadas ou Alpha < 0,70; Estudos qualitativos: não apresenta perguntas utilizadas ou estas não se referem à relação entre confiança e desempenho	Relatadas e Alpha ≥ 0,70; Estudos qualitativos: apresenta as perguntas utilizadas e estas se referem à relação entre confiança e desempenho
3. Avaliação do desempenho do subordinado	Autorrelato (informado pelo subordinado)	Heterorrelato (informado pelo líder, colegas ou clientes; utilização de indicadores duros)
4. Procedimento de coleta	Link aberto na internet ou com amostra de estudantes	Em organizações, com amostra de trabalhadores
5. Análise dos dados	Apenas correlação; Estudos qualitativos: codificação por apenas um pesquisador	Análises de predição (Regressão, MLH, MEE); Estudos qualitativos: codificação independente por pares ou triangulação
6. Contribuições teóricas e implicações práticas	Não são apresentadas	São apresentadas
7. Limitações	Não são identificadas	São identificadas
8. Sugestões para pesquisas futuras	Não são sugeridas	São sugeridas

Nota. MLH = Modelagem Linear Hierárquica; MEE = Modelagem por Equações Estruturais.

A soma da pontuação de cada estudo levou à classificação da qualidade de sua evidência conforme a Tabela 1.3, sendo considerados de qualidade “alta” quando podemos ter muita segurança de que os resultados refletem um efeito real; qualidade “moderada”

quando é provável que os resultados estejam próximos da realidade, mas existe uma possibilidade de que sejam substancialmente diferentes; qualidade “baixa” quando a nossa confiança nos resultados apresentados é limitada e o fenômeno real pode ser substancialmente diferente do efeito estimado pelo estudo; e qualidade “muito baixa” quando os resultados apresentados são frágeis e não há segurança para tecer conclusões a partir deles, pois é provável que o efeito real seja substancialmente diferente do estimado (Balshem et al., 2011; Guyatt et al., 2008).

Tabela 1.3

Classificação da Qualidade das Evidências dos Estudos

Pontuação	Símbolo	Qualidade
8 pontos	⊕⊕⊕⊕	Alta
7 pontos	⊕⊕⊕Θ	Alta
6 pontos	⊕⊕⊕O	Moderada
5 pontos	⊕⊕ΘO	Moderada
4 pontos	⊕⊕OO	Baixa
3 pontos	⊕ΘOO	Baixa
2 pontos	⊕OOO	Muito baixa
1 ponto	ΘOOO	Muito baixa

Além dos critérios da Tabela 1.2, o Protocolo GRADE aponta outros aspectos que devem ser avaliados caso possam comprometer a qualidade da evidência apresentada: as limitações dos estudos e o risco de viés, o viés de publicação e a apresentação de resultados imprecisos, inconsistentes ou indiretos (Guyatt, Oxman, Kunz, Brozek, et al., 2011; Guyatt, Oxman, Kunz, Woodcock, Brozek, Helfand, Alonso-Coello, Falck-Ytter, et al., 2011; Guyatt, Oxman, Kunz, Woodcock, Brozek, Helfand, Alonso-Coello, Glasziou, et al., 2011; Guyatt, Oxman, Montori, et al., 2011; Guyatt, Oxman, Vist, et al., 2011). Na presente revisão, esses fatores foram verificados a partir da análise dos procedimentos de coleta dos dados, das limitações dos trabalhos e da apresentação dos resultados.

Quando o estudo apresentou risco de viés, a sua classificação de qualidade foi diminuída. Foi o caso de um dos estudos (Faherty & Clinton, 2024) que apresentou forte

viés de seleção na composição de sua amostra: os liderados que participaram da pesquisa foram, em cada organização pesquisada, dois membros da alta gestão da empresa, indicados diretamente pelo seu dirigente. Por este motivo, o estudo que inicialmente seria classificado como de qualidade “moderada” teve sua avaliação alterada para qualidade “baixa”, seguindo orientações de Guyatt, Oxman, Vist, et al. (2011). Nos demais estudos, a análise de possíveis vieses não revelou necessidade de fazer ajustes na classificação, pois as limitações identificadas já haviam sido contempladas na grelha dos critérios de avaliação da qualidade.

Quanto a possíveis vieses de publicação, buscou-se mitigar esse risco a partir da inclusão da literatura cinzenta na revisão. Dentre os estudos analisados, houve uma tese de doutorado (Faherty, 2018) que avaliou a relação entre a confiança do líder e o desempenho do subordinado, mas encontrou efeitos apenas marginalmente significativos; e o artigo publicado em periódico contendo esta pesquisa também constou na presente revisão (Faherty & Clinton, 2024), porém com um modelo reduzido e que inclui apenas a correlação entre essas duas variáveis, mas não apresenta a relação de predição entre elas, tampouco a mediação de outro construto que havia sido encontrada na tese. Assim, verificou-se que haveria viés de publicação caso a revisão houvesse incluído apenas artigos publicados em periódicos, o que demonstra que a inclusão da literatura cinzenta nesta revisão foi uma estratégia acertada para reduzir esse viés. Neste caso concreto, por se tratarem a tese e o artigo da mesma pesquisa, optou-se por considerar na revisão apenas o artigo; contudo, para fins de coleta dos dados do resultado desse estudo, a tese foi consultada para complementar informações que não estavam presentes no artigo.

Análise dos Dados

Para alcançar o objetivo desta revisão e identificar a direção do relacionamento entre a confiança do líder nos subordinados e o desempenho dos subordinados, os resultados dos estudos incluídos foram sintetizados em tabelas. Os trabalhos foram divididos em três grupos e a síntese dos resultados de cada grupo aconteceu por meio da análise da estimativa de relação que foi apresentada entre as variáveis, do fato dos resultados serem

estatisticamente significativos ou não, e da classificação da qualidade da evidência de tais estudos. Nos casos em que apenas a correlação foi reportada entre as variáveis, mas não houve análises de predição, foi analisado o coeficiente *r*, porém esse resultado não foi utilizado como indicativo da direção do relacionamento entre a confiança e o desempenho. Apesar de poder ser utilizado para confirmar que os construtos estão relacionados, a partir desse dado isolado não seria possível identificar qual fenômeno atua como antecedente do outro.

Os estudos que apresentaram análises de predição entre as variáveis compuseram dois grupos: o primeiro contendo estudos que investigaram o desempenho do subordinado como antecedente da confiança do líder, e o segundo contendo estudos que investigaram a confiança do líder como antecedente do desempenho do subordinado. Em cada grupo, foi analisado se os resultados encontrados para aquela direção foram estatisticamente significativos e se o efeito foi mediado por outro construto, levando em consideração também a classificação da qualidade do estudo. No caso de heterogeneidade dos resultados dentro do mesmo grupo, buscou-se identificar as prováveis causas da divergência a partir das características dos estudos, como diferenças entre estudos qualitativos e quantitativos, especificidades da amostra ou diferentes classificações de qualidade.

Resultados

Dentre os 37 estudos selecionados para revisão, a maioria (n = 23) obteve a perspectiva do subordinado em relação à confiança que o líder demonstra ter nele, tratando da confiança sentida ou confiança percebida. Em outros 13 estudos, o próprio líder informou quanto à sua confiança nos liderados, enquanto um avaliou a confiança do líder a partir de ambas as perspectivas (Kim et al., 2018).

Em relação ao desempenho apresentado pelos subordinados, 11 estudos se utilizaram de medidas de desempenho autorrelatado, que podem representar um viés. Na maioria dos trabalhos, contudo, o desempenho dos subordinados foi informado por outras fontes, principalmente pelo seu líder (*n* = 20), mas também por colegas (Gibbard, 2019) ou

pelo supervisor anterior, no caso dos residentes de medicina (Hauer et al., 2015). Assim, houve prevalência de avaliações feitas a partir de julgamentos. Houve ainda estudos (*n* = 3) que utilizaram indicadores duros de desempenho, como atingimento de metas de venda, lucro ou avaliações de clientes externos, e um estudo experimental (Cao et al., 2022), no qual os cenários de manipulação se referiram a ter subordinados com alto ou baixo desempenho, visando verificar o impacto deste antecedente na confiança do líder.

Constaram publicações de artigos de 25 diferentes periódicos, além de dissertações de mestrado e teses de doutorado. Ressalta-se que 20 dos estudos não informaram fontes de financiamento, enquanto quatro informaram que não receberam apoio financeiro externo. Dentre os 13 estudos que foram parcialmente ou totalmente financiados, nenhum declarou que tal apoio represente conflitos de interesse que possam gerar viés para os resultados da pesquisa. As fundações que financiaram mais de um estudo foram a *National Natural Science Foundation of China* (Lin et al., 2023; Wang, 2021) e o *Research Grants Council of the Hong Kong Special Administrative Region, China* (Lau et al., 2014; Sue-Chan et al., 2012). A Tabela 1.4 resume as principais características dos estudos.

Tabela 1.4

Caracterização dos Estudos Incluídos na Revisão

Citação	País	Amostra	Coleta dos dados	Desenho	Tipo de confiança mensurada	Tipo de desempenho mensurado	Nível de análise
Baer et al. (2015)	Reino Unido	219 motoristas de ônibus (empresa de transportes)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho no trabalho	Individual
Baer et al. (2021)	EUA	291 empregados administrativos (universidades públicas)	Survey	Transversal	Confiança recebida*	Desempenho na tarefa	Individual
Brower et al. (2009)	EUA	155 díades (indústria hoteleira)	Survey	Transversal	Confiança do supervisor	Desempenho no papel	Individual
Byun et al. (2017)	Coréia do Sul	117 díades (soldados e líderes de pelotões militares)	Survey	Transversal	Confiança do líder	Desempenho na tarefa	Individual
Cao et al. (2022)	China	232 supervisores (25 empresas privadas)	Experimento	Transversal	Confiança no subordinado	Desempenho do subordinado	Individual
Cheung et al. (2017)	Hong Kong	182 díades (empresas de hotéis, turismo e finanças)	Survey	Transversal	Confiança no subordinado	Desempenho na tarefa e desempenho no contexto	Individual
Cho et al. (2021)	China	233 empregados e seus 45 supervisores (empresa de internet)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho no trabalho	Individual
Dufour et al. (2020)	França	146 díades de recém-chegados e supervisores	Survey	Transversal	Confiança do supervisor no recém-chegado	Desempenho do recém-chegado na tarefa*	Individual
Faherty e Clinton (2024)	Irlanda	79 tríades de CEOs, Diretores da família e Diretores não familiares (79 empresas familiares)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho no trabalho	Individual
Fan et al. (2021)	China	505 díades (97 equipes em 16 hotéis)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho em serviços	Individual
Garden et al. (2018)	China	223 díades (26 empresas)	Survey	Transversal	Confiança	Desempenho na tarefa	Individual

Gibbard (2019)	Canadá	87 pares de estudantes empregados e seus colegas de trabalho, recrutados online	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho na tarefa	Individual
Hauer et al. (2015)	EUA	43 supervisores de internatos de medicina (2 programas de residência)	Entrevistas	Transversal	Confiança do supervisor em residentes	Conhecimento prévio sobre o desempenho do residente	Individual
Hernawan e Djastuti (2017)	Indonésia	93 empregados (empresa de telecomunicações)	Survey	Transversal	Confiança do supervisor*	Desempenho*	Individual
Høgbakken e Morken (2017)	Noruega	238 empregados (48 unidades de uma empresa de varejo)	Survey	Transversal	Confiança percebida coletivamente*	Desempenho da loja	Grupal
Jalili et al. (2024)	Espanha	139 supervisores, 1101 membros de equipes e 1468 familiares de usuários	Survey	Transversal	Confiança do líder nos membros da equipe	Desempenho organizacional (qualidade de vida do usuário)	Organizacional
Kim et al. (2018)	China	247 díades (rede de restaurantes)	Survey	Transversal	Confiança percebida* e confiança nos subordinados	Desempenho na tarefa	Individual
Lau et al. (2014)	Macau	497 díades (sistema educacional)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho no trabalho	Individual
Lee (2017)	Coréia do Sul	384 empregados (empresa de eletrônicos)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho na tarefa*	Individual
Lhaden e Dimas (2025)	Butão	72 líderes (empresas públicas)	Survey	Transversal	Confiança cognitiva e afetiva	Desempenho no papel e extra-papel	Individual
Li et al. (2023)	China	383 díades (empresa de educação e treinamentos)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho no trabalho	Individual
Lin et al. (2023)	China	310 díades (hotéis de luxo)	Survey	Transversal	Confiança do líder*	Desempenho no trabalho	Individual
Liu e Ren (2022)	China	287 empregados, recrutados online	Survey	Transversal	Percepção de dependência do líder e de compartilhamento de informações*	Desempenho no trabalho e desempenho na tarefa*	Individual
Odiaka e Chang (2019)	Nigéria	34 empregados (hotel)	Entrevistas	Transversal	Confiança da gerência*	Desempenho criativo*	Individual

Palanski e Yammarino (2011)	EUA	Amostra de estudantes (35 líderes e 113 subordinados, divididos em 35 equipes)	Survey	Transversal	Confiança do líder	Desempenho no trabalho	Individual
Perrier et al. (2024)	França	303 bombeiros (45 estações)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho do grupo na tarefa	Multinível
Rapp (2022)	EUA	367 gerentes de bombeiros	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho da equipe*	Individual
Rosenbruch et al. (2023)	Alemanha	415 empregados, recrutados online	Survey	Transversal	Percepções de comportamentos de confiança do líder*	Desempenho na tarefa*	Individual
Salamon e Robinson (2008)	Canadá	3,683 empregados (Estudo 1) e 4,751 empregados (Estudo 2), grande rede de varejo	Survey	Longitudinal	Confiança percebida coletivamente*	Desempenho em vendas e atendimento ao cliente	Organizacional
Su (2010)	Taiwan	278 díades (hotéis)	Survey	Transversal	Confiança no subordinado	Desempenho geral	Individual
Sue-Chan et al. (2012)	Malásia	53 díades (indústria manufatureira)	Survey	Transversal	Confiança no subordinado	Desempenho anterior	Individual
Wang (2021)	China	293 díades (63 equipes, de 6 empresas manufatureiras e 1 empresa estatal)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho do grupo	Grupal
Xue e Moon (2019)	China	285 vendedores (63 grupos em 4 lojas de departamento)	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho no trabalho*	Individual
Zheng (2018) Capítulo 3	Reino Unido	568 supervisores, recrutados online	Survey	Transversal	Intenção de confiar do supervisor	Desempenho no trabalho	Individual
Zheng (2018) Capítulo 4	Reino Unido	208 empregados, recrutados online	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho geral*	Individual
Zheng et al. (2019) Estudo 1	Não informado	189 pós-graduados, recrutados online	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho no papel*	Individual
Zheng et al. (2019) Estudo 2	Reino Unido	302 trabalhadores, recrutados online	Survey	Transversal	Confiança percebida*	Desempenho no papel*	Individual

Nota. n = 37. *Avaliado pelos subordinados.

Relação entre Confiança e Desempenho

Para atingir o objetivo desta revisão, os estudos foram sintetizados para análise em dois grupos, com base nos papéis da confiança e do desempenho como variáveis antecedente ou consequente uma da outra. Houve ainda um terceiro grupo, com os estudos que apresentaram apenas resultados de correlação entre as variáveis e, portanto, não permitem inferências sobre a direção do relacionamento entre elas. Os resultados de cada estudo são apresentados nas Tabelas 1.5 a 1.7, juntamente com a avaliação da qualidade de suas evidências e as limitações que podem representar riscos de viés.

Para avaliar o relacionamento entre a confiança do líder e o desempenho dos subordinados, todos os estudos apresentaram medidas de correlação entre as variáveis, com exceção de cinco: dois estudos qualitativos (Hauer et al., 2015; Odiaka & Chang, 2019), dois estudos que reportaram apenas a análise de predição (Hernawan & Djastuti, 2017; Rapp, 2022) e um estudo de qualidade muito baixa, que reportou apenas o ajuste geral do modelo, mas não os coeficientes das relações entre cada variável (Lee, 2017).

Dentre oito estudos que apresentaram unicamente medidas de correlação (Tabela 1.5), sete encontraram relações positivas e significativas entre confiança e desempenho, variando entre r = 0,07 e r = 0,81, porém não é possível indicar uma relação de causa e efeito com estas informações. O oitavo estudo encontrou correlação não significativa entre as variáveis (Dufour et al., 2020), porém há que se ressaltar que esse estudo teve como foco os subordinados recém-admitidos na equipe, de modo que a confiança do líder no recém-chegado foi avaliada após apenas um mês de sua admissão e o seu desempenho após mais cinco meses. Pode-se interpretar que este tempo de relacionamento entre líder e liderado não tenha sido suficiente para o desenvolvimento da confiança entre as partes, ou tampouco para que o desempenho do subordinado pudesse ser avaliado de maneira plena, levando à discrepância do resultado neste grupo devido à especificidade desta característica da amostra. Ressalta-se que sete dos oito estudos nesse grupo tiveram qualidade moderada, deixando de ser avaliados como qualidade alta devido ao fato de não apresentarem análises de predição e de não serem longitudinais.

Tabela 1.5

Evidências dos Estudos Quanto à Correlação entre Confiança e Desempenho

Citação	Qualidade	Correlação confiança-desempenho	Objetivos	Principais achados	Limitações e riscos de viés
Cheung et al. (2017)	⊕⊕⊕O Moderada	*r* = 0.68** (desempenho na tarefa); *r* = 0.79** (desempenho no contexto)	Testar se e como os efeitos interativos da confiança no supervisor e da confiança no subordinado explicam o desempenho dos subordinados em tarefas e contextos, por meio do papel mediador do cumprimento do contrato psicológico.	O cumprimento do contrato psicológico mediou completamente os efeitos da confiança mútua no desempenho dos subordinados em relação à tarefa e ao contexto.	Escalas originalmente desenvolvidas no Ocidente; transversal; viés do método comum.
Dufour et al. (2020)	⊕⊕⊖O Moderada	*r* = 0.14 *ns*	Teorizar e testar como os supervisores, diante da criatividade autopercebida dos recém-chegados, atendem às necessidades de autoverificação destes; e como, ao endossarem comportamentos criativos, podem permitir que os recém-chegados se adaptem com sucesso.	Altos níveis de confiança e apoio do supervisor à autoexpressão autêntica servem como condições moderadoras, permitindo que a percepção do supervisor sobre a criatividade do recém-chegado medie positivamente a relação entre a criatividade autopercebida do recém-chegado e sua adaptação.	Não é possível inferir causalidade; generalização limitada; todos os recém-chegados apresentaram níveis relativamente altos de criatividade autopercebida.
Garden et al. (2018)	⊕⊕⊕O Moderada	*r* = 0.71**	Examinar a autoeficácia central (CSE) como um antecedente da popularidade dos funcionários; a capacidade da habilidade política e do engajamento no trabalho de predizer a popularidade além da CSE; e os papéis moderadores da habilidade política e do engajamento no trabalho na relação entre CSE e popularidade.	A habilidade política e o engajamento no trabalho estão relacionados à popularidade, além da CSE, e moderam a relação entre CSE e popularidade; a popularidade está positivamente associada à confiança no supervisor e ao desempenho nas tarefas.	Baixa confiabilidade interavaliadores; transversal; não permite determinar se os supervisores podem ter sido influenciados pela popularidade dos funcionários.
Jalili et al. (2024)	⊕⊕⊕O Moderada	*r* = 0.07**	Analisar o papel mediador da confiança das equipes nos supervisores na relação entre a confiança dos supervisores nas equipes e o desempenho.	A confiança nos supervisores mediou completamente a relação entre a confiança nos membros da equipe e o desempenho organizacional por meio da confiança nos supervisores.	Transversal; não relacionou a avaliação de desempenho dos familiares aos membros específicos da equipe com quem eles interagiram.

Kim et al. (2018)	⊕⊕⊕O Moderada	*r* = 0.29** (confiança cognitiva percebida); *r* = 0.35** (confiança afetiva percebida); *r* = 0.64** (confiança cognitiva no subordinado); *r* = 0.51** (confiança afetiva no subordinado)	Analisar como a confiança mútua entre supervisor e subordinado está associada aos resultados no trabalho.	Análises multiníveis revelaram um efeito positivo da confiança mútua percebida no desempenho da tarefa e na facilitação interpessoal, após controlar a confiança no líder e a confiança percebida.	Não levou em consideração a troca ativa de confiança entre supervisores e seus subordinados.
Li et al. (2023)	⊕OOO Muito baixa	*r* = 0.36**	Investigar: os efeitos configuracionais de todos os elementos comportamentais em um processo proativo sobre o desempenho no trabalho e a exaustão emocional; o impacto do contexto da tarefa e do contexto social (confiança percebida) sobre esses efeitos; e o efeito incremental da participação na configuração sobre os resultados dos funcionários.	Os elementos individuais do processo proativo não apresentam relação significativa com a exaustão emocional dos funcionários. A confiança percebida está negativamente relacionada à exaustão emocional dos funcionários; quando a confiança percebida é alta, uma configuração com alto nível de visualização, planejamento e reflexão é suficiente para produzir baixa exaustão emocional, independentemente do nível de atuação.	Não informadas.
Perrier et al. (2024)	⊕⊕⊕O Moderada	*r* = 0.19**	Explorar como a liderança servidora influencia positivamente o desempenho coletivo das tarefas, fortalece a adaptabilidade no nível individual e reduz a exaustão emocional.	Líderes servidores aumentam a confiança percebida pelos seguidores e o clima de confiança, o que, por sua vez, afeta positivamente a adaptabilidade e negativamente o esgotamento emocional; em nível de grupo, a liderança servidora não afeta o desempenho da tarefa com mediação do clima de confiança.	Validade externa limitada; possibilidade de causalidade reversa e problemas de endogeneidade; juntaram bombeiros profissionais e voluntários.
Zheng (2018) – Capítulo 3	⊕⊕⊖O Moderada	*r* = 0.81** (confiança pessoal); *r* = 0.34** (confiança profissional)	Examinar as diferentes avaliações de desempenho no trabalho para diferentes perfis latentes.	Os seguidores competentes tiveram um desempenho melhor em suas funções do que os seguidores bem-intencionados, sem diferença significativa.	Transversal; amostra de conveniência.

Nota. n = 8. *ns* = não estatisticamente significativa; *r* = coeficiente de correlação; CSE = autoeficácia central (*core self-efficacy*).

*$p < 0.05$. **$p < 0.01$.

Nos demais 29 estudos, 27 realizaram análise de predição entre os construtos, por meio de regressão, modelagem por equações estruturais (MEE) ou modelagem linear hierárquica (MLH), e dois foram estudos qualitativos. Dos 29, 23 estudos analisaram a confiança como antecedente do desempenho, enquanto seis analisaram o desempenho como antecedente da confiança. A discrepância na proporção entre os grupos fornece um indicativo sobre a direção do relacionamento entre as variáveis, apontando que a literatura da área tem se dedicado majoritariamente ao estudo do efeito da confiança do líder sobre o desempenho do subordinado.

Como demonstra a Tabela 1.6, todos os seis estudos que examinaram o desempenho como antecedente nessa relação tiveram qualidade moderada ou alta, e cinco deles encontraram relações positivas e significativas entre os construtos, enquanto um teve resultado divergente (Hauer et al., 2015). Considera-se que a discrepância do resultado neste grupo possa ser devida à diferença na natureza das investigações, pois trata-se do único estudo de natureza qualitativa neste grupo, que avaliou como médicos supervisores desenvolvem a confiança nos residentes de medicina, a partir de informações sobre o desempenho do residente. Essas informações são recebidas dos supervisores que tiveram contato com este residente no período anterior, porém, as entrevistas revelaram que tais informações nem sempre contribuem para o desenvolvimento da confiança, pois a experiência do novo supervisor com o residente pode ser diferente dos relatos que recebeu, tanto de forma positiva como negativa.

Tabela 1.6

Evidências dos Estudos Quanto ao Desempenho como Antecedente da Confiança

Citação	Qualidade	Correlação e efeitos confiança-desempenho	Objetivos	Principais achados	Limitações e riscos de viés
Cao et al. (2022)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.48**; *b** = 1.11**	Testar um modelo no qual o desempenho dos subordinados e o guanxi entre supervisor e subordinado são dois antecedentes da liderança empoderadora.	O desempenho dos subordinados e o guanxi entre supervisor e subordinado estão positivamente relacionados à percepção/intenção da liderança empoderadora; a confiança do supervisor nos subordinados é um mecanismo mediador potencial.	Validade externa limitada dos resultados causais.
Hauer et al. (2015)	⊕⊕⊖○ Moderada	Embora os supervisores frequentemente recebessem informações sobre o desempenho dos residentes do supervisor anterior, eles tiveram experiências diferentes, para melhor e para pior. Concluíram que a melhor abordagem era evitar vieses, dando ao residente uma "página em branco".	Determinar como os supervisores desenvolvem e vivenciam a confiança nos médicos residentes em formação no ambiente clínico.	A formação da confiança pode ser influenciada pela compreensão que os supervisores têm dos padrões gerais de desempenho e por suas observações da liderança e do atendimento clínico, embora os pontos de partida, os fatores de influência e os resultados variem entre os supervisores. Os supervisores expressaram ambivalência quanto ao valor das informações prévias, muitas vezes muito genéricas, que possuíam ou recebiam sobre os residentes.	Amostra de conveniência; a metodologia qualitativa não corroborou as descrições dos supervisores sobre seus residentes com dados de outras fontes; exposição de curto prazo aos residentes.
Lhaden e Dimas (2025)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.41** e B = 0.11** (IRP para confiança cognitiva); *r* = 0.36** e B = 0.03 *ns* (IRP para confiança afetiva); *r* = 0.39** e *B* = 0.06 *ns* (ERP para confiança cognitiva); *r* = 0.44** e *B* = 0.06* (ERP para confiança afetiva).	Responder se a percepção do desempenho dos funcionários impacta a confiança cognitiva e afetiva neles e se traços de confiabilidade medeiam a relação entre desempenho e confiança.	Embora o IRP esteja fortemente ligado à capacidade e à confiança cognitiva, e o ERP esteja ligado à benevolência e à confiança afetiva, ambas as dimensões estão associadas à integridade, que influencia a confiança cognitiva e afetiva dos líderes.	Viés do método comum; tamanho amostral.

Lin et al. (2023)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.58**; B = 0.23**	Explorar como o desempenho no trabalho e o comportamento ético afetam a liderança empoderadora por meio da mediação da confiança do líder; e como a ameaça ao poder percebida pelo líder modera a relação entre a confiança do líder e a liderança empoderadora.	O comportamento ético dos funcionários influencia a liderança empoderadora fortemente, direta e indiretamente; o desempenho dos funcionários influencia a liderança empoderadora apenas indiretamente, por meio da confiança do líder; a percepção de ameaça ao poder por parte do líder influencia negativamente a liderança empoderadora e atenua o efeito positivo da confiança do líder nos funcionários sobre a liderança empoderadora.	Generalização limitada; transversal.
Su (2010)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.63**; B = 0.53**	Construir um *framework* conceitual de gestão da impressão ascendente, adicionando as tendências políticas dos subordinados e a socialização organizacional como antecedentes e a confiança do supervisor no subordinado como consequente.	Tendências políticas e socialização estiveram associadas ao uso de táticas de influência por parte dos subordinados; a assertividade apresentou forte associação negativa tanto com a avaliação de desempenho quanto com a confiança do supervisor; os efeitos negativos foram mediados pelas impressões do supervisor sobre a tenacidade e a discordância do subordinado.	Não é possível estabelecer relações de causa e efeito; extremos são possíveis.
Sue-Chan et al. (2012)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.33*; *b* = 0.30*	Analisar como e por que a confiança entre um subordinado e seu supervisor se desenvolve ao longo do tempo.	A confiança do subordinado no supervisor mediou a relação entre o foco regulatório do supervisor na promoção e a experiência do subordinado com a qualidade da troca líder-membro; a confiança do supervisor no subordinado mediou a relação entre o desempenho do subordinado e a experiência do líder com a qualidade da troca líder-membro.	Viés do método comum; medida de desempenho de item único; longo intervalo entre as medidas.

Nota. n = 6. *ns* = não estatisticamente significativa; *r* = coeficiente de correlação; *b* = coeficiente de regressão não padronizado; *b** = coeficiente de regressão padronizado; B = coeficiente de regressão de Modelagem por Equações Estruturais. IRP = desempenho no papel (*in-role performance*); ERP = desempenho extra-papel (*extra-role performance*). *$p < 0.05$. **$p < 0.01$.

Quanto aos 23 estudos constantes da Tabela 1.7, houve seis classificados com qualidade “Muito Baixa” ou “Baixa”, sete com qualidade “Moderada” e 10 com qualidade “Alta”. O estudo de Salamon e Robinson (2008) destacou-se por ser o único com pontuação positiva em todos os oito critérios de avaliação de qualidade, incluindo o recorte longitudinal dos dados. O estudo demonstrou que a percepção dos empregados sobre a confiança que recebem impactou positivamente o desempenho organizacional em termos de vendas e de serviço ao cliente, numa relação mediada por normas de responsabilidade. Ressalta-se ainda que os autores conduziram análises para testar a causalidade reversa entre o desempenho e a confiança, e os resultados confirmaram que não há efeito na direção contrária: apenas a confiança impacta o desempenho, mas não o inverso.

Foram encontrados efeitos positivos e significativos da confiança sobre o desempenho em 16 destes estudos; efeito positivo e marginalmente significativo em um (B = 0,18†; Faherty & Clinton, 2024); e efeito não-significativo em quatro estudos. Analisando as características deste grupo, não foi possível apreender as razões para a heterogeneidade dos resultados, seja com base nas características dos estudos divergentes ou na sua classificação de qualidade. Houve ainda um estudo qualitativo em que funcionários e gestores acreditam fortemente que a confiança nos subordinados impacta o desempenho na organização, nomeadamente por estimular o desempenho criativo (Odiaka & Chang, 2019). Além disso, houve um estudo que não informou sobre o efeito encontrado entre as duas variáveis, pois reportou apenas o ajuste geral do modelo de que faziam parte (Lee, 2017).

Em seis estudos que utilizaram a escala de Gillespie (2003) para mensurar a confiança, os resultados foram reportados separadamente para os dois fatores, *reliance* e *disclosure*. Em todos os casos, o efeito foi positivo e significativo entre o fator *reliance* e as medidas de desempenho; já quanto ao fator *disclosure*, quatro resultados foram não-significativos e dois foram negativos e significativos (b = -0,07* e B = -0,23*; Rosenbruch et al., 2023; Zheng, 2018), indicando que o aumento desse tipo de confiança poderia levar a uma queda de desempenho.

Quanto a possíveis mecanismos explicativos da relação entre a confiança e o desempenho, foram identificadas como variáveis mediadoras nesta relação: empoderamento psicológico; autoeficácia ocupacional; autoestima baseada na organização; troca líder-membro, moderada pela competência do líder; confiança do subordinado no líder; energia relacional, moderada pela assimetria da confiança percebida; clima para serviço; e normas de responsabilidade. Além destes, o estudo de Baer et al. (2015) identificou uma mediação sequencial, demonstrando que, ao sentir a confiança do líder, o subordinado pode experimentar a percepção de sobrecarga e a preocupação com a manutenção de sua reputação, que o levariam a um estado de exaustão emocional, prejudicando o seu desempenho no trabalho. Por outro lado, o mesmo sentimento de confiança também pode gerar um sentimento de orgulho, que diminui a exaustão emocional e assim influencia positivamente o desempenho. Esses resultados demonstraram que nem sempre a confiança do líder tem consequências positivas, sendo necessário aprofundar a compreensão das reações emocionais a que os subordinados são submetidos quando recebem esta confiança.

Tabela 1.7

Evidências dos Estudos Quanto à Confiança como Antecedente do Desempenho

Citação	Qualidade	Correlação e efeitos confiança-desempenho	Objetivos	Principais achados	Limitações e riscos de viés
Baer et al. (2015)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.07 *ns*; B = 0.07 *ns* (efeito direto); efeitos indiretos seriais significativos por meio de: orgulho e exaustão emocional; carga de trabalho percebida e exaustão emocional; e preocupações com a manutenção da reputação e exaustão emocional.	Testar um modelo em que a confiança percebida enche o funcionário de orgulho e aumenta a percepção da carga de trabalho e as preocupações com a manutenção da reputação, trazendo benefício e ônus simultâneos para a exaustão e o desempenho.	Perceber confiança pode fazer com que os funcionários se sintam mais orgulhosos de si mesmos e do seu trabalho, mas também pode gerar uma percepção de maior carga de trabalho e aumentar a preocupação com a manutenção da sua reputação..	As relações podem ter sido inflacionadas; dados de diferentes variáveis foram coletados em diferentes períodos; amostra predominantemente masculina; generalização limitada..
Baer et al. (2021)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.17*; *b* = 0.12*	Testar um modelo no qual as percepções gerais de justiça resultantes da interação entre a confiança desejada e a confiança recebida influenciam o desempenho do funcionário.	Quando a confiança recebida excede ou fica aquém do desejo de confiança do funcionário, este percebe o supervisor como menos justo. Essa percepção reduzida de justiça teve efeitos negativos subsequentes no desempenho dos funcionários no papel e extra-papel.	As intenções de confiança do supervisor podem não estar alinhadas com a percepção do funcionário; o fator tempo não foi considerado.
Brower et al. (2009)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.68*; *b* = 0.42**	Examinar o papel da confiança no contexto diádico, analisando simultaneamente as relações entre a confiança do subordinado e a do gestor com o desempenho do subordinado, CCO e a intenção de rotatividade.	Os resultados revelam relações únicas da confiança no gestor e da confiança no subordinado com o desempenho, CCO e intenções de rotatividade. A interação entre a confiança no gestor e a confiança no subordinado prevê CCO-I.	Tamanho da amostra; CMB; nenhuma garantia de que a mutualidade seja percebida.
Byun et al. (2017)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.45***; *b** = 0.43**; parcialmente mediado pela LMX com moderação da competência do líder	Analisar o efeito conjunto da troca líder-membro (LMX) e da competência dos líderes na modulação da relação entre a confiança do líder nos membros da equipe e o desempenho das tarefas.	A LMX (Troca Líder-Membro) medeia a relação entre confiança e desempenho; o impacto da LMX como mediadora depende da competência dos líderes. A competência dos líderes melhora a LMX ao compensar a insuficiência da confiança do líder em um membro da equipe.	Transversal; generalização limitada; o controle militar hierárquico pode limitar a discricionariedade dos líderes; amostra masculina..

Cho et al. (2021)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.33**; *b* = 0.17*	Investigar a percepção de confiança como mediadora entre a liderança humilde e o desempenho no trabalho.	Comportamentos de liderança humildes, por meio de uma percepção aprimorada de confiança, previram o desempenho da tarefa e CCO-O.	Possível causalidade reversa; não investiga outras características teóricas do trabalho.
Faherty e Clinton (2024) [a]	⊕⊕OO Baixa [b]	*r* = 0.24** e B = 0.18† (confiança profissional percebida), mediada pela confiança profissional do subordinado no líder; *r* = 0.16 *ns* e B = 0.07 *ns* (confiança pessoal percebida)	Explicar como a confiança, e a percepção de ter a confiança do CEO, impactam a voz e o desempenho dos membros da Diretoria em empresas familiares.	A confiança profissional percebida tem um efeito significativo no desempenho profissional da Diretoria, mas apenas quando os Diretores também estão dispostos a confiar profissionalmente em seu CEO.	Viés de seleção (respondentes da Diretoria foram escolhidos pelo CEO); transversal; não generalizável.
Fan et al. (2021)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.14**; *b** = 0.23**; Parcialmente mediado pela energia relacional; moderado pela diferenciação na confiança percebida.	Elucidar por que e quando a percepção de confiança influencia o desempenho no serviço, identificando a energia relacional como um mecanismo, e a diferenciação na confiança percebida como uma contingência chave.	Perceber confiança pode gerar alta energia relacional, o que melhora o desempenho no serviço. Esses efeitos se intensificam quando a diferenciação na confiança percebida é baixa.	Inferências causais limitadas; não foram consideradas as diferenças culturais.
Gibbard (2019)	⊕⊕⊕O Moderada	*r* = 0.12 *ns* e *b** = 0.06 *ns* (desempenho na tarefa); *r* = -0.04 *ns* e *b** = -0.14 *ns* (desempenho global na tarefa)	Investigar o impacto do estilo de vínculo no local de trabalho sobre o desempenho profissional, por meio da confiança no supervisor e da confiança percebida.	Houve suporte para o impacto dos estilos de vínculo no local de trabalho sobre a confiança no supervisor e a confiança percebida. A relação com o desempenho é menos clara.	O poder estatístico não foi atingido; generalização limitada; baixa porcentagem de colegas de trabalho que participaram.
Hernawan e Djastuti (2017)	⊕⊕OO Baixa	*b** = 0.22**	Examinar e analisar os efeitos da confiança da liderança, do ambiente não físico e da recompensa no desempenho dos funcionários.	A confiança do supervisor, um ambiente de trabalho não físico e a recompensa tiveram um efeito positivo no desempenho.	Dificuldade em distinguir funcionários permanentes de terceirizados; baixo R^2.
Høgbakken e Morken (2017)	⊕⊕⊕⊖ Alta	*r* = 0.29*; B = 0.51**; parcialmente mediada pelo clima de serviço	Explorar a relação entre a confiança percebida coletivamente e o clima de serviço, propondo a percepção coletiva de confiança como mediadora entre o clima de serviço e dois de seus antecedentes: recursos organizacionais e liderança.	A percepção coletiva de confiança medeia a relação entre os recursos organizacionais e o clima de serviço, e há uma relação positiva entre essa percepção e o desempenho da unidade.	Transversal; CMB; vários itens excluídos do modelo final; variáveis calculadas usando a média das respostas do grupo - os resultados não podem ser generalizados para o nível individual; tamanho amostral pequeno após a agregação; baixo poder estatístico.

Lau et al. (2014)	⊕⊕⊕Θ Alta	*r* = 0.22** e *b* = 0.17** (confiança profissional percebida), parcialmente mediada por OBSE; *r* = 0.05 *ns* e *b* = -0.03 *ns* (confiança pessoal percebida)	Para examinar o efeito da confiança percebida nos resultados do trabalho dos funcionários: autoestima organizacional e desempenho.	A confiança profissional percebida tem um efeito significativo no desempenho da tarefa e nos CCO-I, mas não nos CCO-O. O efeito da confiança percebida, especialmente a profissional, no desempenho do trabalho dos funcionários foi mediado pela autoestima organizacional.	Transversal; possível causalidade reversa; generalização limitada; não controlou a confiança dos subordinados nos supervisores..
Lee (2017)	ΘOOO Muito baixa	Não informada	Examinar o efeito da confiança e da confiança coletiva percebida no desempenho organizacional, controlando a confiança dos funcionários na gestão.	Relações causais confirmadas do ambiente de trabalho, do estado psicológico do ambiente e das ações que levam a condições psicológicas, com o desempenho da tarefa.	Não informados; além disso, os resultados e as evidências de validade dos instrumentos utilizados não foram relatados de forma adequada.
Liu e Ren (2022)	⊕ΘOO Baixa	*r* = 0.74** e *b* = 1.12** (confiança do líder e desempenho no trabalho); *b* = 0.48** (dependência do líder e desempenho na tarefa); *b* = 0.62** (compartilhamento de informações e desempenho na tarefa); todos mediados em parte pelo empoderamento psicológico	Verificar o papel do empoderamento psicológico na relação entre a confiança percebida e o desempenho dos funcionários no trabalho, e explorar o mecanismo interno da confiança percebida a partir da perspectiva da motivação intrínseca dos funcionários para o trabalho.	Quando os funcionários sentem a confiança de seus líderes, seu desempenho no trabalho é afetado positivamente, e esse efeito pode ser explicado por mudanças no empoderamento psicológico dos funcionários.	Não informados.
Odiaka e Chang (2019)	⊕ΘOO Baixa	Os funcionários e gestores de RH acreditam firmemente que a "confiança na capacidade dos funcionários" impactará o desempenho de suas organizações, possibilitando um ambiente organizacional de apoio que pode motivar os funcionários e estimular seu potencial para um desempenho criativo.	Explorar a percepção dos funcionários e dos gestores de Recursos Humanos (RH) sobre a importância das Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (PTAD) para o desempenho criativo dos funcionários; e investigar como o engajamento dos funcionários melhora a relação entre as PTAD e o desempenho criativo dos funcionários.	A implementação adequada de Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (PTAD) cria um ambiente de engajamento onde os funcionários percebem valorização e confiança para desempenhar suas responsabilidades, facilitando, assim, o desempenho criativo. As PTAD aumentam a eficácia organizacional ao criar condições nas quais os funcionários se envolvem profundamente com a organização e se dedicam arduamente para alcançar seus objetivos.	Não informados; além disso, o protocolo das entrevistas e os detalhes das análises temáticas não foram relatados de forma adequada.

Palanski e Yammarino (2011)	⊕⊕⊕O Moderada	*r* = 0.64**; *b** = 0.20*	Ampliar e testar um modelo examinando a relação entre a integridade comportamental do líder e do seguidor e o desempenho do seguidor no trabalho.	A integridade comportamental do líder relacionou-se ao desempenho por meio da confiança no líder e da satisfação com o líder. A integridade comportamental do liderado teve um impacto significativo no desempenho, direta e indiretamente, por meio da confiança do líder no liderado e da satisfação com o liderado.	CMB; generalização limitada devido ao uso de estudantes; possível causalidade reversa; tamanhos uniformes de equipe podem mascarar possíveis efeitos devido ao número relativo de seguidores para um determinado líder.
Rapp (2022)	⊕⊕ΘO Moderada	*b* = 0.06 *ns*	Analisar o papel da confiança e da confiança percebida na aprendizagem e no desempenho da equipe de gestão de incidentes.	Embora nossos resultados confirmem a importância da confiança nos supervisores para o aprendizado geral da equipe e o desempenho, não encontramos nenhum efeito da confiança percebida sobre o aprendizado ou o desempenho da equipe.	Não apresentaram evidências de validade da medida de desempenho; validade externa limitada; assimetria alta; índices de ajuste variando de muito ruim a bom; índices de modificação recomendaram alterações injustificáveis.
Rosenbruch et al. (2023)	⊕⊕ΘO Moderada	*r* = 0.42** e *b* = 0.40** (confiança profissional); *r* = 0.07 *ns* e *b* = -0.07* (confiança pessoal)	Validar quantitativamente uma taxonomia de comportamentos percebidos de confiança na liderança e investigar suas relações com as reações dos seguidores.	As quatro categorias de comportamentos percebidos de confiança no líder eram distintas entre si e previam diversas reações dos seguidores. A percepção de confiança está positivamente relacionada a resultados benéficos, mas às vezes pode trazer prejuízos, como estresse e horas extras. Mesmo assim, a maioria das reações dos liderados à confiança foi positiva.	As características de quem recebe a confiança podem moderar as reações que se desenvolvem; aspectos contextuais podem afetar como os seguidores reagem à confiança depositada neles.
Salamon e Robinson (2008)	⊕⊕⊕⊕ Alta	*r* = 0.20† e *b* = 0.24* (vendas), mediada totalmente por normas de responsabilidade; *r* = 0.39* e b = 0.26* (atendimento ao cliente)	Analisar se, e como, a percepção dos funcionários sobre o grau de confiança que recebem afeta o desempenho organizacional.	Quando os funcionários percebem que têm a confiança da gerência, o desempenho em vendas e o atendimento ao cliente melhoram. A relação com as vendas é totalmente mediada pelas normas de responsabilidade.	Tamanho da amostra; baixo poder estatístico; generalização limitada.
Wang (2021)	⊕⊕⊕Θ Alta	*r* = 0.50**; *b* = 0.73 *ns*	Investigar os efeitos da percepção de assimetria de confiança no desempenho coletivo e nos resultados individuais.	A assimetria de confiança grupal reduz o desempenho coletivo. A assimetria de confiança individual afeta a satisfação no trabalho, mas não o desempenho e a criatividade individuais.	CMB; sensibilidade intercultural.
Xue e Moon (2019)	⊕⊕⊕O Moderada	*r* = 0.55**; B = 0.29**	Examinar o impacto da LMX nos comportamentos dos funcionários e testar o papel mediador da percepção de confiança nessas relações.	A LMX desempenha um papel positivo no desempenho e está positivamente relacionada com a percepção de confiança. Sentir a confiança dos superiores mediou a relação entre LMX e desempenho.	Generalização limitada; LMX na China é profundamente influenciada pelo Confucionismo.

Zheng (2018) - Capítulo 4	⊕⊕⊖O Moderada	*r* = 0.46** e B = 0.59** (confiança profissional percebida), mediada totalmente pela AET; *r* = 0.05 *ns* e B = -0.23* (confiança pessoal percebida)	Demonstrar a importância da percepção de confiança para o desempenho no trabalho e investigar o papel mediador da autoeficácia no trabalho.	A confiança profissional percebida pelos funcionários correlacionou-se de forma significativa e positiva com a AET, o desempenho no trabalho, CCO-I e CCO-O. A confiança pessoal percebida correlacionou-se significativamente apenas com a AET e CCO-I. A AET mediou completamente a relação entre a confiança profissional percebida e o desempenho, mas não entre a confiança pessoal percebida e o desempenho.	Tamanho da amostra; generalização limitada; estudo transversal; viés de fonte comum.
Zheng et al. (2019) - Estudo 1	⊕⊕OO Baixa	*r* = 0.46* e B = 0.49** (confiança profissional percebida), mediada totalmente pela AET; *r* = 0.09 *ns* e B = não informada, ns (confiança pessoal percebida)	Responder se e como a percepção de confiança do liderado influencia os resultados relacionados ao desempenho e identificar as variáveis mediadoras.	Os efeitos da confiança profissional no desempenho, tanto no papel como extra-papel, são mediados pela AET. No entanto, a confiança pessoal não se relacionou nem com a AET nem com qualquer dos três indicadores de desempenho.	Viés de fonte comum; não foram considerados os comportamentos de tomada de risco relacionados à confiança.
Zheng et al. (2019) - Estudo 2	⊕⊕⊖O Moderada	*r* = 0.24* e B = 0.10** (confiança profissional percebida), mediada totalmente pela AET; *r* = 0.12* e B = -0.01 *ns* (confiança pessoal percebida)	Responder se e como a percepção de confiança do liderado influencia os resultados relacionados ao desempenho e identificar as variáveis mediadoras.	Os resultados apoiaram os efeitos mediadores propostos da autoeficácia organizacional em três indicadores de desempenho para a dimensão de confiança profissional percebida, mas não para a confiança pessoal percebida.	Viés de fonte comum; não foram considerados comportamentos de tomada de risco relacionados à confiança.

Nota. n = 23. *ns* = não estatisticamente significativa; *r* = coeficiente de correlação; *b* = coeficiente de regressão não padronizado; *b** = coeficiente de regressão padronizado; B = coeficiente de regressão em Modelagem por Equações Estruturais. AET = autoeficácia no trabalho; CCO = comportamentos de cidadania organizacional; CCO-I = CCO orientados para indivíduos; CCO-O = CCO orientados para a organização; CMB = viés do método comum (*common-method bias*); LMX = troca líder-membro (*leader-member exchange*); OBSE = autoestima organizacional (*organizational-based self-esteem*).

[a] Também considerou dados de Faherty (2018). [b] Ajustado de “Moderada” para “Baixa” devido a forte viés de seleção.

*$p < 0.05$. **$p < 0.01$.

Discussão

O presente estudo consistiu de uma revisão sistemática de pesquisas empíricas que avaliam a relação entre a confiança do líder e o desempenho dos liderados. O objetivo da revisão foi identificar, com base na literatura existente sobre a confiança do líder nos subordinados e o desempenho dos subordinados, as evidências empíricas sobre a direção do relacionamento entre essas variáveis. O número de estudos dessa temática está em tendência de crescimento nos últimos anos, principalmente em países asiáticos.

Os achados forneceram evidências de que há uma correlação positiva entre a confiança do líder e o desempenho dos seus subordinados. Quanto à direção dessa relação, a literatura da área tem demonstrado um efeito positivo e significativo da confiança do líder sobre o desempenho do subordinado, sendo este efeito devido ao fator da confiança profissional (*reliance*) e não da confiança pessoal (*disclosure*). Com base nas teorias de troca social e de reciprocidade, argumenta-se que, ao receber a confiança do seu líder, o subordinado busca retribuir com mais comportamentos positivos, principalmente na forma de melhor desempenho em seu trabalho. Pode-se interpretar que, se há confiança profissional, este fenômeno ocorrerá independentemente de haver confiança pessoal ou não entre o líder e o liderado. Ainda que a relação entre eles seja estritamente focada no trabalho, sem abertura para o compartilhamento de experiências e opiniões pessoais, a confiança pode ser demonstrada através de comportamentos de delegação e dependência, vindo a impactar positivamente o desempenho. Com base nesses achados empíricos, estabelecemos as seguintes proposições teóricas:

Proposição 1: a confiança do líder nos subordinados afeta positiva e significativamente o desempenho dos subordinados.

Proposição 2: esse efeito deriva da confiança profissional e não da confiança pessoal.

Contudo, a possibilidade de também haver um efeito reverso do desempenho sobre a confiança não pode ser descartada, pois os poucos estudos que investigaram esse efeito contaram com boas classificações de qualidade e encontraram resultados significativos.

Sugere-se que pesquisas futuras possam investigar essa possibilidade por meio de mais estudos longitudinais, ainda que um estudo longitudinal tenha identificado que apenas a confiança impacta positivamente o desempenho e que não haveria causalidade reversa nessa relação (Salamon & Robinson, 2008).

O estudo de mecanismos explicativos da relação entre a confiança do líder e o desempenho dos subordinados também se mostra uma avenida promissora para futuras investigações. São necessários estudos que aprofundem as análises de potenciais variáveis mediadoras e moderadoras desta relação, especialmente visando diferenciar possíveis consequências emocionais de ter a confiança do líder. Baer et al. (2015) demonstraram que a confiança poderia impactar o desempenho tanto de maneira positiva como negativa, dependendo das reações emocionais do subordinado que recebe a confiança do seu líder. Sugere-se que pesquisas futuras possam aprofundar a compreensão deste processo e das variáveis que podem influenciá-lo.

A maioria das pesquisas revisadas foi conduzida no nível individual de análise. Sugere-se que a relação entre a confiança e o desempenho seja mais examinada nos níveis coletivos, especialmente nas equipes de trabalho, em que a interação direta com o líder pode fazer com que a confiança dele no grupo impacte direta ou indiretamente o alcance dos objetivos comuns. Também se recomenda que seja investigado o impacto do fator tempo no desenvolvimento da confiança entre líder e liderados: não foram encontrados efeitos significativos da confiança sobre o desempenho em amostra de funcionários recém-admitidos (Dufour et al., 2020), o que sugere que este efeito pode se tornar presente apenas em relações de trabalho com mais tempo de relacionamento entre supervisores e subordinados. Assim, estabelecemos a terceira proposição teórica:

Proposição 3: o efeito da confiança sobre o desempenho não está presente desde o início do relacionamento, mas deverá se desenvolver ao longo do tempo a partir das interações entre líderes e subordinados.

Considera-se que o objetivo desta revisão foi atingido, ao identificar que, com base na literatura existente, as evidências empíricas apontam para um relacionamento entre

essas variáveis em que a confiança do líder impacta positivamente o desempenho dos subordinados. Porém, há evidências iniciais de que a relação também possa ocorrer na direção oposta, carecendo de mais estudos para confirmá-la, principalmente com desenhos longitudinais. Ressalta-se que a vasta maioria dos 37 estudos incluídos na revisão apresentou evidências de qualidade moderada ou alta, o que nos permite tecer conclusões seguras. Apenas sete estudos apresentaram qualidade baixa ou muito baixa, porém, ainda assim, os seus resultados corroboraram as evidências encontradas pelos estudos de qualidade superior.

Esta pesquisa não é isenta de limitações. A grelha utilizada para avaliar a qualidade dos artigos foi fruto de elaboração própria. Buscou-se incluir os critérios julgados mais relevantes para diferenciar entre evidências de qualidade alta, moderada, baixa ou muito baixa. Os critérios escolhidos mostraram-se adequados para a finalidade pretendida, contudo, não é possível garantir que tenham sido isentos de viés.

Apesar das limitações, a aplicação de uma adaptação das diretrizes PRISMA e do protocolo GRADE constituem ferramentas que reforçaram o rigor metodológico desta revisão. A adoção conjunta desses parâmetros permite afirmar que os resultados das análises realizadas são robustos e confiáveis, principalmente porque compreendem a avaliação da qualidade das evidências apresentadas, avaliação esta que leva em consideração as limitações e os riscos de viés de cada estudo incluído. Foi utilizada também a ferramenta AMSTAR 2 para uma avaliação crítica do processo de revisão, de modo a assegurar a alta qualidade deste estudo ao atender aos 16 critérios que compõem este instrumento (Shea et al., 2017). Além disso, a inclusão da literatura cinzenta contribuiu para mitigar possível viés de publicação que poderia acometer os achados, caso a busca tivesse incluído apenas artigos publicados em periódicos.

Como implicações práticas, os gestores devem considerar estes resultados como indicativos da importância de estabelecer um ambiente de confiança nas organizações de trabalho. Visando melhorar o desempenho das equipes, recomenda-se que os líderes demonstrem comportamentos de confiança profissional em direção a seus liderados,

independentemente de sua abertura para exercer ou não a confiança pessoal. Ressalta-se ainda que não apenas é importante que os líderes confiem em seus subordinados, como também é necessário que estes percebam esta confiança. Comportamentos como delegar tarefas e responsabilidades, consultar as opiniões dos subordinados sobre o trabalho a ser realizado e demonstrar dependência da equipe para lidar com assuntos importantes podem motivar os liderados a atingir níveis mais elevados de desempenho. Ainda que esta revisão não consiga responder a todos os questionamentos sobre a relação entre esses construtos, os achados relacionados à direcionalidade dos efeitos abrem um caminho que sinaliza claramente os focos de atuação dos gestores que buscam alavancar melhores desempenhos daqueles que lideram.

Referências

Almadana, A. V., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2022). Can generational differences and feeling trusted improve knowledge-sharing behavior? Consequences of high-performance work systems. *Journal of Workplace Learning, 34*(2), 200-214. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0058

*Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, *58*(6), 1637-1657. http://doi.org/10.5465/amj.2014.0246

*Baer, M. D., Frank, E. L., Matta, F. K., Luciano, M. M., & Wellman, N. (2021). Undertrusted, overtrusted, or just right? The fairness of (in)congruence between trust wanted and trust received. *Academy of Management Journal*, *64*(1), 180-206. https://doi.org/10.5465/amj.2018.0334

Balshem, H., Helfand, M., Schünemann, H. J., Oxman, A. D., Kunz, R., Brozek, J., Vist, G. E., Falck-Ytter, Y., Meerpohl, J., Norris, S., & Guyatt, G. H. (2011). GRADE guidelines: 3. Rating the quality of evidence. *Journal of Clinical Epidemiology, 64*(4), 401-406. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2010.07.015

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* John Wiley and Sons.

*Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management, 35*(2), 327-347. https://doi.org/10.1177/0149206307312511

*Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: A moderated mediation framework. *Psychological Reports*, *120*(6), 1137-1159. https://doi.org/10.1177/0033294117716465

*Cao, Q., Niu, X., Wang, D., & Wang, R. (2022). Antecedents of empowering leadership: The roles of subordinate performance and supervisor–subordinate guanxi. *European*

Journal of Work and Organizational Psychology, *31*(5), 727-742. http://dx.doi.org/10.1080/1359432x.2022.2037562

Chen, C. H. E. N., Zhang, X., Sun, L., Qin, X., & Deng, H. (2020). Trust is valued in proportion to its rarity? Investigating how and when feeling trusted leads to counterproductive work behavior. *Acta Psychologica Sinica*, *52*(3), 329-344. https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2020.00329

*Cheung, M. F., Wong, C. S., & Yuan, G. Y. (2017). Why mutual trust leads to highest performance: The mediating role of psychological contract fulfillment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *55*(4), 430-453. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12117

Chiu, H. C., & Chiang, P. H. (2019). A trickle-down effect of subordinates' felt trust. *Personnel Review*, *48*(4), 957-976. https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0036

*Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28*(2), 169-184. https://doi.org/10.1177/1548051820979634

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909-927. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

Dietz, G., & den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, *35*(5), 557-588. https://doi.org/10.1108/00483480610682299

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

*Dufour, L., Maoret, M., & Montani, F. (2020). Coupling high self-perceived creativity and successful newcomer adjustment in organizations: The role of supervisor trust and

support for authentic self-expression. *Journal of Management Studies*, *57*(8), 1531-1555. https://doi.org/10.1111/joms.12547

Faherty, C. (2018). Bound by blood in the family firm? Examining the effects of trusting and feeling trusted in the family firm top management team [Doctoral dissertation, Dublin City University]. DCU Research Repository. https://doras.dcu.ie/22643/

*Faherty, C. M., & Clinton, E. (2024). Speaking up to the boss: The effects of Top Management Team members' felt trust and perceived CEO trustworthiness on voice behaviour in family firms. *Journal of Management Studies,* Advance online publication. https://doi.org/10.1111/joms.13126

*Fan, J., Wei, X., & Ko, I. (2021). How do hotel employees' feeling trusted and its differentiation shape service performance: The role of relational energy. *International Journal of Hospitality Management, 92*, 102700. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102700

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management, 38*(4), 1167-1230. https://doi.org/10.1177/0149206312439327

*Garden, R., Hu, X., Zhan, Y., & Wei, F. (2018). The role of workplace popularity: Links to employee characteristics and supervisor-rated outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(1), 19-29. https://doi.org/10.1177/1548051817712876

*Gibbard, K. (2019). *Workplace attachment style and performance: The mediating roles of trusting and feeling trusted* [Dissertação de Mestrado, University of Guelph]. The Atrium. https://atrium.lib.uoguelph.ca/bitstream/10214/16930/3/Gibbard_Katherine_201908_MA.pdf

Gillespie, N. (2003, agosto). *Measuring trust in working relationships: The behavioural trust inventory* [Apresentação de trabalho]. Academy of Management Annual Meeting, Seattle, WA, Estados Unidos.

Gillespie, N. (2012). Measuring trust in organizational contexts: an overview of survey-based

measures. Em F. Lyon, G. Mollering, & M. N. K. Saunders (Eds.), *Handbook of research methods on trust* (pp. 175-188). Edward Elgar.

Guyatt, G. (2007). An emerging consensus on grading recommendations? *Chinese Journal of Evidence-Based Medicine, 7*(1), 1-8. https://doi.org/10.1136/ebm.11.1.2-a

Guyatt, G. H., Oxman, A. D., Kunz, R., Brozek, J., Alonso-Coello, P., Rind, D., Devereaux, P. J., Montori, V. M., Freyschuss, B., Vist, G., Jaeschke, R., Williams, J. W., Jr., Murad, M. H., Sinclair, D., Falck-Ytter, Y., Meerpohl, J., Whittington, C., Thorlund, K., Andrews, J., & Schünemann, H. J. (2011). GRADE guidelines 6. Rating the quality of evidence—imprecision. *Journal of Clinical Epidemiology, 64*(12), 1283-1293. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2011.01.012

Guyatt, G. H., Oxman, A. D., Kunz, R., Woodcock, J., Brozek, J., Helfand, M., Alonso-Coello, P., Falck-Ytter, Y., Jaeschke, R., Vist, G., Akl, E. A., Post, P. N., Norris, S., Meerpohl, J., Shukla, V. K., Nasser, M., & Schünemann, H. J. (2011). GRADE guidelines: 8. Rating the quality of evidence—indirectness. *Journal of Clinical Epidemiology, 64*(12), 1303-1310. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2011.04.014

Guyatt, G. H., Oxman, A. D., Kunz, R., Woodcock, J., Brozek, J., Helfand, M., Alonso-Coello, P., Glasziou, P., Jaeschke, R., Akl, E. A., Norris, S., Vist, G., Dahm, P., Shukla, V. K., Higgins, J., Falck-Ytter, Y., & Schünemann, H. J. (2011). GRADE guidelines: 7. Rating the quality of evidence—inconsistency. *Journal of Clinical Epidemiology, 64*(12), 1294-1302. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2011.03.017

Guyatt, G. H., Oxman, A. D., Montori, V., Vist, G., Kunz, R., Brozek, J., Alonso-Coello, P., Djulbegovic, B., Atkins, D., Falck-Ytter, Y., Williams, J. W., Jr., Meerpohl, J., Norris, S. L., Akl, E. A., & Schünemann, H. J. (2011). GRADE guidelines: 5. Rating the quality of evidence—publication bias. *Journal of Clinical Epidemiology, 64*(12), 1277-1282. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2011.01.011

Guyatt, G. H., Oxman, A. D., Vist, G., Kunz, R., Brozek, J., Alonso-Coello, P., Montori, V., Akl, E. A., Djulbegovic, B., Falck-Ytter, Y., Norris, S. L., Williams, J. W., Jr., Atkins, D., Meerpohl, J., & Schünemann, H. J. (2011). GRADE guidelines: 4. Rating the

quality of evidence—study limitations (risk of bias). *Journal of Clinical Epidemiology, 64*(4), 407-415. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2010.07.017

Guyatt, G. H., Oxman, A. D., Vist, G. E., Kunz, R., Falck-Ytter, Y., Alonso-Coello, P., & Schünemann, H. J. (2008). GRADE: an emerging consensus on rating quality of evidence and strength of recommendations. BMJ, 336(7650), 924-926. https://doi.org/10.1136/bmj.39489.470347.AD

*Hauer, K. E., Oza, S. K., Kogan, J. R., Stankiewicz, C. A., Stenfors-Hayes, T., Cate, O. T., Batt, J., & O'Sullivan, P. S. (2015). How clinical supervisors develop trust in their trainees: A qualitative study. *Medical Education, 49*(8), 783-795. https://doi.org/10.1111/medu.12745

*Hernawan, R. M., & Djastuti, I. (2017). Pengaruh kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik dan reward terhadap kinerja karyawan (studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional, Wilayah Jakarta Selatan). *Diponegoro Journal of Management, 6*(4), 1-12. http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr

*Høgbakken, C. R., & Morken, P. (2017). *The link between service climate, its antecedents and consequences: collective felt trust as a mediator* [Dissertação de Mestrado, BI Norwegian Business School]. BI Open. https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/2483556/1756675.pdf?sequence=1

*Jalili, S., Martínez-Tur, V., Estreder, Y., Moliner, C., Gracia, E., & Fajardo-Castro, L. V. (2024). Trust and quality of life: A study in organizations for individuals with intellectual disability. *Research in Developmental Disabilities, 151*, 104782. https://doi.org/10.1016/j.ridd.2024.104782

*Kim, T. Y., Wang, J., & Chen, J. (2018). Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. *Journal of Business Ethics, 149*, 945-958. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3093-y

*Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(1), 112-127. https://doi.org/10.1002/job.1861

*Lee, J. (2017, junho). *How leadership leads to task performance through trust and felt trust? Focusing on the antecedents of proactive behavior* [Apresentação de trabalho]. International Council for Small Business World Conference, Washington, DC, Estados Unidos.

*Lhaden, K., & Dimas, I. D. (2025). Why do I (not) trust my employees? Predicting factors for leaders' trust in employees. *International Studies of Management & Organization, 55*(3), 344-362. https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2441619

*Li, L., Gao, X., & Zheng, X. (2023). An examination of configural effects of employees' proactive behavior: A process perspective. *Acta Psychologica Sinica, 55*(5), 792-807. https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2023.00792

*Lin, M., Wu, X., & Li, X. (2023). Who are the empowered employees: those with high work performance or high ethical behavior? *Journal of Business Ethics, 186*(3), 615-631. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05232-9

*Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(11), 6712. https://doi.org/10.3390/ijerph19116712

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. https://doi.org/10.2307/258792

Moustafa-Leonard, K. (2007). Trust and the manager-subordinate dyad: Virtual work as a unique context. *Journal of Behavioral and Applied Management, 8*(3), 197-201. https://psycnet.apa.org/record/2007-16685-001

*Odiaka, K., & Chang, K. (2019). HPWP (High Performance Work Practices) and its role on promoting the employee performance in the Nigerian hotel industry. *Journal of Organizational Psychology, 19*(6), 23-36. https://doi.org/10.33423/jop.v19i6.2661

Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J.,

Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n160. http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n160

*Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 765-786. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.014

*Perrier, A., El Akremi, A., Manville, C., & Molines, M. (2024). “It's all about trust!” A multilevel model of the effect of servant leadership on firefighters' group task performance, adaptivity and emotional exhaustion. *Public Administration Review*, *84*(3), 1-23. https://doi.org/10.1111/puar.13893

*Rapp, C. E. (2022). An analysis of the social and technological factors influencing team performance in wildland fire incident management teams [Tese de Doutorado, Ohio State University]. ProQuest Dissertations & Theses. https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/ws/send_file/send?accession=osu1650566023582009&disposition=inline

*Rosenbruch, A., Nohe, C., Schwarz, I., & Hertel, G. (2023). Leader trusting behaviours: A mixed-method approach on follower’s perceptions and reactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *32*(6), 798-815. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250087

*Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(3), 593-601. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.593

Shea, B. J., Reeves, B. C., Wells, G., Thuku, M., Hamel, C., Moran, J., Moher, D., Tugwell, P., Welch, V., Kristjansson, E., & Henry, D. A. (2017). AMSTAR 2: A critical appraisal tool for systematic reviews that include randomised or non-randomised studies of healthcare interventions, or both. *BMJ, 358,* j4008. https://doi.org/10.1136/bmj.j4008

*Su, C. J. (2010). An examination of the usage and impact of upward influence tactics by workers in the hospitality sector of Taiwan: Expanding the framework of Rao, Schmidt, and Murray (1995). *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *27*(4), 306-319. https://doi.org/10.1002/cjas.181

*Sue-Chan, C., Au, A. K., & Hackett, R. D. (2012). Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality. *Journal of World Business, 47*(3), 459-468. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.012

*Wang, H. (2021). Doesn't work as expectation: The effects of employees' feeling trusted asymmetry on work group and individual outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, *34*(1), 271-292. https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0003

Wei, H. M., & Long, L. R. (2008). Effects of trust in leader on organizational citizenship behavior and team performance: Empirical evidence from China. Em *2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings* (pp. 907-912). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICMSE.2008.4669020

*Xue, Y., & Moon, J. S. (2019). The effects of LMX and feeling trusted on job performance and workplace ostracism among salespeople. *Journal of Distribution Science, 17*(4), 41-50. http://dx.doi.org/10.15722/jds.17.04.201904.41

Yu, T. W. (2022). The effects of organizational justice, trust and supervisor–subordinate guanxi on organizational citizenship behavior: A social-exchange perspective. *Management Research Review*, *45*(8), 985-1000. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0238

* Zheng, X. (2018). *Antecedents and outcomes of downwards trust in organisations* [Tese de Doutorado, Durham University]. Durham e-Theses. https://etheses.durham.ac.uk/id/eprint/12553/

*Zheng, X., Hall, R. J., & Schyns, B. (2019). Investigating follower felt trust from a social cognitive perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(6), 873-885. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1678588

*Os artigos sinalizados com asteriscos foram incluídos na amostra revisada.

Estudo 2 – Comportamentos de Cidadania Organizacional Orientados para a Mudança: Tradução e Evidências de Validade de uma Escala

O segundo estudo da tese “Quando confiar não basta: empoderamento psicológico, cidadania e desempenho em equipes de trabalho” encontra-se no artigo publicado conforme especificação a seguir:

Vilela, K. C., & Puente-Palacios, K. E. (2026). Comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança: Tradução e evidências de validade de uma escala. *Journal of Media Critiques, 12*(29), e501. https://doi.org/10.17349/jmcv12n29-007

Estudo 2 – Comportamentos de Cidadania Organizacional Orientados para a Mudança: Tradução e Evidências de Validade de uma Escala

Resumo

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional orientados para desafios e promoção de mudanças positivas (CCO-M) são definidos como “esforços construtivos dos indivíduos para identificar e implementar mudanças em relação a métodos, políticas e procedimentos de trabalho visando melhorar a situação e o desempenho”. Torna-se relevante poder mensurá-los para que possam ser desenvolvidas intervenções visando promover mais comportamentos do tipo e assim contribuir para melhorar o desempenho das organizações. Este estudo objetivou apresentar uma versão em português da escala de CCO-M de Choi (2007), com evidências de validade de estrutura interna satisfatórias. O processo de tradução e adaptação da escala incluiu as etapas de tradução do inglês para o português, tradução reversa do português para o inglês, análise semântica e revisão final em grupo de pesquisa. A versão final contou com quatro itens, a serem respondidos em escala Likert de concordância. A coleta foi realizada on-line por meio de questionário autoaplicável, com link divulgado em redes sociais e através de panfletagem. Responderam ao questionário 571 trabalhadores brasileiros de 17 estados e do Distrito Federal, com média de idade 38,96 anos (*DP*=10,46), sendo 53,94% do sexo feminino. Foi conduzida Análise Fatorial Confirmatória com o software Jamovi e foram obtidos índices de ajuste excelentes (*CFI*=0,99; *TLI*=0,99; *RMSEA*=0,03; *SRMR*=0,01; x^2/gl=1,42; *p*=0,24). A confiabilidade da escala foi satisfatória (α=0,72; ώ=0,73). Assim, verificou-se que a escala de CCO-M possui evidências de validade de estrutura interna na versão em português e encontra-se apta para ser utilizada por gestores e profissionais de RH em diagnósticos organizacionais, abrindo oportunidades de desenvolvimento de intervenções que possam incentivar o aumento de tais comportamentos, visando a construção de ambientes de trabalho mais estimulantes para os trabalhadores e o melhor desempenho das organizações.

Palavras-chaves: cidadania organizacional, comportamento organizacional, análise fatorial, evidências de validade

Study 2 – Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: Translation And Evidence Validity For A Scale

Abstract

Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors (OCB-C) are defined as “constructive efforts by individuals to identify and implement changes in work methods, policies and work procedures aiming to improve the situation and performance”. It is important to be able to measure them so that interventions can be developed to promote more such behaviors and thus contribute for the improvement of organizational performance. This study aimed to present a Brazilian Portuguese version of the OCB-C scale by Choi (2007), with satisfactory evidence of internal structure validity. The process of translating and adapting the scale included the following steps: translation from English to Portuguese, back-translation from Portuguese to English, semantic analysis, and a final review by a research group. The final version consists of four items, answered on a Likert scale of agreement. The data collection was carried out on-line through a self-administered questionnaire, with a link published on social media and through printed pamphlets. The questionnaire was answered by 571 Brazilian workers from 17 states and the Federal District, with an average age of 38.96 years (*SD*=10.46), of whom 53.94% were female. Confirmatory Factor Analysis was conducted with Jamovi software and excellent fit indices were obtained (*CFI*=0.99; *TLI*=0.99; *RMSEA*=0.03; *SRMR*=0.01; x^2/gl=1.42; *p*=0.24). Scale reliability was satisfactory (α=0.72; ώ=0.73). This shows that the OCB-C scale has evidence of internal structure validity in its Brazilian Portuguese version and is suitable for use by managers and HR professionals in organizational diagnoses, opening opportunities for the development of interventions that can encourage the increase of such behaviors, aiming at building more stimulating work environments for workers and better organizational performance.

Keywords: organizational citizenship, organizational behavior, factor analysis, evidence of validity

Estudo 3 – Impacto da Confiança do Líder sobre o Desempenho da Equipe: Variáveis Mediadoras

Resumo

A confiança do líder nos seus subordinados é um dos fatores que influenciam o desempenho das equipes, mas ainda há carência de pesquisas que investiguem o mecanismo envolvido na relação entre estas variáveis. Este estudo utiliza como fundamentos a teoria de aprendizagem social, a teoria da troca social e o princípio da reciprocidade, propondo um modelo explicativo dessa relação. Identifica-se a confiança profissional do líder como antecedente do desempenho da equipe, numa relação mediada pelos comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança (CCO-M) e por duas dimensões do empoderamento psicológico: competência e autodeterminação. O objetivo do trabalho foi analisar empiricamente o modelo proposto, e foram conduzidas análises inferenciais no nível meso e no nível micro. Participaram da pesquisa 350 subordinados e 126 líderes de oito organizações públicas e privadas e a amostra final contou com 30 equipes. Os resultados demonstraram que, no nível das equipes, a confiança apresenta efeitos simultaneamente positivos e negativos sobre o desempenho, em uma mediação competitiva que expõe a complexidade intrínseca ao fenômeno. No nível individual, o fator competência medeia a relação entre a confiança e os CCO-M de maneira mais saliente que entre a confiança e o desempenho. O modelo não se manifesta de forma homóloga entre os níveis, e são apresentadas teorizações específicas para cada nível de análise, bem como contribuições práticas para líderes e organizações.

Palavras-chaves: confiança do líder, desempenho de equipes, competência, autodeterminação, homologia, multinível

Study 3 – The Impact of Leader's Trust on Team Performance: Mediating Variables

Abstract

Leaders' trust in their subordinates is one of the factors influencing team performance, but there is still a lack of research investigating the mechanism involved in the relationship between these variables. This study uses social learning theory, social exchange theory, and the principle of reciprocity as its foundations, proposing an explanatory model of this relationship. Leader's reliance is identified as an antecedent of team performance, in a relationship mediated by change-oriented organizational citizenship behaviors and by two dimensions of psychological empowerment: competence and self-determination. The study aimed to empirically analyze the proposed model, and inferential analyses were conducted at the meso and micro levels. 350 subordinates and 126 leaders from eight public and private organizations participated in the study, and the final sample consisted of 30 teams. The results demonstrated that, at the team level, reliance has simultaneous and contradictory effects on performance, in a competitive mediation that exposes the intrinsic complexity of the phenomenon. At the individual level, the competence factor mediates the relationship between reliance and change-oriented OCB more saliently than between reliance and performance. The model is not homologous across levels, and specific theories are presented for each level of analysis, as well as practical contributions for leaders and organizations.

Keywords: leader's trust, team performance, competence, self-determination, homology, multilevel

Impacto da Confiança do Líder sobre o Desempenho da Equipe: Variáveis Mediadoras

O desempenho de equipes de trabalho pode ser definido como o nível de atingimento de um objetivo ou tarefa, em termos da qualidade ou quantidade dos resultados obtidos (Morrissette & Kisamore, 2020). No contexto das organizações, verifica-se que a confiança do líder nos seus subordinados é um dos fatores que influenciam o desempenho das equipes, sendo esta confiança definida como a disposição de uma parte para ser vulnerável às ações de outra parte, independente da capacidade de quem confia de controlar ou monitorar as ações da parte em quem confia (Mayer et al., 1995). Contudo, ainda há carência de pesquisas que investiguem o mecanismo envolvido na relação entre estas variáveis. Neste estudo, pretende-se contribuir com essa questão, a partir da proposição e análise de um modelo explicativo dessa relação, identificando possíveis processos mediadores envolvidos.

As bases teóricas para as relações entre as variáveis do modelo fundamentam-se na teoria da aprendizagem social (SLT, do inglês *Social Learning Theory*) de Bandura (1977), bem como na teoria da troca social (Blau, 1964) e no princípio da reciprocidade (Gouldner, 1960). Nas organizações de trabalho, a troca social se diferencia da troca econômica, visto que a troca econômica entre patrão e funcionário se baseia em um contrato no qual as duas partes conhecem o que devem oferecer e receber da outra. Já na troca social, não há regras e contratos preestabelecidos, mas a oferta de favores entre as partes gera sentimentos mútuos de gratidão, confiança e obrigação pessoal a futuras retribuições de materiais de barganha social, que podem ser de qualquer natureza ou valor (Siqueira & Gomide Jr., 2014).

O princípio da reciprocidade complementa esse referencial teórico, postulando que as relações sociais são regidas por um princípio moral, universalmente aceito e não padronizado, que define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido, ajudando quem nos ajuda e não prejudicando quem nos beneficia. Esse princípio regulamenta os vínculos de natureza social, estabelecendo padrões de comportamento para os indivíduos nos papéis de doador e receptor de um favor, ajuda ou benefício. O receptor perceberia a

retribuição como obrigação moral, gerando a noção de débito para com o doador, enquanto este, ao doar, desenvolve uma noção de crédito que gera expectativas de ser retribuído pelo receptor (Siqueira & Gomide Jr., 2014).

Ainda que os pressupostos teóricos ora referidos sejam alavancas centrais que sustentam a compreensão das relações estabelecidas entre líderes e liderados, eles oferecem apenas uma descrição geral. Por essa razão, nas seções a seguir, passa-se a discutir sobre as relações entre as variáveis que compõem o modelo, destacando as possíveis interconexões existentes. De maneira adicional, serão apresentadas as hipóteses que se pretende investigar empiricamente.

Confiança do Líder e Desempenho da Equipe

O estudo do impacto da confiança do líder sobre o desempenho de seus subordinados começou com a pesquisa realizada por Brower et al. (2009). Os autores propuseram que, quando os líderes confiam nos subordinados, estes tendem a receber mais benefícios e favores e assim experimentar sentimentos de autoestima, que os motivam a desempenhar melhor no trabalho e a se engajar mais no relacionamento com o líder. Estas proposições vêm sendo confirmadas, e pesquisas mais recentes reforçaram que a confiança do líder sinaliza para os subordinados que eles são valiosos, o que impulsiona sua motivação e os leva a apresentar resultados positivos, como mais compartilhamento de conhecimentos, maior comprometimento organizacional e melhor desempenho no trabalho (Almadana et al., 2022; Lau et al., 2014).

Conforme discutido no Estudo 1 desta tese, a confiança do líder na equipe se manifesta em duas dimensões: confiança profissional e confiança pessoal. O efeito positivo e significativo da confiança do líder na equipe sobre o desempenho da equipe seria devido ao fator da confiança profissional, efeito este que foi confirmado nos estudos que compuseram a revisão sistemática (Faherty & Clinton, 2024; Lau et al., 2014; Rosenbruch et al., 2023; Zheng, 2018; Zheng et al., 2019). A confiança pessoal, por sua vez, apresentou efeito não significativo na maior parte dos estudos que a investigaram (Faherty & Clinton, 2024; Lau et al., 2014; Zheng et al., 2019), e em dois estudos apresentou efeito negativo e

significativo (Rosenbruch et al., 2023; Zheng, 2018). Assim, em que pese a possibilidade de o construto confiança, como um todo, gerar efeitos negativos sobre o desempenho da equipe, neste Estudo 3 será tratada apenas a dimensão da confiança profissional, a qual se hipotetiza influenciar positivamente as demais variáveis do modelo.

De fato, estudos têm apontado que, quando o subordinado sente que o líder confia nele, ele experimenta emoções positivas, como o orgulho (Baer et al., 2015), exibe mais comportamentos de cidadania organizacional (Cho et al., 2021; Lau et al., 2014; Wang & Huang, 2019), tem melhores resultados de serviço (Fan et al., 2021) e desempenha melhor suas tarefas (Cho et al., 2021; Lau et al., 2014). Esses achados não se restringem ao nível dos indivíduos, mas também se verificam no nível das equipes de trabalho: há uma associação positiva entre a percepção coletiva da equipe sobre a confiança do seu líder e resultados de desempenho, tais como volume de vendas e qualidade do atendimento ao cliente, explicando uma variância única que vai além daquela explicada pela confiança da equipe no líder (Salamon & Robinson, 2008).

Com base nos princípios de troca social e reciprocidade, argumenta-se que, quando o liderado conquista a confiança do líder, acredita que receberá do líder um tratamento justo, respeitoso, e até mesmo mais oportunidades e recursos que atendam às suas necessidades materiais e imateriais (Xue & Moon, 2019). Em troca, o subordinado tentará retribuir ao líder a ajuda prestada, porque se sente em dívida pela confiança nele depositada (Jiang & Shi, 2010). Essa retribuição pode ser se esforçando mais para se destacar nas tarefas de trabalho, indo além das obrigações de suas tarefas ou se envolvendo em mais comportamentos de cidadania organizacional, que por fim melhoram o seu desempenho (Cho et al., 2021).

Como os membros da equipe têm contatos mais diretos com seus líderes imediatos, essa exposição mais próxima faz com que o líder seja visto pela equipe como um agente que representa a organização (Wei & Long, 2008). Portanto, beneficiar a organização é uma forma razoável de retribuir a confiança do líder (Cho et al., 2021), pois os subordinados buscam atender às expectativas do líder sobre seu desempenho para demonstrar sua

lealdade (Xue & Moon, 2019). Assim, como primeira hipótese desse estudo, propõe-se que:

H1 – A confiança profissional do líder na equipe está positivamente relacionada ao desempenho da equipe.

Variável Mediadora: Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) Orientados para a Mudança

A relação entre a confiança do líder e os CCO de seus subordinados já está estabelecida na literatura (Brower et al., 2009; Cho et al., 2021; Lau et al., 2014; Wang & Huang, 2019; Yu, 2022). A confiança do líder aumentaria a motivação e a autoestima do liderado, assim como o desejo de retribuir por meio do seu trabalho, levando a um esforço maior para desempenhar seu papel e para ir além dele. Essa relação se sustenta nas teorias da troca social e da reciprocidade (Blau, 1964; Gouldner, 1960), pois os CCO são uma resposta comum a comportamentos da liderança centrados nos trabalhadores, quando estes percebem estar recebendo favores de seus líderes (Chiu & Chiang, 2019; Cho et al., 2021; Fan et al., 2021). Ao identificar que o líder o considera confiável, o subordinado tende a se esforçar para corresponder às expectativas positivas e se mostrar merecedor da confiança que recebeu, aumentando seus esforços espontâneos no trabalho. Esse fenômeno é tão forte na relação entre líder e liderado, que há evidências que o sentimento de receber confiança leva os funcionários a exibirem mais CCO direcionados à organização, mas não tem impacto sobre os CCO direcionados aos colegas de trabalho (Cho et al., 2021).

Além disso, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) há muito estão estabelecidos como importantes preditores do desempenho nas organizações. Desde a primeira definição do construto, por Organ (1988, p. 4), como “comportamentos individuais que são discricionários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formais, e que no agregado *promovem o efetivo funcionamento da organização*” [ênfase adicionada], já havia a expectativa de que a emissão de tais comportamentos impactasse positivamente o desempenho da organização, de modo que seria possível encontrar relações positivas entre CCO e medidas de efetividade

organizacional (Podsakoff et al., 2014).

Essa expectativa tem sido confirmada não apenas no nível individual, mas também no nível das equipes, com estudos meta-analíticos indicando que os CCO são preditores de resultados de desempenho nas equipes, tais como produtividade, lucro, vendas, eficiência, qualidade do produto, satisfação do cliente e também redução de rotatividade (Podsakoff et al., 2009, 2014). Ressalta-se que as relações entre CCO e medidas de desempenho no nível das equipes de trabalho foram mais fortes em estudos longitudinais do que em estudos transversais, fornecendo evidências de que há uma relação causal entre essas variáveis (Podsakoff et al., 2009). Assim, verifica-se que os CCO são importantes para o sucesso das organizações e para as pessoas que ali trabalham.

No presente estudo, optou-se por abordar uma categoria específica de CCO, que são os comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança (CCO-M). Estes tratam dos “esforços construtivos dos indivíduos para identificar e implementar mudanças em relação a métodos, políticas e procedimentos de trabalho visando melhorar a situação e o desempenho” (Choi, 2007, p. 469). No ambiente de trabalho atual, essa categoria de comportamentos de cidadania organizacional torna-se particularmente importante. As organizações têm uma crescente necessidade por flexibilidade, inovações e melhoria contínua de processos para garantir sua sobrevivência no mercado (Almadana et al., 2022), e a disposição dos trabalhadores para se engajar nesse tipo de comportamento pode facilitar o alcance dos objetivos das equipes de trabalho e das organizações.

A confiança seria um fator chave que sustenta os processos de mudança na organização e os riscos associados a ela (Erdem et al., 2003), tornando-se relevante estudar a relação entre confiança e CCO-M. Um ambiente de confiança aumenta a moral dos funcionários e a probabilidade de serem mais criativos, uma vez que se sentem seguros para explorar maneiras alternativas de fazer seu trabalho, o que leva a comportamentos inovadores (Dayan, 2010). Além disso, sentir que tem a confiança do líder faz o subordinado sentir-se mais confortável, seguro e valorizado, ajudando a reduzir sua relutância para compartilhar conhecimentos e sugerir ideias no ambiente de trabalho, o que

pode resultar em mais engajamento em CCO-M (Almadana et al., 2022; “Sharing Knowledge”, 2022).

Há evidências empíricas de que a confiança do líder nos subordinados está relacionada a mais comprometimento e inovação dos funcionários, assim como a confiança entre os membros da equipe está relacionada à implementação proativa de ideias e à resolução de problemas (Fulmer & Gelfand, 2012). No nível das equipes, baseando-se na teoria da aprendizagem social (SLT), tem-se que a repetição de CCO-M pode desenvolver normas grupais que facilitam um clima de encorajamento para a emissão de mais CCO-M (Erhart & Naumann, 2004). Ou seja, quando os membros da mesma equipe tendem a exibir esse tipo de comportamento, tornam-se modelos a serem seguidos pelos demais, até que esse torna-se o padrão dentro do grupo e a emissão de CCO-M é cada vez mais incentivada. Estudos empíricos têm confirmado que esse processo resulta no efeito positivo de CCO-M sobre o desempenho de equipes de trabalho, que por sua vez impacta positivamente os resultados obtidos por indicadores duros como volume de vendas, lucro e rotatividade das equipes (Mackenzie et al., 2011).

Ainda, há evidências de que alguns comportamentos e crenças dos líderes facilitam o surgimento de CCO-M e, consequentemente, fortalecem os resultados organizacionais, principalmente os comportamentos que demonstrem que o líder confia em sua equipe e delega responsabilidades para ela (Mackenzie et al., 2011). Pesquisas sobre efetividade organizacional indicam que relações de confiança entre líderes e liderados ajudam as organizações a gerar uma atmosfera de inovação na qual a criatividade e a mudança acontecem, sendo esta uma forma de ganhar vantagens competitivas no mercado (Dayan, 2010). Desse modo, propõe-se neste estudo que:

H2 – Os CCO-M da equipe medeiam a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e o desempenho da equipe.

Variável Mediadora: Empoderamento Psicológico da Equipe

Verifica-se no modelo integrativo de confiança organizacional de Mayer et al. (1995) que a confiança permite que a parte que confia tenha comportamentos de assumir riscos no

relacionamento com a parte em quem confia, a depender do tamanho do risco percebido. Quando o líder confia nos subordinados, esses comportamentos de riscos geralmente estão relacionados à delegação de tarefas e responsabilidades, pois a confiança leva o líder a acreditar que elas serão adequadamente concluídas, e com essa delegação ele favorece a autonomia e o empoderamento do subordinado (Brower et al., 2009). Assim, há evidências de que, quando o líder confia no subordinado, este sente-se mais empoderado psicologicamente (Gill et al., 2019; Gómez & Rosen, 2001), argumentando-se inclusive que, sem haver confiança, é improvável que o empoderamento aconteça (Jiang & Shi, 2010).

Na literatura sobre comportamentos organizacionais, o empoderamento pode ter duas definições. A primeira, numa visão situacional, trata do conjunto de práticas de gestão que envolve a delegação de poder e responsabilidade para níveis inferiores da hierarquia, de modo a transferir aos subordinados conhecimento e autoridade para a tomada de decisões no desempenho de suas tarefas de trabalho (Pan & Wei, 2009). Já a segunda definição, numa visão psicológica, diz respeito ao Empoderamento Psicológico (EP), que foca no sentimento de empoderamento do subordinado e será tratado no presente estudo. O EP é uma variável tradicionalmente estudada como mediadora entre variáveis de contexto e desempenhos criativos e é definido como uma motivação intrínseca manifestada em um conjunto de quatro cognições que refletem a orientação do indivíduo para o seu papel no trabalho: competência, impacto, significado e autodeterminação (Spreitzer, 1995).

A dimensão Competência é a percepção de um indivíduo sobre suas próprias capacidades e habilidades para desempenhar determinada tarefa, estando relacionada também aos sentimentos de autoestima e autoeficácia. Já o Impacto trata do quanto o indivíduo pode influenciar decisões administrativas ou estratégicas por meio do seu trabalho. A dimensão Significado, por sua vez, refere-se à percepção do indivíduo sobre o seu trabalho e o propósito dele, e como isso se relaciona com seus próprios ideais. Trata-se das crenças e valores individuais estarem conectados às características do trabalho, de modo que, quanto mais se considera que o trabalho é significativo, mais a pessoa estará disposta a fazê-lo e mais empoderada psicologicamente se sentirá. Por fim, a dimensão da

Autodeterminação é usada em termos de ter autonomia e poder fazer escolhas sobre seu trabalho e suas ações, incluindo tomar decisões sobre quanto esforço deve ser despendido em determinada tarefa ou qual o ritmo a ser impresso para conclui-la (Makwetta et al., 2021).

Argumenta-se que, dentre as quatro dimensões do EP do subordinado, aquelas que são influenciadas pela confiança do líder seriam a competência e a autodeterminação (Skiba & Wildman, 2019). A competência é um dos fatores que o líder deve perceber no liderado para considerá-lo confiável (Mayer et al., 1995) e, ao sentir que seu líder o avaliou dessa maneira, o liderado experimentaria uma melhora na sua própria autoavaliação, aumentando sua autoestima e autoeficácia (Rosenbruch et al., 2023). Portanto, haveria uma influência positiva na dimensão de competência. Além disso, tem-se que os líderes que confiam em seus subordinados lhes dão tratamento diferenciado, compartilhando com eles informações privilegiadas e concedendo-lhes poder discricionário para fazer escolhas (Gómez & Rosen, 2001). Ao confiar, o líder reduz seus comportamentos de monitorar e controlar o trabalho dos subordinados, transferindo poder e autoridade para os níveis inferiores, pois acredita que os liderados são confiáveis (Gómez & Rosen, 2001; Jiang & Shi, 2010). Desta forma, com a diminuição da supervisão, haveria um impacto positivo na dimensão de autodeterminação.

A teoria da troca líder-membro (LMX, do inglês *Leader-Member Exchange*) aponta essa conexão entre a confiança do líder e o empoderamento dos subordinados: quanto mais o líder confiar, mais provável é que encoraje os liderados a iniciar novos projetos e ideias e a se engajar em atividades criativas, por percebê-los como confiáveis (Wang & Casimir, 2007). De fato, o EP há muito tem sido confirmado por pesquisas empíricas como um tradicional antecedente de CCO (Chen et al., 2023; Lin et al., 2023) e uma meta-análise recente o identificou como antecedente de comportamentos inovadores, CCO e desempenho no trabalho (Llorente-Alonso et al., 2023). No caso dos comportamentos orientados para a mudança, também já foram encontradas evidências de que o EP está significativamente relacionado a CCO-M (Choi, 2007; Li et al., 2016; Li et al., 2017; Raub &

Robert, 2013). Um estudo encontrou que essa relação acontece tanto com o EP individual como o agregado para o nível da equipe de trabalho: no nível individual, o EP mediou parcialmente a relação entre variáveis do nível macro e os CCO-M individuais, enquanto no nível das equipes a mediação foi total entre variáveis da organização e os CCO-M da equipe (Choi, 2007).

De fato, o autor original dos estudos sobre EP já discutia que, quando se sentem empoderados, os trabalhadores aumentam sua flexibilidade cognitiva, percebem maior autonomia, se sentem mais eficazes e se limitam menos às regras, aumentando assim sua disposição para introduzir mudanças e ter comportamentos inovadores (Spreitzer, 1995). Isso tem se comprovado e hoje o EP é reconhecido como um fator que influencia a disposição dos trabalhadores para se envolverem em processos de inovação nas empresas (Pai et al., 2022). Um estudo meta-analítico corroborou essa proposição, demonstrando que a confiança que a organização demonstra ter no subordinado compõe sua percepção de suporte sociopolítico, variável antecedente do EP de equipes de trabalho. Por sua vez, o EP mediou a relação entre esse construto e resultados como CCO, inovação, desempenho na tarefa e desempenho da equipe (Seibert et al., 2011).

Fundamentando-se mais uma vez na teoria de troca social (Blau, 1964), argumenta-se que, quando o líder empodera o subordinado fornecendo-lhe autonomia e discricionariedade, este tende a retribuir com maior esforço (Legood et al., 2021). Assim, espera-se que o maior nível de empoderamento psicológico das equipes de trabalho favoreça a exibição de mais CCO-M por parte da equipe, visto que a equipe se sentiria mais responsável pelas mudanças, aberta a novas possibilidades e inclinada a eliminar procedimentos inadequados a fim de melhorar sua situação e alcançar melhores resultados (Spreitzer, 1995).

Nesse contexto, vários estudos têm se concentrado no papel do EP como uma variável mediadora, principalmente entre as variáveis do contexto organizacional ou da liderança e aquelas referentes a atitudes, comportamentos ou resultados dos subordinados. Percebe-se que o EP dos subordinados pode ser influenciado pelas ações dos seus líderes,

ao terem atitudes apoiadoras e ao fornecerem mais autonomia para tomar decisões (Seibert et al., 2011). Quando os trabalhadores percebem ter controle sobre seu desempenho e seus resultados de trabalho, conseguem compreender como seu trabalho está contribuindo para os objetivos da organização e ter uma visão mais positiva sobre seu trabalho. Isso os encoraja a ser mais proativos no trabalho, inclusive expressando seus pensamentos, suas opiniões e preocupações e exibindo comportamentos de voz, que são uma forma de CCO-M (Makwetta et al., 2021; Seibert et al., 2004).

Os estudos sobre EP não se limitam ao nível individual, mas no nível das equipes de trabalho também se verifica que o construto influencia desempenhos mais elevados (Chen et al., 2007). Há evidências empíricas de que as dimensões autodeterminação e competência impactam positivamente o desempenho, por meio do aumento do esforço na tarefa e da persistência, tanto no nível individual como das equipes de trabalho (Seibert et al., 2011). Uma revisão multinível posicionou o EP como mediador nos níveis micro, meso e macro, entre variáveis antecedentes – como características dos indivíduos ou equipes, desenho do trabalho, liderança e suporte organizacional – e consequentes como o desempenho e as reações afetivas (Maynard et al., 2012). Uma meta-análise investigou ainda se o fenômeno seria homólogo entre os níveis micro e meso, e a hipótese foi suportada por não haver diferença de direção ou magnitude nas relações de ambos os níveis (Seibert et al., 2011). Deste modo, tem-se como hipóteses deste trabalho que:

H3a – O empoderamento psicológico da equipe, na dimensão competência, medeia a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e os CCO-M da equipe.

H3b – O empoderamento psicológico da equipe, na dimensão autodeterminação, medeia a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e os CCO-M da equipe.

H4a – O empoderamento psicológico da equipe, na dimensão competência, medeia a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e o desempenho da equipe.

H4b – O empoderamento psicológico da equipe, na dimensão autodeterminação, medeia a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e o desempenho da equipe.

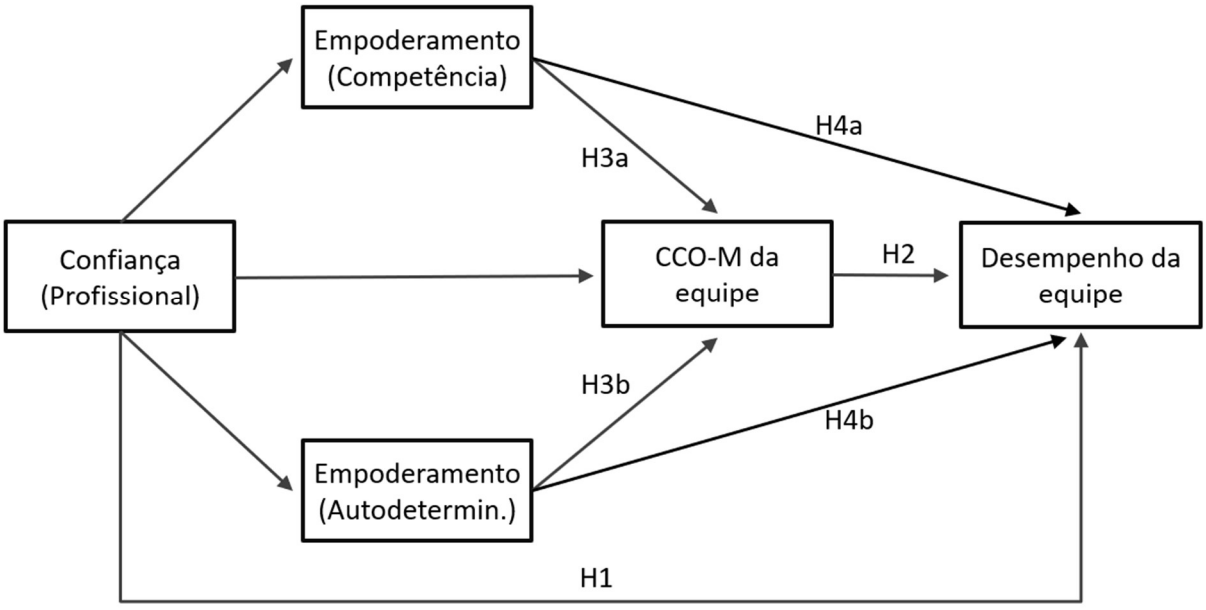
Objetivos

Com base no exposto, o presente estudo tem como objetivo geral propor e analisar empiricamente um modelo explicativo da relação entre a confiança profissional do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho. Nesse contexto, busca-se, como objetivos específicos, identificar o papel do empoderamento psicológico – nas dimensões competência e autodeterminação – e dos comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança como processos mediadores do efeito da confiança profissional do líder na equipe sobre o desempenho das equipes de trabalho. Além disso, também pretende-se identificar em que medida o empoderamento psicológico medeia a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e os comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança.

Espera-se que este trabalho possa integrar estudos anteriores que analisaram separadamente as relações entre as variáveis. Ao reuni-las em um modelo de mediação, pretende-se analisar o processo envolvido no efeito da confiança profissional do líder sobre o desempenho de sua equipe subordinada, investigando o papel do empoderamento psicológico da equipe e dos comportamentos de cidadania orientados para a mudança como mecanismos mediadores. O modelo proposto é apresentado na Figura 3.1, bem como a representação das hipóteses do trabalho.

Figura 3.1

Modelo da Pesquisa



Método

Para analisar as relações entre as variáveis do modelo e testar as hipóteses propostas foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter quantitativo. A coleta de dados ocorreu de agosto a dezembro de 2025, junto a uma amostra não-probabilística de equipes de trabalho e seus líderes, sendo a amostragem selecionada por conveniência. O recorte de tempo para a coleta dos dados foi transversal, com cada participante respondendo à pesquisa apenas uma vez, assim, os sujeitos são considerados independentes.

Participantes

A amostra foi composta por trabalhadores com vínculos ativos em oito organizações públicas e privadas brasileiras, que concordaram em participar da pesquisa e concederam à pesquisadora acesso aos seus funcionários. Duas das instituições foram entidades da Administração Pública Federal e seis foram empresas privadas, variando de pequeno a grande porte, sendo duas delas atuantes no segmento de comércio varejista e quatro na

prestação de serviços especializados. As equipes participantes atuavam em áreas diversas, tais como vendas, administrativo, financeiro, educação e tecnologia da informação.

Como critérios de inclusão, os participantes deveriam ser líderes ou liderados em uma equipe de trabalho com pelo menos três pessoas e precisavam ser capazes de ler o questionário e compreender as instruções fornecidas para o preenchimento. Foram indiferentes a idade dos respondentes, sexo ou nível econômico. Como critério de exclusão, as pessoas convidadas a participar na condição de liderados não poderiam ser líderes de outras equipes; consequentemente, também não foram convidados os líderes de hierarquias mais altas das organizações, que lideram outros líderes.

A amostra mínima estimada como necessária para o estudo foi de 400 liderados, considerando que o instrumento mais longo utilizado conta com 12 itens distribuídos em quatro fatores e que seria necessário ter pelo menos 100 respondentes por fator (Laros, 2012). Também se pretendeu obter um número mínimo de 31 equipes úteis para que houvesse uma probabilidade adequada de detectar o efeito dos preditores, sendo que esse tamanho da amostra foi estimado usando o *software* G*Power, considerando como tamanho de efeito mínimo de interesse a variância explicada (R^2) de 35%, o poder estatístico de 80% e nível de significância 0,05. Seriam consideradas equipes úteis, para participarem dos testes das hipóteses, aquelas que apresentassem respostas do seu líder e de pelo menos dois liderados, que apresentassem homogeneidade satisfatória intragrupo e diferença significativa entre grupos (Puente-Palacios & Borba, 2009).

Durante a coleta, 1.689 pessoas foram convidadas a participar da pesquisa, entre líderes e liderados das oito organizações. Obteve-se a participação de 129 líderes, mas foram excluídos dois por terem respondido a apenas uma das escalas apresentadas e um por ter apresentado respostas univariadas no ponto máximo de ambas as escalas, contando-se assim com 126 respostas. Dentre os liderados, as escalas contaram com números diferentes de respondentes: desempenho (n = 349), CCO-M (n = 342), empoderamento psicológico (n = 339) e confiança (n = 330 para o fator 1; n = 321 para o fator 2, devido à presença de *missings* no segundo fator). Foram excluídas, em cada fator

ou escala, as respostas que apresentaram mais de 50% de itens com valores ausentes (*missings*). Nos casos em que houve menos de 50% de valores ausentes, o valor ausente foi substituído pela média das respostas da mesma pessoa para aquele fator ou escala. Apenas uma pessoa apresentou respostas univariadas em todas as escalas. A amostra final contou com 350 liderados que responderam a pelo menos uma das escalas, sendo 68% servidores de instituições públicas e 32% trabalhadores da iniciativa privada.

Quanto à amostra de equipes, foram identificadas 74 equipes que apresentaram respostas de dois ou mais membros na condição de subordinados, totalizando 259 respostas. Porém, das 74, houve 33 cujos líderes não responderam e outras 11 que não apresentaram suficiente homogeneidade nas respostas de alguma das variáveis do modelo a ser testado. Portanto, 30 equipes foram consideradas úteis e participaram dos testes das hipóteses.

Quanto ao perfil dos respondentes, verificou-se que a amostra de líderes apresentou distribuição equilibrada entre participantes dos sexos feminino e masculino, com grau de escolaridade elevado (79,4% de pós-graduados) e média aritmética de permanência na organização de mais de 10 anos, apesar da alta variabilidade quanto a este aspecto (*DP* = 8,85). Já na amostra dos subordinados, houve predominância da participação feminina entre os respondentes, com aumento no percentual de pessoas com escolaridade até a graduação, mas ainda mantendo mais de 60% de pós-graduados. A Tabela 3.1 apresenta os dados das características sociodemográficas e profissionais dos participantes.

Tabela 3.1

Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Participantes

Variável	Líderes	Subordinados
Sexo		
Feminino	50,40%	52,90%
Masculino	49,20%	39,70%
Não informado	0,80%	7,40%
Escolaridade		
Ensino Médio Completo	9,50%	8,29%
Graduação Concluída	10,30%	23,43%
Especialização Concluída	34,90%	33,43%
Mestrado Concluído	27,00%	21,14%
Doutorado Concluído	17,50%	8,57%
Não informado	0,80%	5,14%
Idade (em anos completos)		
Média aritmética	44,96	41,24
Desvio-Padrão	10,18	10,60
Mínimo	23	19
Máximo	71	78
Tempo na Organização (em anos completos)		
Média aritmética	10,44	8,28
Desvio-Padrão	8,85	8,10
Mínimo	0*	0*
Máximo	41	41
Tempo na Equipe (em anos completos)		
Média aritmética	2,41	3,82
Desvio-Padrão	3,54	4,39
Mínimo	0*	0*
Máximo	25	20

Nota. n = 126 líderes. *n* = 350 subordinados. *Menos de um ano completo.

Instrumentos

Foram utilizados na pesquisa quatro instrumentos destinados a mensurar as variáveis do modelo. Todos eles foram previamente submetidos à verificação de evidências de validade, cujos resultados estão relatados no Apêndice B desta tese, e os questionários completos estão disponíveis nos Apêndices D e E. As medidas de confiança e desempenho foram respondidas pelo líder da equipe, enquanto os liderados responderam às escalas de confiança, empoderamento psicológico, CCO-M e desempenho. Tanto no questionário do líder como no da equipe constaram ainda perguntas demográficas, para fins de

caracterização da amostra em relação a idade, sexo, escolaridade e tempo de trabalho na empresa e na equipe, sendo que esses dados foram utilizados exclusivamente de forma agrupada.

- Confiança do Líder na Equipe: foi utilizada a Escala de Confiança Comportamental, desenvolvida por Gillespie (2003) e traduzida e adaptada para o Brasil (Vilela, 2022; Vilela & Puente-Palacios, 2026a). A escala contou com nove itens e estrutura de dois fatores: Confiança Profissional (0,79 ≤ α ≤ 0,92 nesta coleta) e Confiança Pessoal (0,83 ≤ α ≤ 0,88 nesta coleta). Foi respondida em escala tipo *Likert* de 7 pontos (de “totalmente não disposto” a “totalmente disposto”), sendo que o líder informou a sua confiança na equipe como um todo, enquanto os liderados informaram as suas percepções individuais sobre a confiança que o líder demonstra ter na equipe;
- Desempenho da Equipe de Trabalho: foi utilizada a Escala de Avaliação de Desempenho da Equipe, desenvolvida por Puente-Palacios et al. (2016), em português, porém contando com sete itens e estrutura unifatorial (0,85 ≤ α ≤ 0,91 nesta coleta). O instrumento foi respondido tanto pelos líderes como pelos liderados, em escala tipo *Likert* de 7 pontos (de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”), avaliando o desempenho coletivo da equipe;
- Empoderamento Psicológico: os liderados responderam à escala desenvolvida por Spreitzer (1995), que conta com evidências de validade obtidas em amostra brasileira em estudo desenvolvido por Sutero (2022) para uma solução fatorial adequada com 12 itens e 4 fatores: Impacto (α = 0,86), Competência (α = 0,91), Significado (α = 0,94) e Autodeterminação (α = 0,86) (todos os α referentes a esta coleta). Foi respondida em escala tipo *Likert* de 7 pontos (de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”), tendo como referente o indivíduo, sendo que posteriormente as respostas foram agregadas para o nível da equipe de trabalho;

- CCO-M: foi utilizada a escala desenvolvida por Choi (2007), que obteve evidências de validade satisfatórias após tradução para o português e adaptação para o Brasil no Estudo 2 desta tese (Vilela & Puente-Palacios, 2026b). Contou com 4 itens e estrutura unifatorial (α = 0,72) e foi respondida em escala *Likert* de 5 pontos (de "discordo totalmente" a "concordo totalmente"), tendo como referente o indivíduo, sendo que posteriormente as respostas foram agregadas para o nível da equipe de trabalho.

Procedimentos

Para a coleta dos dados, foram utilizados tanto questionários *on-line* autoaplicáveis como questionários impressos em papel, sendo um modelo de questionário para os líderes (Apêndice D) e outro para os membros das equipes (Apêndice E). Os procedimentos de acesso aos participantes variaram entre as oito organizações participantes.

Em três das oito organizações, as aplicações aconteceram *on-line*, a partir da autorização institucional para que fosse fornecida à pesquisadora a relação de *e-mails* institucionais de seus funcionários, organizados por equipes de trabalho e associados aos respectivos líderes das equipes. Assim, os participantes foram convidados a responder a partir de mensagem encaminhada, pela pesquisadora, aos seus endereços de *e-mail* institucionais através da plataforma eletrônica *LimeSurvey*. Tal mensagem continha um link de acesso aos questionários, que estavam hospedados na plataforma e disponíveis para o preenchimento em qualquer dia, horário e aparelho eletrônico com acesso à internet. Cada funcionário poderia optar por participar ou não, sendo a adesão totalmente voluntária. A divulgação da pesquisa para sensibilização prévia dos participantes aconteceu de modos diversos em cada uma das três organizações, adaptando para os canais de comunicação mais utilizados em cada ambiente de trabalho: Processo SEI, plataforma *Teams* corporativa, canais de *WhatsApp* institucionais, divulgação de *banner* na Intranet, sensibilização via e-mail a partir do RH e, no caso de uma empresa privada, foram conduzidas reuniões virtuais entre a pesquisadora e os funcionários de cada equipe da empresa, totalizando oito reuniões em que foram expostos os objetivos da pesquisa, as

instruções para preenchimento, a garantia de sigilo dos dados e a forma como os resultados seriam reportados para a empresa de forma agrupada e sem identificação individual.

As respostas foram individuais e sigilosas, porém, foi solicitado que os membros confirmassem a qual equipe pertencem, para fins de agregação das respostas dos componentes da mesma equipe. Já os líderes deveriam informar qual equipe lideravam, para que suas respostas pudessem ser associadas às dos seus liderados. A relação das equipes estava disponível no formulário para que fosse assinalada uma opção da lista, definida previamente a partir de contato da pesquisadora com o departamento de RH das organizações ou seu equivalente.

Ressalta-se que todos os métodos empregados nesta pesquisa respeitaram todos os princípios e normas básicas de pesquisas em ciências sociais realizadas com seres humanos, no âmbito das normas éticas nacionais e internacionais. Ao acessar o site, o participante visualizava na primeira página o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido sobre a pesquisa, informando: seu objetivo; o fato da participação ser voluntária e sigilosa; que a empresa não terá acesso aos formulários respondidos, mas apenas a pesquisadora; as instruções para o preenchimento dos questionários; e os contatos da pesquisadora, colocando-se à disposição para responder qualquer dúvida relacionada à pesquisa. Ao final do texto, antes de avançar para a próxima página e iniciar o preenchimento, era requerido que assinalasse que estava ciente e de acordo com a participação voluntária na pesquisa, sendo que apenas conseguiria dar seguimento caso confirmasse esta declaração. Caso fosse assinalada a opção “não”, o questionário seria encerrado imediatamente e a participação seria impedida.

Em três outras organizações participantes, todas de pequeno porte contendo entre uma e três equipes de trabalho, a coleta de dados aconteceu com formulários em papel. A pesquisadora contactou pessoalmente os empresários e obteve sua autorização para a coleta, sendo encaminhada para o contato com os gerentes das lojas/escritórios para agendamento dos dias e horários em que poderia realizar a aplicação do questionário pessoalmente. Ressalta-se que, no momento da abordagem aos gerentes e funcionários, os

empresários não estavam presentes. A pesquisadora convidou-os a participar, explicando os objetivos da pesquisa, as instruções para preenchimento e a garantia de que os resultados seriam acessados exclusivamente pela pesquisadora e não seriam compartilhados com os empresários, nem mesmo de forma agrupada. Aqueles que aceitaram participar responderam às questões no formulário impresso, usando caneta, sem se identificarem nominalmente. Os gerentes responderam ao formulário destinado aos líderes (Apêndice D) e os vendedores e funcionários administrativos responderam ao formulário destinado aos subordinados (Apêndice E).

Por fim, a coleta também foi realizada junto a quatro equipes de trabalho que pertencem a duas empresas de grande porte no Distrito Federal. Nesses casos, não houve a divulgação do convite para participação de todos os funcionários das empresas, mas a abordagem aconteceu diretamente com os líderes das quatro equipes, que aceitaram participar da pesquisa e autorizaram que os questionários fossem distribuídos aos seus subordinados. Assim, foi feito contato direto com os membros da equipe, convidando-os a participar de forma anônima, e os que aceitaram poderiam optar por responder em papel impresso ou por meio de um link para o questionário *on-line.* Para fins de agregação das respostas dos membros da mesma equipe, a coleta ocorreu em datas diferentes para cada equipe e, ainda, foi informado aos participantes um código numérico que deveriam inserir para identificação da sua equipe caso optassem pelo questionário *on-line*, não sendo necessário identificar seu nome.

Análise dos Dados

Após a aplicação dos questionários, foram realizados procedimentos estatísticos para a análise dos dados, utilizando os *softwares* Jamovi versão 2.3.28 (The jamovi project, 2022) e IBM SPSS *Statistics* versão 25, com a macro PROCESS versão 4.2 (Hayes, 2022). O processo de análise foi dividido nas seguintes etapas: evidências de validade das escalas; análises de emersão; teste *t*; e testes das hipóteses.

Evidências de Validade das Escalas

A análise iniciou com a verificação das estatísticas descritivas de frequência e do pressuposto de normalidade, a partir dos valores de assimetria e curtose. Outro pressuposto testado foi o de multicolinearidade, por meio da inspeção da matriz de correlação, pois esperava-se que as escalas de empoderamento psicológico e de confiança revelassem mais de um fator compondo o mesmo construto, logo, não se presumia que eles fossem independentes, mas que os fatores fossem correlacionados entre si (Field, 2020).

As escalas foram então submetidas a Análise Fatorial Confirmatória, no *software* Jamovi, para verificação dos índices de ajuste da estrutura fatorial das escalas e também analisando a matriz de covariância de resíduos entre os itens para identificar a necessidade de excluir algum item em caso de ajuste inadequado. Foram verificados os índices de ajuste CFI e TLI e era esperado que os resultados fossem acima de 0,90 para serem considerados bons, ou a partir de 0,95 para serem considerados excelentes (Nye, 2023). Além disso, foram verificados também os índices de resíduos RMSEA e SRMR, com expectativa de resultado de erro < 0,08; a razão x^2/gl, que seria aceitável se menor que 5 e boa se menor que 3, com valor de $p > 0,05$; e as cargas fatoriais padronizadas dos itens, que deveriam ser a partir de 0,30 (Damásio, 2012; Nye, 2023). A confiabilidade das escalas foi calculada por meio dos coeficientes Alpha de Cronbach (α) e Ômega de McDonald (ώ), com resultados esperados a partir de 0,70 (Damásio, 2012; Field, 2020).

Análises de Emersão

As variáveis respondidas pelos subordinados foram mensuradas no nível individual, mas seriam analisadas no nível grupal, das equipes de trabalho. Então, primeiramente as evidências de validade das escalas foram analisadas no nível micro e em seguida tornou-se necessário investigar a pertinência de agregar as respostas do nível individual para o nível das equipes por meio do processo de emersão, visando evidenciar a pertinência de tecer conclusões no nível das equipes, mesmo que o construto tenha sido recolhido no nível do indivíduo. Para afirmar que os construtos emergiram para o nível meso nessa amostra, foi necessário utilizar procedimentos estatísticos para comprovar que há semelhança entre as respostas de pessoas da mesma equipe, mas que há variação entre as respostas de

pessoas de equipes diferentes, critérios importantes para a definição da ocorrência dos fenômenos como característica das equipes de trabalho e não apenas dos indivíduos que a compõem, conforme indicado por Puente-Palacios e Borba (2009). Para tanto, a análise estatística envolveu o cálculo do AD_{Md}, do ICC e a Anova *one-way*.

O índice AD_{Md} é a Análise dos Desvios Médios com base na Mediana, que investiga o valor médio da distância entre o escore do sujeito e a mediana do grupo. O resultado nos permite verificar se as respostas dos membros do mesmo grupo são parecidas, pois relata quanta discrepância existe em cada equipe em relação às variáveis de interesse. O valor de referência para esse índice é a amplitude da escala, dividida por 6, sendo esse número uma constante na fórmula c/6. Assim, na avaliação do AD_{Md} para instrumentos respondidos na escala tipo *Likert* de sete pontos, o valor crítico foi 1,17; já nas escalas *Likert* respondidas em cinco pontos, o valor crítico foi 0,83. Se a discrepância entre as pessoas da mesma equipe fosse igual ou menor que esses valores, se concluiria que há semelhança suficiente entre suas respostas; caso contrário, a equipe seria excluída e não poderia compor a amostra utilizada para o teste das hipóteses no nível meso, pois não haveria evidências de emersão do construto para esse nível em tal equipe.

O índice de ICC (*Intra Class Correlation*) foi calculado para identificar a proporção de variância que ocorre no nível das equipes, ou seja, relatar em porcentagem o quanto os grupos diferem entre si em relação à variável de interesse. Os valores satisfatórios de ICC para pesquisas em ciências sociais são a partir de 12%, podendo ser considerados aceitáveis a partir de 6% (Bliese et al., 2007). Foi utilizada também a Anova (Análise de Variância) *one-way* para comparar as os valores médios das equipes em relação às diferentes variáveis do modelo, verificando se de fato existem diferenças significativas. O valor crítico para esse índice era 0,05, devendo-se encontrar um valor de *p* igual ou menor que esse, a fim de se considerar que houve um efeito significativo.

Caso os cálculos desses três índices estivessem aderentes aos valores esperados, seria possível então concluir que os dados estariam aptos a serem agregados e analisados no nível meso (Puente-Palacios & Borba, 2009; Puente-Palacios et al., 2016). Esses

achados seriam considerados evidências de que, apesar dos questionários terem sido respondidos individualmente, seria seguro analisar a relação entre as variáveis no nível coletivo. Porém, caso algum dos índices não apresentasse resultado satisfatório, não se comprovaria a emersão e os dados poderiam ser utilizados apenas no nível individual.

Teste t

Quanto à avaliação dos dados de confiança do líder e de desempenho das equipes, as escalas foram respondidas tanto pelos líderes quanto pelos liderados, visando identificar se havia diferença significativa nos resultados a depender da fonte que avalia estes construtos. As respostas dos membros da mesma equipe foram agrupadas e comparadas com as respostas dos seus líderes, por meio da análise do teste *t* de amostras independentes e do tamanho de efeito dessa diferença, calculado por meio do *d* de Cohen (Field, 2020). Para a escala de desempenho, se as respostas apresentassem diferença estatisticamente significativa, seriam utilizados para as análises subsequentes os dados fornecidos pela fonte que apresentasse menor viés de leniência. Portanto, a decisão quanto à fonte a ser utilizada seria tomada a depender dos achados.

Já para a escala de confiança, havendo diferença entre as fontes, poderia se interpretar que, apesar do líder informar que confia (ou não) em sua equipe, a equipe não consegue perceber adequadamente a confiança (ou falta dela). Este seria um ponto crítico a ser considerado na interpretação dos resultados, pois seria possível que houvesse diferenças nas relações entre a confiança de cada fonte e as variáveis subsequentes do modelo, o que demandaria interpretações específicas para cada tipo de respondente. Por outro lado, em não havendo diferença estatisticamente significativa, se verificaria que o líder consegue demonstrar adequadamente para a equipe a sua confiança (ou a falta dela) e a equipe é capaz de percebê-la, então se optaria por utilizar apenas as respostas agregadas dos liderados.

Testes das Hipóteses

Por fim, foram realizadas análises de regressão e mediação entre as variáveis por meio da macro PROCESS do SPSS (Hayes, 2022). Utilizou-se os dados sobre EP e CCO-

M respondidos pelos liderados e agregados para o nível das equipes, e os dados de confiança e de desempenho iriam considerar as respostas dos líderes ou dos liderados, a depender do resultado da verificação explicitada anteriormente.

O efeito das variáveis mediadoras foi verificado a partir da mensuração do efeito indireto a*b, em que “a” representa o efeito da variável antecedente (X) sobre a mediadora (M) e “b” representa o efeito de M sobre a variável consequente (Y). Embora a abordagem tradicional em análises de mediação (Baron & Kenny, 1986) exija que várias condições sejam atendidas para que o efeito de mediação seja confirmado, essa proposta tem sido consistentemente criticada. Os estudos mais contemporâneos sobre o tema reconhecem que a existência de um efeito indireto significativo é suficiente para comprovar que há mediação entre os construtos (Hayes, 2022; Nguyen, 2025; Pardo & Román, 2013; Zhao et al., 2010). Essa perspectiva é condizente com o princípio da parcimônia, pois reduz o número de procedimentos inferenciais necessários para confirmar a trajetória; afinal, quanto mais hipóteses são conduzidas para apoiar uma afirmação, maior a probabilidade de se cometer um erro. “Um único teste inferencial do efeito indireto é tudo o que é preciso” (Hayes, 2022, p. 122, tradução própria).

Por exemplo, a abordagem tradicional requer que a relação entre X e Y seja significativa antes da inclusão de M no modelo, para que haja um efeito a ser mediado (Baron & Kenny, 1986). Porém, um dos autores da própria abordagem já reconheceu que se pode abrir mão desta condição e analisar o efeito indireto sem que haja significância do efeito total (Kenny et al., 1998). O efeito de X em Y pode não ser significativo por múltiplos motivos, incluindo variáveis supressoras ou moderadoras (que não estão no modelo, mas influenciam o fenômeno no mundo real) ou a possibilidade de duas mediadoras distintas – ou a antecedente e a mediadora – terem efeitos opostos (positivo e negativo), que se anulam e não nos permitem descartar a hipótese nula, como explicam Zhao et al. (2010): se c’ e a*b têm sinais opostos – o que os autores chamam de mediação competitiva se ambas as trajetórias forem significativas –, então c pode ser próximo a zero e o teste X-Y pode não ser significativo.

Além disso, também se argumenta nas abordagens mais contemporâneas que o conceito de mediação completa ou total (Baron & Kenny, 1986) deve ser abandonado, pois mesmo que uma variável M abordada em determinada pesquisa possa capturar estatisticamente todo o efeito de X em Y, isso não impede que outros pesquisadores, em outros estudos, identifiquem outros fenômenos mediadores da relação entre X e Y (Hayes, 2022). Isso porque, apesar de cada estudo adotar um recorte teórico específico para defender o papel mediador de um ou alguns construtos, não seria possível isolá-los no mundo real – tais mediadores coexistem com outros fenômenos e não possuem o poder de bloqueá-los. Assim, todos os modelos de mediação seriam parciais e, mais ainda, todos estariam, em alguma medida, subespecificados (Hayes, 2022).

Adotando tal entendimento, no presente estudo, as hipóteses de mediação foram verificadas por meio da mensuração do efeito indireto a*b, com coeficientes padronizados (β) e com intervalos de confiança *Bias-Corrected and Accelerated* (BCa) estimados pela técnica do *Bootstrapping* com 5.000 reamostragens. Foram verificados também os índices de proporção da variância explicada pelo modelo mediado (R^2); o tamanho de efeito, considerado pequeno se $f^2 \geq 0,02$, médio se $f^2 \geq 0,15$ e grande se $f^2 \geq 0,35$; e o poder estatístico do modelo *post-hoc*, considerado adequado se $1 - \beta \geq 80\%$ (Cohen, 1988; Psicometria Online Academy, 2026). A partir dos resultados encontrados, as trajetórias hipotetizadas foram refutadas ou suportadas, e foram tecidas discussões sobre as relações entre os construtos nas equipes de trabalho.

Resultados

A partir das análises realizadas conforme os procedimentos descritos na seção Método, passa-se à apresentação dos resultados encontrados. As análises serão relatadas seguindo as mesmas etapas já mencionadas.

Evidências de Validade das Escalas

Durante a verificação dos pressupostos de normalidade e multicolinearidade nas escalas utilizadas, apenas um item na amostra de líderes (*n* = 126) apresentou assimetria acima de 2 (item 4 da escala de confiança: assimetria = 2,30). Na amostra de subordinados

(*n* = 350), o item 5 da escala de desempenho também teve assimetria levemente acima do parâmetro (2,04). Contudo, visto que essas escalas não foram utilizadas para os testes das hipóteses (conforme descrito posteriormente na seção Teste *t*), considera-se que as escalas efetivamente utilizadas atenderam ao pressuposto de normalidade.

Além disso, foi feita a inspeção da matriz de correlação para análise do pressuposto de multicolinearidade, com o *software* SPSS. Na amostra de líderes, os itens que corresponderiam ao fator de confiança profissional tiveram correlações significativas entre si, assim como os itens que corresponderiam ao fator de confiança pessoal, porém entre os itens de um fator e os do outro fator, as correlações foram não significativas ou significativas com intensidade mais baixa do que entre os itens do mesmo fator (Tabela 3.2). Na amostra de subordinados, aconteceu o mesmo com a escala de confiança e também com os itens das quatro dimensões do empoderamento psicológico (Tabelas 3.3, 3.4 e 3.5).

Tabela 3.2

Correlações – Amostra de Líderes

Item	*M* (*DP*)	CPROF 1	CPROF 2	CPROF 3	CPROF 4	CPROF 5	CPESS 6	CPESS 7	CPESS 8	CPESS 9	DESP 1	DESP 2	DESP 3	DESP 4	DESP 5	DESP 6
CPROF 1	6,33 (0,84)															
CPROF 2	5,99 (1,12)	,488**														
CPROF 3	6,25 (0,86)	,360**	,468**													
CPROF 4	6,38 (0,93)	,585**	,449**	,360**												
CPROF 5	6,02 (1,08)	,338**	,377**	,531**	,369**											
CPESS 6	4,58 (1,87)	,182*	,186*	0,077	,231**	0,158										
CPESS 7	5,35 (1,62)	0,026	0,085	0,086	,177*	0,111	,571**									
CPESS 8	5,34 (1,66)	0,108	0,157	0,046	0,076	0,136	,373**	,640**								
CPESS 9	5,41 (1,56)	0,016	0,162	0,023	0,106	0,134	,520**	,639**	,613**							
DESP 1	5,94 (1,01)	,459**	,501**	,499**	,384**	,287**	,232**	0,107	0,085	0,022						
DESP 2	6,03 (1,05)	,378**	,442**	,506**	,324**	,317**	0,080	0,050	-0,006	-0,008	,688**					
DESP 3	5,95 (1,03)	,424**	,386**	,339**	,402**	,316**	,238**	0,091	0,070	0,067	,640**	,657**				
DESP 4	5,85 (1,11)	,381**	,488**	,419**	,266**	,335**	0,058	-0,015	-0,002	-0,052	,534**	,745**	,572**			
DESP 5	6,33 (0,91)	,397**	,394**	,525**	,302**	,319**	0,153	0,121	0,046	0,083	,588**	,791**	,644**	,666**		
DESP 6	6,12 (0,95)	,461**	,413**	,492**	,410**	,379**	0,150	0,051	0,020	0,037	,516**	,797**	,591**	,759**	,756**	
DESP 7	5,67 (1,28)	,261**	,233**	0,173	,263**	0,166	0,125	0,018	-0,105	-0,043	,424**	,461**	,454**	,506**	,467**	,494**

Nota. *n* = 126. CPESS = Confiança Pessoal; CPROF = Confiança Profissional; DESP = Desempenho.

**$p < 0,01$. *$p < 0,05$.

Tabela 3.3

Correlações – Amostra de Subordinados (Parte 1)

Item	*M* (*DP*)	CPROF 1	CPROF 2	CPROF 3	CPROF 4	CPROF 5	CPESS 6	CPESS 7	CPESS 8	CPESS 9	DESP 1	DESP 2	DESP 3	DESP 4	DESP 5	DESP 6
CPROF 1	5,79 (1,38)															
CPROF 2	5,87 (1,34)	,650**														
CPROF 3	6,00 (1,20)	,761**	,732**													
CPROF 4	6,10 (1,27)	,631**	,674**	,727**												
CPROF 5	5,93 (1,38)	,685**	,655**	,739**	,713**											
CPESS 6	4,63 (1,91)	,468**	,479**	,472**	,451**	,432**										
CPESS 7	5,07 (1,82)	,532**	,521**	,545**	,514**	,529**	,677**									
CPESS 8	4,92 (1,86)	,573**	,541**	,540**	,531**	,577**	,607**	,780**								
CPESS 9	5,01 (1,82)	,450**	,420**	,437**	,380**	,425**	,549**	,657**	,668**							
DESP 1	6,11 (1,08)	,386**	,341**	,426**	,330**	,420**	,224**	,282**	,298**	,197**						
DESP 2	6,21 (0,97)	,230**	,213**	,295**	,273**	,308**	,122*	,141*	,146**	0,090	,475**					
DESP 3	6,25 (1,07)	,360**	,267**	,396**	,374**	,468**	0,082	,246**	,309**	,221**	,464**	,559**				
DESP 4	6,01 (1,14)	,320**	,224**	,334**	,279**	,348**	0,054	0,091	,135*	0,054	,394**	,631**	,539**			
DESP 5	6,46 (0,90)	,429**	,391**	,521**	,425**	,494**	,184**	,261**	,335**	,256**	,474**	,534**	,632**	,501**		
DESP 6	6,15 (1,04)	,303**	,212**	,325**	,310**	,370**	,152**	,173**	,163**	,163**	,471**	,666**	,604**	,585**	,569**	
DESP 7	5,66 (1,43)	,343**	,279**	,368**	,263**	,356**	,241**	,242**	,242**	,192**	,386**	,233**	,399**	,295**	,390**	,329**

Nota. *n* = 350. CPESS = Confiança Pessoal; CPROF = Confiança Profissional; DESP = Desempenho.

**$p < 0,01$. *$p < 0,05$.

Tabela 3.4

Correlações – Amostra de Subordinados (Parte 2)

Item	*M* (*DP*)	EMPI 1	EMPI 2	EMPI 3	EMPC 4	EMPC 5	EMPC 6	EMPS 7	EMPS 8	EMPS 9	EMPA 10	EMPA 11	EMPA 12	CCOM 1	CCOM 2	CCOM 3
EMPI 1	5,42 (1,55)															
EMPI 2	4,18 (1,65)	,611**														
EMPI 3	4,48 (1,66)	,632**	,792**													
EMPC 4	6,18 (1,06)	,452**	,335**	,392**												
EMPC 5	6,23 (1,04)	,462**	,329**	,386**	,844**											
EMPC 6	6,07 (1,08)	,403**	,330**	,365**	,721**	,733**										
EMPS 7	6,09 (1,34)	,352**	,317**	,353**	,441**	,414**	,440**									
EMPS 8	5,92 (1,45)	,358**	,330**	,359**	,398**	,348**	,415**	,859**								
EMPS 9	6,13 (1,38)	,345**	,281**	,341**	,431**	,420**	,450**	,814**	,860**							
EMPA 10	5,30 (1,56)	,380**	,484**	,550**	,317**	,342**	,266**	,392**	,353**	,318**						
EMPA 11	4,39 (1,85)	,279**	,288**	,334**	,209**	,236**	,219**	,216**	,202**	,195**	,645**					
EMPA 12	5,05 (1,69)	,388**	,449**	,497**	,291**	,304**	,292**	,391**	,414**	,366**	,716**	,686**				
CCOM 1	3,99 (0,87)	,255**	,137*	,231**	,283**	,273**	,288**	0,067	,108*	,133*	,160**	0,089	,162**			
CCOM 2	3,99 (0,90)	,249**	,222**	,328**	,218**	,234**	,219**	,133*	,146**	,172**	,152**	0,073	,182**	,607**		
CCOM 3	3,70 (1,08)	,172**	,153**	,175**	,218**	,199**	,198**	,123*	0,081	,114*	0,100	-0,026	0,097	,446**	,522**	
CCOM 4	4,34 (0,77)	,174**	0,068	0,055	,226**	,190**	,194**	0,101	0,090	,135*	0,098	,124*	0,063	,271**	,226**	,246**

Nota. *n* = 350. CCOM = Comportamentos de Cidadania Orientados para a Mudança; EMPA = EP (Autodeterminação); EMPC = EP (Competência); EMPI = EP (Impacto); EMPS = EP (Significado).

**$p < 0,01$. *$p < 0,05$.

Tabela 3.5

Correlações – Amostra de Subordinados (Parte 3)

Item	CPROF 1	CPROF 2	CPROF 3	CPROF 4	CPROF 5	CPESS 6	CPESS 7	CPESS 8	CPESS 9	DESP 1	DESP 2	DESP 3	DESP 4	DESP 5	DESP 6	DESP 7
EMPI 1	,284**	,370**	,264**	,305**	,285**	,262**	,228**	,284**	,235**	,268**	,169**	,226**	,158**	,271**	,224**	,238**
EMPI 2	,277**	,292**	,270**	,257**	,275**	,320**	,227**	,263**	,194**	,192**	,127*	,187**	,170**	,230**	,224**	,195**
EMPI 3	,333**	,303**	,306**	,281**	,284**	,348**	,295**	,303**	,254**	,236**	,121*	,198**	,160**	,242**	,222**	,258**
EMPC 4	,226**	,303**	,254**	,313**	,300**	,154**	,127*	,174**	,142*	,132*	,211**	,222**	,168**	,255**	,223**	,135*
EMPC 5	,216**	,260**	,228**	,277**	,292**	,130*	,113*	,132*	,129*	,109*	,274**	,232**	,141**	,282**	,258**	,121*
EMPC 6	,149**	,220**	,155**	,207**	,249**	0,103	0,022	0,087	0,057	,138*	,152**	,151**	0,093	,149**	,125*	,112*
EMPS 7	,293**	,258**	,256**	,386**	,315**	,247**	,271**	,327**	,180**	,207**	,109*	,148**	0,089	,239**	0,058	0,076
EMPS 8	,263**	,278**	,213**	,312**	,270**	,256**	,224**	,290**	,139*	,243**	0,086	,117*	0,041	,199**	0,061	,157**
EMPS 9	,284**	,247**	,224**	,339**	,309**	,198**	,229**	,271**	,180**	,219**	,114*	,210**	0,103	,262**	0,105	,186**
EMPA 10	,396**	,374**	,358**	,364**	,363**	,324**	,310**	,296**	,271**	,260**	,199**	,219**	,138*	,298**	,250**	,218**
EMPA 11	,312**	,301**	,285**	,250**	,258**	,277**	,229**	,250**	,279**	,219**	,157**	,204**	0,099	,189**	,198**	,216**
EMPA 12	,472**	,426**	,452**	,423**	,416**	,385**	,352**	,405**	,299**	,309**	,198**	,260**	,154**	,275**	,191**	,263**
CCOM 1	,145**	,155**	,114*	0,105	,162**	0,090	0,023	0,010	0,074	,188**	0,096	0,088	0,056	0,025	,201**	0,100
CCOM 2	0,106	,122*	0,084	,114*	,180**	,122*	0,099	0,102	,154**	,160**	0,016	0,067	-0,003	0,100	,122*	0,060
CCOM 3	,159**	0,108	0,094	,152**	,128*	0,101	0,103	,110*	,140*	0,026	-0,014	0,050	0,003	0,043	0,073	0,016
CCOM 4	,137*	,147**	,125*	,133*	,175**	0,065	0,060	0,092	-0,016	0,090	0,064	,107*	0,077	0,080	0,100	0,065

Nota. *n* = 350. CCOM = Comportamentos de Cidadania Orientados para a Mudança; CPESS = Confiança Pessoal; CPROF = Confiança Profissional; DESP = Desempenho; EMPA = EP (Autodeterminação); EMPC = EP (Competência); EMPI = EP (Impacto); EMPS = EP (Significado).

**$p < 0,01$. *$p < 0,05$.

Em seguida, foram realizadas as Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC), com o *software* Jamovi (The jamovi project, 2022), em um procedimento iterativo. A Tabela 3.6 exibe os índices de ajuste encontrados para cada escala.

Tabela 3.6

Análises Fatoriais Confirmatórias

Escala	*CFI*	*TLI*	*SRMR*	*RMSEA*	*x²/gl*	Alpha de Cronbach	Ômega de McDonald	Menor carga fatorial (Item)	Maior carga fatorial (Item)	Controle de covariância entre resíduos
Líderes										
Confiança (2 fatores)	0,967	0,952	0,048	0,063	1,50 *ns*	0,786 (CPROF); 0,830 (CPESS)	0,793 (CPROF); 0,840 (CPESS)	0,503 (CPROF 5)	0,847 (CPESS 7)	Sim
Desempenho	0,984	0,975	0,030	0,076	1,72*	0,909	0,918	0,556 (DESP 7)	0,914 (DESP 2)	Sim
Subordinados										
Confiança (2 fatores)	0,991	0,988	0,021	0,046	1,67*	0,918 (CPROF); 0,884 (CPESS)	0,920 (CPROF); 0,887 (CPESS)	0,739 (CPESS 6)	0,897 (CPROF 3)	Não
Empoderamento Psicológico (4 fatores)	0,973	0,963	0,046	0,071	2,69*	0,864 (EMPI); 0,907 (EMPC); 0,942 (EMPS); 0,863 (EMPA)	0,869 (EMPI); 0,910 (EMPC); 0,942 (EMPS); 0,866 (EMPA)	0,709 (EMPI 1)	0,947 (EMPS 8)	Não
CCO-M	0,992	0,976	0,018	0,060	2,23 *ns*	0,719	0,735	0,324 (CCOM 4)	0,816 (CCOM 2)	Não
Desempenho	0,986	0,975	0,029	0,060	2,25*	0,854	0,871	0,480 (DESP 7)	0,809 (DESP 2)	Sim

Nota. CCOM = Comportamentos de Cidadania Orientados para a Mudança; CPESS = Confiança Pessoal; CPROF = Confiança Profissional; DESP = Desempenho; EMPA = EP (Autodeterminação); EMPC = EP (Competência); EMPI = EP (Impacto); EMPS = EP (Significado).

*$p < 0,05$. *ns* = $p \geq 0,05$.

Com base nos índices, verifica-se que todas as escalas tiveram os índices de ajuste e de resíduo (CFI, TLI, SRMR e RMSEA) considerados excelentes. A razão x^2/gl também foi boa para todas as escalas, apesar do $p < 0,05$ em quatro delas. Todas as cargas fatoriais foram superiores a 0,30 e todas as medidas de confiabilidade foram superiores a 0,70. Ressalta-se que, em três escalas, houve a necessidade de controlar a covariância entre resíduos de alguns itens. Esta necessidade se dá quando a covariância é alta entre os resíduos, significando que os itens compartilham uma variância única que vai além do fator latente que os explica, ou seja, existe algo em comum entre os itens que não é capturado apenas pelo fator. Torna-se necessário, nesses casos, analisar os itens caso a caso, verificando se se referem ao mesmo aspecto do fenômeno ou capturam uma nuance específica do construto que acontece no mundo real e não foi incluída como fator separado na escala. Ainda, em alguns casos, é possível que a covariância entre resíduos aconteça por sobreposição semântica, quando estão redigidos de forma similar, compartilhando algum termo ou estrutura gramatical, o que gera um padrão de resposta comum a ambos (Bandalos, 2021). Ao conduzir a AFC controlando essa covariância, reconhece-se a relação entre os itens em vez de ignorá-la.

Na amostra dos líderes, a escala de confiança apresentou covariância entre os itens CPROF 3 e CPROF 5, respectivamente: “confiar nas habilidades da sua equipe em relação ao trabalho que ela realiza” e “confiar em sua equipe para, na sua ausência, saber apresentar adequadamente os resultados do seu trabalho para os outros”. Dentre os cinco itens do fator de confiança profissional, tratam-se dos dois itens referentes a habilidades (saber-fazer) dos subordinados, visto que os itens 1 e 5 referem-se mais a conhecimentos (saber) e atitudes (querer-fazer), enquanto o item 2 diferencia-se de todos os outros por sua redação que inicia com o verbo “depender”.

A escala de desempenho, por sua vez, gerou a necessidade de controlar a variância entre resíduos para um par de itens na amostra de líderes e outros dois pares de itens na amostra dos subordinados, refletindo perspectivas diferentes de cada fonte. Nas respostas dos líderes, a covariância aconteceu entre os resíduos dos itens DESP 1 e DESP 6, que

são: “os produtos e/ou serviços desta equipe são de ótima qualidade” e “as metas estabelecidas são cumpridas pela equipe”. Do ponto de vista dos líderes, pode ter havido uma associação específica entre esses itens, pois ambos remetem às entregas da equipe e não aos processos de trabalho e, operacionalmente, o cumprimento das metas é frequentemente avaliado pelo líder a partir de indicadores de qualidade do serviço prestado.

Diferentemente, nas respostas dos subordinados, o primeiro par de itens com covariância de resíduos foi DESP 2 e DESP 7: “minha equipe cumpre suas metas de trabalho com sucesso” e “outras equipes da organização reconhecem o bom desempenho da minha equipe”, respectivamente. Apesar do item 2 referir-se ao cumprimento de metas que, à primeira vista, poderia ter sido mais similar ao item 6, pode-se argumentar que a sua associação ao item 7 tenha sido mais saliente devido ao uso do termo “sucesso”. Isto porque, do ponto de vista dos subordinados, o julgamento sobre o sucesso alcançado pela equipe dependeria de sinais externos de validação, exatamente como o reconhecimento de que trata o item 7. Já o segundo par de itens que exigiu controle da covariância nesta amostra foi DESP 3 e DESP 5, respectivamente: “minha equipe responde com agilidade a novas demandas” e “a equipe da qual faço parte é produtiva”. Para os subordinados, os dois itens podem remeter ao funcionamento interno da equipe, pois a agilidade e a produtividade tornam-se conceitos próximos na dinâmica do trabalho cotidiano, visto que ambos se referem ao ritmo de trabalho da equipe e não a entregas formais como metas ou indicadores de qualidade de serviços. É importante destacar, ainda, que esses são aspectos mais facilmente observáveis pelos subordinados, no dia a dia e nas interações com os colegas, do que pelos líderes das equipes, o que justificaria o fato da covariância de resíduos ter sido diferente na percepção de cada amostra, mesmo tratando-se do mesmo fenômeno.

Diante dos resultados, conclui-se que todas as escalas apresentaram evidências de validade de estrutura interna satisfatórias, com as escalas de confiança e empoderamento psicológico discriminando, respectivamente, entre dois e quatro fatores, conforme era

esperado para estes construtos. Não foi necessária a exclusão de itens em nenhuma das escalas.

Análises de Emersão

As análises de emersão foram conduzidas com o apoio do *software* SPSS, para as quatro escalas respondidas pelos subordinados. Foram utilizados os dados de 259 participantes que pertenciam a 74 equipes diferentes, das quais 35 tiveram dois respondentes e 39 equipes tiveram entre três e 13 respondentes, independente do seu líder haver participado ou não da pesquisa.

Para verificar se havia variação entre as respostas das equipes, foi utilizada a Anova *one-way*. Os resultados demonstraram que as equipes diferem de forma estatisticamente significativa quanto à sua percepção sobre a confiança profissional do líder na equipe (p = 0,005), aos dois fatores do empoderamento psicológico (EP) que compõem o modelo desta pesquisa (competência: $p < 0,001$; e autodeterminação: p = 0,002) e ao desempenho da equipe ($p < 0,001$). Contudo, as respostas de diferentes grupos não são significativamente distintas quanto ao construto CCO-M (p = 0,590). Portanto, os comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança não poderiam ser interpretados, nesta amostra, como um fenômeno do nível das equipes de trabalho, mas apenas no nível individual.

Em seguida, buscou-se mensurar a porcentagem das variâncias de cada construto/fator que pode ser atribuída às equipes, por meio do cálculo do coeficiente de correlação intraclasse (ICC). Para a confiança profissional o resultado foi de 14,30%, enquanto para as dimensões de competência e autodeterminação do EP obteve-se os índices de 27,18% e 18,86%, respectivamente, e para o desempenho a porcentagem identificada foi de 35,85%. Tratam-se de resultados superiores a 12%, sendo considerados altamente satisfatórios em pesquisas no campo das ciências sociais. Para CCO-M, o ICC encontrado foi de 0,00%, confirmando que o fenômeno não emerge para o nível meso, como já havia sido indicado pela Anova *one-way*.

Por fim, investigou-se também a homogeneidade entre as respostas dos membros das mesmas equipes quanto às quatro variáveis. As equipes que não apresentassem suficiente similaridade em suas respostas seriam descartadas antes dos testes das hipóteses, pois para considerar que houve emersão do construto para o nível das equipes seria necessário haver concordância intragrupo. O cálculo da Análise dos Desvios Médios com base na Mediana (AD_{Md}) indicou que, das 74 equipes, houve suficiente homogeneidade em 72 equipes quanto ao desempenho (97,30%), em 71 equipes quanto à competência (95,95%), em 56 equipes quanto à autodeterminação (75,68%) e em 64 equipes quanto à confiança profissional do líder (86,49%).

Para seguir às etapas seguintes, foram utilizadas apenas as equipes que tiveram respostas dos seus líderes e suficiente homogeneidade entre as respostas dos subordinados. Assim, das 74 equipes, foram excluídas 33 cujos líderes não responderam a uma ou a ambas as escalas, além de 11 que apresentaram resultados da AD_{Md} acima dos valores críticos para uma ou mais variáveis do modelo. A amostra final foi, então, composta por 30 equipes, com 30 respostas de líderes e 124 respostas de subordinados.

Teste *t*

Antes de passar aos testes das hipóteses, foi verificado ainda se havia diferença estatisticamente significativa entre as respostas informadas pelos líderes e aquelas informadas pelos subordinados, quanto às escalas de confiança do líder e de desempenho da equipe, que foram respondidas por ambas as fontes. Para isso, utilizou-se o Teste *t* de amostras independentes, no *software* SPSS (n = 30).

Quanto ao desempenho, a média das avaliações dos subordinados (M = 6,21; DP = 0,55) foi significativamente maior que a das avaliações dos líderes (M = 5,72; DP = 0,94), $t(46,67) = 2,42$, $p = 0,02$, com um tamanho de efeito considerado de médio a grande (d = 0,64). Verificou-se que os subordinados apresentaram respostas mais lenientes quanto ao seu próprio desempenho, portanto, optou-se por utilizar para os testes das hipóteses as respostas informadas pelos líderes, que estariam menos sujeitas a esse viés.

Já para a confiança profissional do líder na equipe, a média das avaliações dos subordinados (*M* = 6,32; *DP* = 0,54) não diferiu de forma significativa das avaliações dos líderes (*M* = 6,14; *DP* = 0,63), *t*(58) = 1,20, *p* = 0,24, com tamanho de efeito considerado médio (*d* = 0,59). Este dado demonstra que os subordinados são capazes de perceber adequadamente o nível de confiança que o líder informa ter (ou não ter) na equipe. Optou-se, então, por utilizar para os testes das hipóteses apenas os dados da percepção dos subordinados quanto à confiança dos seus líderes.

Testes das Hipóteses

Com base nas análises anteriores, as hipóteses do estudo foram testadas de modo iterativo com a macro PROCESS no SPSS, no nível das equipes de trabalho, a partir das respostas informadas pelos subordinados quanto à sua percepção da confiança do líder na equipe e ao EP da equipe, nas dimensões competência e autodeterminação. A variável desempenho da equipe, por sua vez, considerou as respostas informadas pelos líderes das equipes, por estarem menos sujeitas ao viés de leniência. A variável CCO-M não demonstrou evidências de emersão para o nível das equipes, portanto, as hipóteses envolvendo essa variável não puderam ser testadas no nível meso: H2, H3a e H3b.

Procedeu-se, então, à inspeção da matriz de correlação entre as variáveis (Tabela 3.7) e aos testes das hipóteses H1, H4a e H4b. A matriz de correlação indica uma correlação positiva e significativa entre a variável confiança profissional e ambas as dimensões do EP. Contudo, a variável desempenho não teria correlações significativas com qualquer variável do modelo, e a correlação entre EP – nas suas duas dimensões – e desempenho da equipe teria direção negativa.

Tabela 3.7

Matriz de Correlações Entre Variáveis do Nível Meso

Variável	*M* (*DP*)	Confiança Profissional	EP (Competência)	EP (Autodeterminação)
Confiança Profissional	6,322 (0,538)			
EP (Competência)	6,227 (0,684)	,628**		
EP (Autodeterminação)	5,500 (0,962)	,647**	,606**	
Desempenho	5,724 (0,941)	0,130 *ns*	-0,243 *ns*	-0,222 *ns*

Nota. n = 30. EP = Empoderamento Psicológico.

***p* < 0,001. *ns* = não significativo

A hipótese H1 trata da relação entre a variável antecedente do modelo, confiança profissional, e a variável consequente, desempenho da equipe. Apesar do resultado já constar na matriz de correlação demonstrando que não houve significância, também foi conduzida análise de regressão linear no SPSS para podermos obter o intervalo de confiança desta medida. A falta de um efeito significativo entre antecedente e consequente não impede, contudo, que sejam investigados possíveis efeitos mediadores nessa relação (Hayes, 2022; Kenny et al., 1998; Nguyen, 2025; Pardo & Román, 2013; Zhao et al., 2010). Portanto, a hipótese 4, em suas partes 4a e 4b, aborda o papel mediador das dimensões do EP na relação entre a confiança profissional e o desempenho da equipe. Tal hipótese, por envolver análises de mediação, foi testada usando o Modelo 4 da macro PROCESS, versão 4.2 (Hayes, 2022) do *software* SPSS. A Tabela 3.8 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 3.8

Testes das Hipóteses – Nível Meso

Hipótese	Variáveis	Resultados
H1	X: Confiança profissional Y: Desempenho da equipe	β = 0,130; B = 0,228; t = 0,696; *p* = 0,492; 95% IC BCa [-0,443; 0,899].
H4a	X: Confiança profissional M: EP (Competência) Y: Desempenho da equipe	a: β = 0,628; B = 0,798 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,415; 1,181]); b: β = -0,536; B = -0,738 (*p* = 0,023; 95% IC BCa [-1,366; -0,110]); c': β = 0,468; B = 0,817 (*p* = 0,045; 95% IC BCa [0,019; 1,615]); c: β = 0,130; B = 0,228 (*p* = 0,492; 95% IC BCa [-0,443; 0,899]); a*b: β = -0,337 (95% IC BCa [-0,684; -0,094]); R^2 = 0,191; *F*(2, 27) = 3,192; *p* = 0,057; f^2: 0,236; 1 - β = 74,87%.
H4b	X: Confiança profissional M: EP (Autodeterminação) Y: Desempenho da equipe	a: β = 0,647; B = 1,157 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,630; 1,684]); b: β = -0,527; B = -0,516 (*p* = 0,029; 95% IC BCa [-0,975; -0,057]); c': β = 0,472; B = 0,825 (*p* = 0,049; 95% IC BCa [0,004; 1,646]); c: β = 0,130; B = 0,228 (*p* = 0,492; 95% IC BCa [-0,443; 0,899]); a*b: β = -0,341 (95% IC BCa [-0,722; -0,069]); R^2 = 0,179; *F*(2, 27) = 2,935; *p* = 0,070; f^2: 0,218; 1 - β = 74,85%.

Nota. n = 30. β = Coeficiente padronizado; B = Coeficiente não-padronizado; a: efeito de X em M; b: efeito de M em Y; c: efeito total de X em Y; c': efeito direto de X em Y; a*b: efeito indireto de X em Y mediado por M; EP: Empoderamento Psicológico; f^2: tamanho de efeito de Cohen; R^2: proporção da variância explicada pelo modelo; 1 - β: poder estatístico.

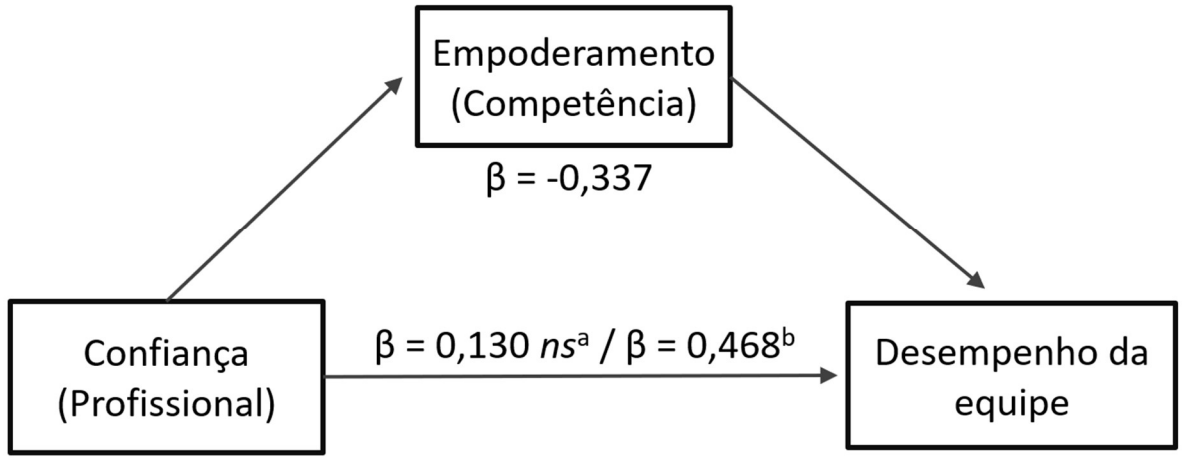
Os dados demonstram que a H1 foi refutada, pois a confiança profissional do líder na equipe não esteve positivamente relacionada ao desempenho da equipe (β = 0,130, *p* > 0,05). H4a e H4b, por outro lado, foram suportadas, visto que houve um efeito indireto significativo da confiança profissional do líder na equipe sobre o desempenho da equipe, por meio do EP da equipe, nas dimensões competência (β = -0,337, 95% IC [-0,684; -0,094]) e autodeterminação (β = -0,341, 95% IC [-0,722; -0,069]). Contudo, ressalta-se que a mediação foi confirmada com um efeito indireto (a*b) de sinal negativo, embora se houvesse defendido teoricamente uma direção positiva, o que não se refletiu adequadamente na redação das hipóteses.

Analisando as trajetórias apresentadas, percebe-se que, quando a confiança aumenta, o empoderamento psicológico também tende a aumentar, nas duas dimensões hipotetizadas; porém, com o aumento da confiança e do EP, o desempenho diminuiria.

Além disso, destaca-se que, ao incluir a variável mediadora nessa relação, a confiança passa a ter um efeito direto positivo e significativo sobre o desempenho, efeito este que anteriormente não era significativo. Deste modo, considerando que, no modelo mediado, o efeito direto da confiança sobre o desempenho é positivo e significativo, enquanto o efeito indireto – mediado pelo EP – é negativo e significativo, nota-se que os sinais contrários tendem a "se anular". Zhao et al. (2010) chamam isso de "mediação competitiva", o que explica a impossibilidade de se descartar a hipótese nula no efeito total do antecedente sobre o consequente. As Figuras 3.2 e 3.3 demonstram as relações entre as variáveis.

Figura 3.2

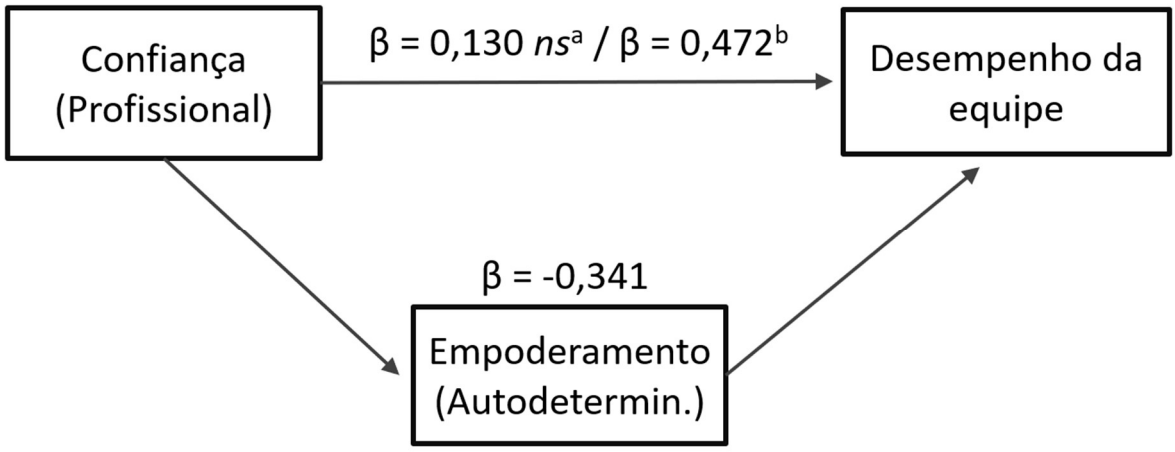
Resultado da Hipótese H4a



Nota. ns = efeito não significativo. Todos os demais efeitos são significativos (95% IC BCa). [a]Efeito total (H1) antes da entrada da variável mediadora. [b]Efeito direto após entrada da variável mediadora.

Figura 3.3

Resultado da Hipótese H4b



Nota. ns = efeito não significativo. Todos os demais efeitos são significativos (95% IC BCa). [a]Efeito total (H1) antes da entrada da variável mediadora. [b]Efeito direto após entrada da variável mediadora.

Após a verificação das hipóteses no nível meso, constatou-se que as análises realizadas não consideraram possíveis ponderações quanto à homologia desse modelo com o nível micro. Em estudos multinível, é relevante compreender se os fenômenos comportam-se de maneiras semelhantes ou diferentes quando acontecem no nível individual ou no nível das equipes. Passou-se então, de forma exploratória e sem hipóteses previamente definidas, à verificação da homologia do modelo proposto com o nível individual.

Para esta etapa, foram utilizadas as respostas informadas por todos os subordinados que participaram da pesquisa (*n* = 350), independentemente de seus líderes ou outros colegas de equipe haverem participado também. Essa amostra pertencia a 161 equipes diferentes, em oito organizações. Além das relações entre confiança, empoderamento psicológico e desempenho, neste nível também foi possível explorar o papel da variável CCO-M no modelo, mesmo que não tenha havido evidências de emersão

desse construto para o nível grupal. A Tabela 3.9 apresenta as correlações entre as variáveis, todas elas exibindo relações positivas e significativas umas com as outras.

Tabela 3.9

Matriz de Correlações Entre Variáveis do Nível Micro

Variável	*M* (*DP*)	Confiança Profissional	EP (Competência)	EP (Autodeterminação)	CCO-M
Confiança Profissional	5,941 (1,143)				
EP (Competência)	6,159 (0,973)	0,306**			
EP (Autodeterminação)	4,914 (1,510)	0,468**	0,334**		
CCO-M	4,002 (0,671)	0,205**	0,335**	0,155**	
Desempenho	6,121 (0,804)	0,528**	0,251**	0,326**	0,128*

Nota. n = 350. CCO-M = Comportamentos de Cidadania Organizacional Orientados para a Mudança; EP = Empoderamento Psicológico.

***p* < 0,01. **p* < 0,05.

É importante ressaltar que, no nível meso, as análises foram conduzidas considerando as medidas de desempenho informadas pelos líderes; porém, no nível micro, as análises consideraram todas as medidas informadas pelos subordinados, visto que os líderes não haviam avaliado os desempenhos de cada subordinado separadamente, mas sim o desempenho geral da equipe como um todo. Essa mudança de fonte quanto à avaliação do desempenho da equipe foi necessária a fim de preservar a variabilidade das respostas no nível individual, prezando pela não violação do princípio da independência das observações (Puente-Palacios & Laros, 2009). Apesar da mudança, ressalta-se que se trata do mesmo atributo, ainda que avaliado por diferentes perspectivas. A Tabela 3.10 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 3.10

Relações Entre as Variáveis do Modelo – Nível Micro

Hipótese [a]	Variáveis	Resultados
H1 [a]	X: Confiança profissional Y: Desempenho da equipe	β = 0,528; B = 0,371; R² = 0,279; t = 11,249; *p* < 0,001; 95% IC BCa [0,306; 0,436]
H2 [a]	X: Confiança profissional M: CCO-M Y: Desempenho da equipe	a: β = 0,203; B = 0,119 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,056; 0,182]); b: β = 0,027; B = 0,032 (*p* = 0,580; 95% IC BCa [-0,083; 0,147]); c': β = 0,528; B = 0,378 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,310; 0,445]); c: β = 0,534; B = 0,382 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,316; 0,448]); a*b: β = 0,006 (95% IC BCa [-0,015; 0,030]); *R²* = 0,286; *F*(2, 324) = 64,735; *p* < 0,001; *f²*: 0,401; 1-β = 100%.
H3a [a]	X: Confiança profissional M: EP (Competência) Y: CCO-M	a: β = 0,310; B = 0,259 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,172; 0,346]); b: β = 0,319; B = 0,223 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,148; 0,298]); c': β = 0,112; B = 0,066 (*p* = 0,041; 95% IC BCa [0,003; 0,129]); c: β = 0,211; B = 0,124 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,061; 0,186]); a*b: β = 0,099 (95% IC BCa [0,054; 0,150]); *R²* = 0,136; *F*(2, 322) = 25,401; *p* < 0,001; *f²*: 0,157; 1-β = 100%.
H3b [a]	X: Confiança profissional M: EP (Autodeterminação) Y: CCO-M	a: β = 0,469; B = 0,623 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,494; 0,751]); b: β = 0,086; B = 0,038 (*p* = 0,166; 95% IC BCa [-0,016; 0,091]); c': β = 0,171; B = 0,100 (*p* = 0,006; 95% IC BCa [0,029; 0,171]); c: β = 0,211; B = 0,124 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,061; 0,186]); a*b: β = 0,040 (95% IC BCa [-0,021; 0,106]); *R²* = 0,050; *F*(2, 322) = 8,489; *p* < 0,001; *f²*: 0,053; 1-β = 83,72%.
H4a [a]	X: Confiança profissional M: EP (Competência) Y: Desempenho da equipe	a: β = 0,301; B = 0,251 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,164; 0,337]); b: β = 0,111; B = 0,095 (*p* = 0,024; 95% IC BCa [0,012; 0,178]); c': β = 0,495; B = 0,353 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,284; 0,422]); c: β = 0,528; B = 0,377 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,311; 0,443]); a*b: β = 0,034 (95% IC BCa [0,002; 0,077]); *R²* = 0,290; *F*(2, 323) = 65,959; *p* < 0,001; *f²*: 0,408; 1-β = 100%.
H4b [a]	X: Confiança profissional M: EP (Autodeterminação) Y: Desempenho da equipe	a: β = 0,466; B = 0,617 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,489; 0,745]); b: β = 0,094; B = 0,051 (*p* = 0,079; 95% IC BCa [-0,006; 0,107]); c': β = 0,484; B = 0,346 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,271; 0,420]); c: β = 0,528; B = 0,377 (*p* < 0,001; 95% IC BCa [0,311; 0,443]); a*b: β = 0,044 (95% IC BCa [-0,010; 0,094]); *R²* = 0,286; *F*(2, 323) = 64,563; *p* < 0,001; *f²*: 0,401; 1-β = 100%.

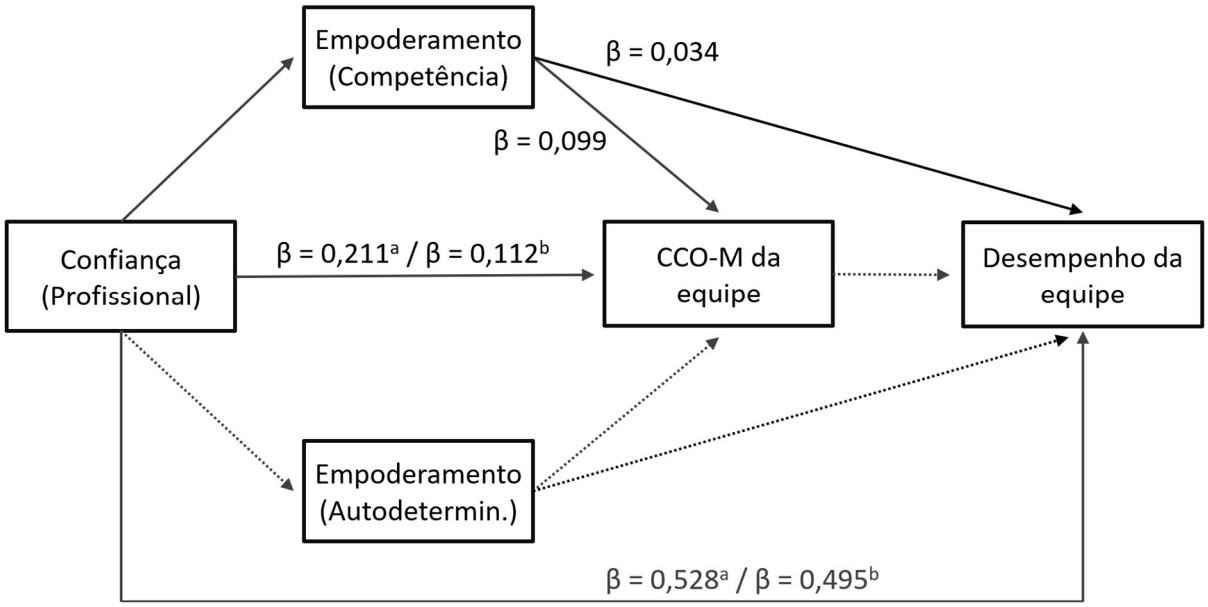
Nota. n = 350. β = Coeficiente padronizado; B = Coeficiente não-padronizado; a: efeito de X em M; b: efeito de M em Y; c: efeito total de X em Y; c': efeito direto de X em Y; a*b: efeito indireto de X em Y mediado por M; *f²*: tamanho de efeito de Cohen; R²: proporção da variância explicada pelo modelo; 1-β: poder estatístico. [a] As hipóteses não foram estabelecidas no nível micro, mas são indicadas as equivalências às relações hipotetizadas no nível meso.

Verifica-se, a partir dos dados apresentados, que todas as relações entre os construtos se manifestaram de forma distinta no nível individual, se comparadas com o nível das equipes de trabalho. A relação entre a confiança profissional e o desempenho foi positiva e significativa, mesmo antes da inclusão das variáveis mediadoras (β = 0,528, p < 0,001). Houve um efeito indireto significativo da confiança profissional sobre o desempenho por meio do EP na dimensão competência (β = 0,034, 95% IC [0,002; 0,077]), mas o efeito não foi significativo por meio da dimensão autodeterminação (β = 0,044, 95% IC [-0,010; 0,094]), enquanto no nível das equipes havia sido negativo e significativo por ambas as dimensões. Nota-se, portanto, que o modelo não é homólogo entre os diferentes níveis de análise.

Quanto ao papel dos CCO-M no modelo, obteve-se que esta variável não mediou a relação entre a confiança profissional do líder e o desempenho da equipe, avaliados a partir dos pontos de vista dos subordinados (β = 0,006, 95% IC [-0,015; 0,030]). Por outro lado, a relação entre a confiança profissional e os CCO-M foi mediada positiva e significativamente pelo EP, na dimensão competência (β = 0,099, 95% IC [0,054; 0,150]). A dimensão autodeterminação não mediou a relação (β = 0,040, 95% IC [-0,021; 0,106]). Destaca-se ainda que a variável EP, na dimensão competência, mediou aproximadamente 46,92% da relação entre a confiança profissional e os CCO-M, mas apenas 6,44% da relação entre confiança profissional e desempenho. A Figura 3.4 apresenta as relações encontradas.

Figura 3.4

Resultado das Hipóteses no Nível Micro



Nota. Linhas pontilhadas indicam efeitos não-significativos.

[a]Efeito total antes da entrada da variável mediadora. [b]Efeito direto após entrada da variável mediadora.

Discussão

O presente trabalho teve como objetivo geral propor e analisar empiricamente um modelo explicativo da relação entre a confiança profissional do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho. Como objetivos específicos, buscou-se identificar o papel do empoderamento psicológico (EP) – em suas dimensões competência e autodeterminação – e dos comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança como processos mediadores do efeito da confiança profissional do líder na equipe sobre o desempenho das equipes de trabalho; além de identificar em que medida o EP mediava a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e os comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança. As análises foram conduzidas no nível das equipes de trabalho, para análise das trajetórias hipotetizadas, e ainda no nível individual, de modo a verificar a homologia do modelo entre os níveis.

Emersão dos CCO-M

Por sua natureza, desde a concepção do construto, os CCO foram definidos como comportamentos discricionários (Organ, 1988), que dependeriam fundamentalmente de disposições individuais; mas meta-análises já indicaram que também podem ser estudados no nível das equipes de trabalho (Podsakoff et al., 2009, 2014). Neste nível, cada categoria de CCO pode apresentar dinâmicas próprias – por exemplo, no estudo empírico de Cho et al. (2021) sobre CCO de equipes, a confiança do líder impactou os CCO direcionados para a organização (CCO-O), mas não os direcionados a outros indivíduos (CCO-I).

No presente estudo, tratou-se dos CCO orientados para a mudança (CCO-M), que já foram estudados no nível das equipes por Mackenzie et al. (2011) a partir de medidas informadas pelos líderes tendo como referente a equipe como um todo. Argumentou-se, com base nos estudos de Ehrhart e Naumann (2004) e na teoria da aprendizagem social (SLT), que o construto também poderia emergir a partir do nível individual, por meio do desenvolvimento de normas grupais que incentivam a emissão dos CCO-M. Contudo, as análises de emersão evidenciaram que, nessa amostra, os CCO-M não se manifestaram como fenômeno do nível meso.

É possível que o processo de normatização descrito por Ehrhart e Naumann (2004) ainda não tenha ocorrido nas equipes participantes, pois é gradual e requer que o grupo tenha tido tempo suficiente para observar os comportamentos dos colegas, internalizar esses comportamentos como norma e criar um clima de encorajamento. Essa experiência coletiva pode ser dificultada em equipes que executam trabalhos remotos, bem como em equipes cujos membros executam tarefas rotineiras e bem definidas – como é comum em instituições públicas –, pois pode haver menor percepção sobre a necessidade, ou menos oportunidades para esse tipo de comportamento, resultando em maior variabilidade individual sobre se e quando agir proativamente. Também ressalta-se que essa categoria de CCO pode ter menor tendência a emergir do nível individual para o nível grupal por seu caráter mais cognitivo e menos interpessoal, que a torna mais sensível a diferenças individuais. Principalmente quando não há normas grupais consolidadas, cada indivíduo tem

a tendência de agir segundo suas próprias disposições, e os fatores individuais predominam de tal maneira que a variância observada não pode ser atribuída aos grupos.

Achados no Nível Meso

Os resultados da testagem da H1 não revelaram relação significativa entre a confiança profissional do líder na equipe e o desempenho da equipe, antes da inclusão das variáveis mediadoras no modelo. Contudo, após a inclusão das mediações, o efeito da confiança se mostrou positivo e significativo sobre o desempenho. Assim, conclui-se que a relação entre os construtos não é vazia, mas que há processos mediadores que a influenciam no mundo real e precisam ser considerados em modelos de pesquisa propostos. Tais processos podem impactar positiva ou negativamente a relação, de modo que a hipótese nula não pode ser descartada, o que justifica a ausência de significância em H1.

A partir dos resultados de H4a e H4b, percebe-se que a confiança do líder na equipe tem dois efeitos simultâneos sobre o desempenho da equipe, efeitos esses que percorrem trajetórias distintas: um efeito direto positivo e um efeito indireto negativo. Por um lado, quando o líder demonstra mais confiança profissional, o desempenho da equipe é elevado, o que pode ser explicado pelas teorias da troca social e da reciprocidade (Blau, 1964; Gouldner, 1960), pois a equipe se sentiria valorizada e buscaria retribuir com maior esforço e dedicação às tarefas formais. Por outro lado, a confiança do líder empodera a equipe, aumentando sua percepção de competência e autodeterminação, mas isso pode produzir efeitos negativos sobre o desempenho, ou sobre a percepção do líder acerca do desempenho, já que a expectativa do líder para o desempenho da equipe em que confia se torna mais elevada.

Zhao et al. (2010) descrevem esse tipo de resultado como mediação competitiva, um padrão considerado como evidência de que o modelo está capturando um fenômeno genuinamente complexo. Este achado sinaliza para a relevância do modelo, que revela que a confiança profissional do líder opera por mecanismos múltiplos e com efeitos

contraditórios sobre o desempenho das equipes, o que não seria detectado em estudos que testam apenas o efeito total de uma variável antecedente sobre uma consequente.

De fato, a literatura sobre empoderamento psicológico (EP) aponta que seus efeitos sobre o desempenho nem sempre são benéficos, mas dependem de condições moderadoras (Chen et al., 2007; Maynard et al., 2012). Por exemplo, Cheong et al. (2019) propõem que o empoderamento contribui mais para o desempenho quando a tarefa está a uma distância temporal maior, enquanto para tarefas que devem ser concluídas em um futuro próximo, comportamentos mais diretivos seriam mais eficazes do que uma liderança empoderadora. Em outro estudo, obteve-se simultaneamente evidências para as duas faces do EP: ao mesmo tempo em que ele pode aumentar a autoeficácia e influenciar positivamente o desempenho, também pode gerar tensões e sobrecarga de papel, influenciando-o negativamente (Cheong et al., 2016), o que se interpreta a partir da teoria dos papéis (Levinson, 1965) e do modelo de autonomia proposto por Langfred e Moye (2004).

Em particular, esse modelo apresenta contribuições importantes para compreender o efeito da dimensão autodeterminação sobre o desempenho. Os autores propõem que, para que a autonomia conferida pelo líder resulte em desempenhos mais elevados, é necessário que o liderado tenha acesso às informações necessárias sobre a tarefa, e quanto mais complexa a tarefa for, mais recursos cognitivos o liderado precisará empregar para concluí-la – caso a tarefa não esteja totalmente aprendida, isso pode aumentar a distração cognitiva e prejudicar o desempenho (Langfred & Moye, 2004). Além disso, nas equipes de trabalho, a interdependência, a variabilidade e a formalização de tarefas também podem ser moderadores importantes na relação entre autonomia e desempenho: os benefícios da autonomia são maiores quando a interdependência de tarefas e a formalização são baixas e quando a variabilidade de tarefas é alta (Langfred & Moye, 2004). Desse modo, quando as equipes percebem alta autodeterminação, mas atuam em ambientes com restrições estruturais não resolvidas (informação insuficiente, recursos escassos, interdependência de tarefas mal gerenciada), o empoderamento pode gerar prejuízos ao desempenho coletivo.

Na dimensão competência, especificamente no nível das equipes de trabalho, dinâmicas grupais também podem influenciar a relação entre EP e desempenho de forma negativa. Ocorre que a alta percepção de competência pode levar a uma redução do esforço, por acreditarem que conseguirão um bom resultado sem precisar se esforçar tanto (Yeo & Neal, 2006). Deste modo, ao subestimarem a dificuldade das tarefas, a complexidade ou o tempo necessário para realizá-las, as equipes que coletivamente se percebem muito competentes podem falhar em planejar ou coordenar as tarefas da forma que seria necessária para que um bom desempenho fosse alcançado.

Além disso, o fenômeno da difusão de responsabilidade (Darley & Latané, 1968) também pode influenciar essa relação: quando a responsabilidade sobre o desempenho é compartilhada entre todos da equipe, os liderados podem ter a tendência de diminuir seu esforço individual. Esse conceito é denominado indolência social (Karau & Williams, 1993; Latané et al., 1979) e pode contribuir para a compreensão sobre o impacto negativo no desempenho das equipes: se o líder demonstra confiança no grupo, delegando tarefas e responsabilidades, e há uma percepção compartilhada de que os demais colegas também são competentes para desempenhá-las, então o indivíduo poderá não se esforçar tanto como se o desempenho dependesse unicamente da sua competência. Como resultado, a equipe falha em alcançar os resultados pretendidos.

Homologia Entre Níveis

A distinção entre os achados no nível meso e no nível micro revela que o modelo não se manifestou de forma homóloga entre os dois níveis de análise. Quando há homologia, as relações entre construtos se replicam entre os níveis; porém, Kozlowski e Klein (2000) alertam que a emersão baseada nesse isomorfismo é a exceção e não a regra, pois fenômenos emergentes não são necessariamente compartilhados, uniformes e convergentes. Ao alterar o nível de análise, é possível – e, em muitos casos, esperado – que as relações entre variáveis mudem de direção, de magnitude ou até deixem de existir (Chen et al., 2005).

Quando construtos individuais são agregados para o nível das equipes, eles deixam de representar meramente a média das percepções individuais, mas passam a refletir uma propriedade coletiva emergente, com dinâmicas próprias (Puente-Palacios et al., 2016). Com isto, passam a estar sujeitos à influência de fatores que operam no nível meso, tais como as normas grupais, a interdependência, a distribuição de papéis, os conflitos intragrupo, a coesão grupal ou as competências de equipes (Vieira, 2024). O contexto grupal cria condições que não existem no nível individual e que podem modificar as relações entre as variáveis, atuando como potenciais moderadoras do fenômeno nas equipes de trabalho, ainda que não tenham sido especificadas no modelo desta pesquisa. A ausência de homologia sugere, portanto, que características ou processos grupais não controlados neste estudo podem ter contribuído para que as relações identificadas no nível individual não tenham se replicado no nível coletivo.

É importante ressaltar também que as análises realizadas no nível meso consideraram o líder como informante sobre o desempenho das equipes que lideram, enquanto as análises no nível individual consideraram a avaliação dos liderados, visando preservar o princípio básico de independência das observações (Puente-Palacios & Laros, 2009). As duas medidas tratam do mesmo construto, avaliado por diferentes perspectivas, mas o teste *t* demonstrou que não são equivalentes, pois os subordinados foram mais lenientes ao avaliarem o desempenho de sua própria equipe. Esse aspecto pode ter fortalecido artificialmente a relação entre o desempenho e as demais variáveis do modelo no nível micro, de modo que a inconsistência nas fontes quanto a essa variável pode prejudicar a comparação entre os níveis.

Outro aspecto que merece consideração é que, no nível meso, a utilização de medidas aplicadas em diferentes fontes evitou a incidência do viés do método comum (CMB, do inglês *common method bias*; Podsakoff et al., 2024). No nível micro, todas as variáveis do modelo foram respondidas pelos mesmos indivíduos – os liderados –, e o CMB pode ter afetado a relação entre os construtos. Por exemplo, na confirmação da hipótese H1 no nível micro, o efeito positivo e significativo da confiança do líder sobre o desempenho

pode ter sido parcialmente inflado como reflexo dessa diferença no modo de mensuração do desempenho.

Achados no Nível Micro

Diferente do nível meso, todas as variáveis do modelo apresentaram correlações positivas e significativas umas com as outras no nível individual. Apesar da possibilidade da influência do CMB, também é pertinente analisar os resultados à luz de teorias e mecanismos que parecem operar primariamente como processos psicológicos individuais, mas que se diluem no nível da equipe por outros motivos subjacentes às dinâmicas grupais.

A começar pela relação entre a confiança profissional do líder e o desempenho, foi verificado um efeito positivo, mesmo antes da inclusão de variáveis mediadoras no modelo. A confirmação desse efeito é consistente com as bases teóricas da troca social e da reciprocidade, de modo que a confiança do líder sinaliza ao subordinado que ele é avaliado como competente, e como mecanismo de retribuição à avaliação positiva, o liderado aumentaria sua motivação e esforço para contribuir, seja com o desempenho ou com comportamentos proativos como os CCO-M (Rosenbruch et al., 2023). Contudo, ao considerar os CCO-M como mediadores da relação entre confiança e desempenho, a trajetória entre o mediador e o consequente não é significativa, e o efeito indireto não acontece. Os CCO-M são comportamentos que podem levar a melhorias em processos, políticas e procedimentos de trabalho, mas em geral essas melhorias são graduais e pode levar um tempo para que o seu impacto no desempenho se manifeste. É possível que o efeito não tenha sido captado neste estudo por seu desenho transversal, pois já foi indicado em uma meta-análise que a relação entre CCO e desempenho é mais forte em estudos longitudinais (Podsakoff et al., 2009).

Em seguida, foram verificados os efeitos mediadores do EP no modelo, e foram obtidos os achados mais instigantes deste estudo no nível micro. A confiança profissional apresentou relação positiva e significativa com ambas as dimensões do EP, porém apenas a dimensão competência teve trajetória significativa para os CCO-M e para o desempenho,

resultando em efeitos indiretos positivos e significativos. A autodeterminação, por sua vez, não mediou o efeito da confiança para nenhum dos dois consequentes.

Esses achados sinalizam que, quando o subordinado se percebe como competente, sente-se capaz de identificar problemas e agir para resolvê-los, engajando-se em comportamentos que vão além do seu papel formal, pois a autoeficácia reduz a percepção do risco de fracasso ou de exposição negativa. Assim, o EP, em sua dimensão competência, reduz a relutância em agir e facilita a emissão de CCO-M (Choi, 2007; Li et al., 2016). Ao mesmo tempo, a percepção de competência também eleva o esforço despendido na tarefa e a persistência diante de obstáculos, contribuindo para a melhoria do desempenho (Seibert et al., 2011). A meta-análise de Stajkovic e Luthans (1998) demonstra que a relação entre autoeficácia e desempenho, no nível individual, está estabelecida de forma robusta, mesmo quando outras variáveis são controladas no mesmo modelo.

Destaca-se que o coeficiente da trajetória entre a competência, enquanto mediadora, e CCO-M, enquanto consequente, foi quase três vezes maior (β = 0,319) que o coeficiente da trajetória para o desempenho (β = 0,111), demonstrando que a competência prediz mais fortemente os CCO-M que o desempenho. Haveria uma relação mais próxima no primeiro caso, em que a crença na própria capacidade pode habilitar o comportamento discricionário de forma imediata, sem a necessidade de processos ou agentes intermediários. O efeito direto remanescente da confiança sobre CCO-M é modesto (β = 0,112), indicando que a competência captura uma parcela relevante desta relação.

A relação entre confiança e desempenho é mais distal, pois a percepção de competência precisa se traduzir em esforço, o qual precisa impactar os resultados da equipe e estes precisam ser percebidos pelo subordinado. Nesse caso, o efeito direto da confiança sobre o desempenho foi mais de quatro vezes maior (β = 0,495), indicando que a confiança impacta o desempenho predominantemente por outras vias além da competência. Em ambos os modelos que tiveram a confiança como antecedente e a competência como mediadora, os R^2 foram significativos, confirmando que explicam proporções reais da variância nos CCO-M (13,6%) e no desempenho (29,0%).

A competência e a autodeterminação, apesar de serem ambas dimensões do EP, operam por mecanismos psicológicos distintos e mantêm relações diferentes com as demais variáveis do modelo. Nos modelos que examinaram o papel da autodeterminação como mediadora, em ambos a confiança influenciou positiva e significativamente a autodeterminação no nível individual, porém essa dimensão não teve trajetória significativa com CCO-M ou com o desempenho. É importante ressaltar que havia correlação positiva e significativa da autodeterminação com todos os construtos quando analisados isoladamente, o que indica que essa dimensão não é irrelevante; porém, enquanto mecanismo mediador entre a confiança e os dois critérios, a autodeterminação não capturou variância suficiente, e a relação entre a confiança e os consequentes pode ter outros mediadores que não foram considerados neste modelo.

A ausência do efeito indireto da confiança sobre CCO-M e desempenho, quando mediado pela autodeterminação, pode ter interpretações similares às expostas no nível meso. Isto é, a alta percepção de autonomia pode não ser suficiente para que o indivíduo se engaje em CCO-M ou perceba o desempenho da equipe como mais elevado, se outras condições não estiverem presentes. A autodeterminação reflete a liberdade de escolha do liderado quanto ao seu trabalho, uma condição que pode criar o espaço para iniciativas e mudanças, mas argumenta-se que esta condição pode não se traduzir em CCO-M, por exemplo, se o indivíduo não se perceber como competente para propor soluções e implementar mudanças. Spreitzer (1995) já sinalizava que as dimensões do EP funcionam de forma mais potente em conjunto do que isoladamente, sendo possível que a autodeterminação dependa da competência como condição habilitadora para produzir efeitos sobre CCO-M. A competência seria uma condição fundamental para qualquer tipo de motivação para ação, diferente da autonomia (Deci & Ryan, 2000). Além disso, visto que esses comportamentos envolvem riscos e exposição social para o liderado, sua associação é significativa com a segurança psicológica, que também poderia ser investigada como potencial moderadora nesse contexto (Frazier et al., 2016).

Ressalta-se também que a percepção do indivíduo sobre o desempenho da sua equipe é influenciada por múltiplos fatores, de modo que a autodeterminação individual, isoladamente, pode não ter relação suficientemente direta para produzir um efeito indireto significativo neste modelo. A relação é mais distal, e seriam necessários processos intermediários ou outras condições para converter a liberdade do indivíduo em percepções de resultados concretos de desempenho formal da equipe na tarefa. Essas condições vão além do alcance do próprio respondente, mas podem estar relacionadas a dinâmicas grupais ou até a políticas organizacionais, dificultando ainda mais a captura do fenômeno no nível individual.

Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

Apesar da relevância das contribuições trazidas por este estudo, ele não é isento de oportunidades de melhoria que podem ser vistas como limitações. Essas, ao serem apontadas, podem contribuir para agendas de pesquisas futuras. Inicialmente, ressalta-se que as hipóteses propostas para o estudo foram fundamentadas em defesas teóricas de relações positivas entre os construtos, mas essa teorização sobre a direcionalidade das relações não se refletiu adequadamente na redação das hipóteses. Ao hipotetizarem apenas que a relação seria mediada, os efeitos indiretos significativos permitiram que algumas hipóteses fossem consideradas suportadas, apesar de terem apresentado um sinal negativo, o que não condiz com os argumentos que fundamentaram as suas proposições. Assim, avalia-se que a redação das hipóteses deveria ter previsto a direcionalidade positiva das relações, e os efeitos indiretos negativos deveriam ter levado à conclusão de que as hipóteses foram refutadas, o que teria sido mais coerente com a argumentação realizada previamente.

Ainda sobre oportunidades de melhoria na redação das hipóteses, todas estiveram voltadas para o nível das equipes de trabalho, eliminando ponderações quanto à homologia do modelo com o nível individual. Diante da identificação desta limitação, foram conduzidas análises exploratórias no nível micro, porém não havia hipóteses prévias a serem testadas. Para pesquisas futuras, sugere-se que a homologia entre os níveis – ou a falta dela – seja

hipotetizada previamente, de modo que as análises possam contribuir para refutar ou confirmar as hipóteses não apenas no nível das equipes, mas também no nível individual.

Neste sentido, é importante que as medidas utilizadas em ambos os níveis sejam equivalentes. No presente estudo, a medida de desempenho de equipes foi respondida tanto por líderes como pelos seus liderados, mas houve diferença estatisticamente significativa entre elas. Nas análises do nível meso, foram utilizadas as respostas dos líderes sobre as equipes, o que contribuiu para evitar o viés do método comum (CMB); porém, nas análises do nível micro, foi necessário utilizar as respostas dos subordinados, para que fosse respeitado o princípio da independência das observações. Assim, no nível individual, as análises estiveram sujeitas ao CMB, ao viés de leniência nas autoavaliações do desempenho dos subordinados e à mudança de fonte, que pode ter contribuído para resultados diferentes em relação ao nível coletivo. Em estudos futuros que busquem evitar esses vieses e ao mesmo tempo preservar a variação entre as respostas individuais, sugere-se a utilização de indicadores objetivos de desempenho – como vendas, satisfação do cliente ou qualidade das entregas – que diminuam a suscetibilidade a vieses perceptuais. Outra alternativa também seria que o líder informe individualmente sobre o desempenho de cada subordinado participante da pesquisa.

Outro construto constante do modelo também apresentou limitação, pois não pôde ser analisado no nível pretendido devido à ausência de evidências de emersão. Para que os CCO-M se tornem um atributo coletivo, é necessário o desenvolvimento de normas grupais, um processo gradual que exige tempo para acontecer. Sugere-se a realização de estudos longitudinais que possam capturar este fenômeno em equipes de trabalho e investigar sua relação com as demais variáveis do modelo, pois outra limitação deste estudo foi o seu caráter transversal.

Quanto ao empoderamento psicológico, no nível individual, suas quatro dimensões são definidas como impacto, competência, significado e autodeterminação (Spreitzer, 1995). No nível coletivo, o empoderamento da equipe teria quatro dimensões conceitualmente e funcionalmente similares, chamadas impacto, potência, significado e autonomia (Kirkman &

Rosen, 1999). Tanto a competência – do indivíduo – como a potência – do grupo – são construtos intrinsecamente baseados na autoeficácia, e já é amplamente verificado em estudos teóricos, empíricos e meta-análises que eles mantêm suficiente similaridade entre os níveis, inclusive com homologia na relação entre autoeficácia e desempenho individual quando comparada à correlação entre eficácia coletiva e desempenho do grupo (Chen et al., 2005; Seibert et al., 2011; Stajkovic & Luthans, 1998). Porém, é provável que relações homólogas se manifestem mais claramente quando a potência é mensurada a partir de um modelo de composição por consenso com mudança de referente (Chan, 1998). No presente estudo, foi utilizado o modelo de composição por consenso direto, considerando a competência como uma das quatro dimensões avaliadas do EP; mas, para futuros estudos cuja investigação seja focada apenas na dimensão de potência de equipes, seria sugerida a utilização de uma escala adaptada para o nível coletivo, como a de Borba (2007).

Outra limitação deste estudo é a sua amostra possivelmente não generalizável para outros contextos de trabalho ou localidades fora do Brasil. Apesar de ser um quantitativo satisfatório em pesquisas no nível meso, ressalta-se que a amostra utilizada neste estudo foi composta por 30 equipes de trabalho, enquanto o cálculo amostral realizado previamente pelo *software* G*Power havia recomendado uma amostra de pelo menos 31 equipes para se obter um tamanho de efeito grande ($f^2 = 0,35$) e poder estatístico adequado ($1 - \beta = 0,80$), com nível de significância $\alpha = 0,05$. Assim, a amostra esteve ligeiramente abaixo da recomendação, apesar de muito próxima. Argumenta-se, contudo, que esse tamanho amostral não é inadequado, pois o uso de outra ferramenta de cálculo de poder estatístico, denominada Calculadora de Análise de Poder Estatístico (Psicometria Online Academy, 2026) indicaria que seriam necessárias pelo menos 25 equipes participantes para detectar esse efeito, com as mesmas estimativas de poder e significância. Esse instrumento adota as diretrizes de cálculo descritas por Cohen (1988), mas não havia sido utilizado no início desta pesquisa, pois foi lançado como *software* apenas após a coleta dos dados.

Por fim, os resultados do estudo indicaram que outros fenômenos não capturados pelo modelo podem estar influenciando as relações entre as variáveis. É fundamental que

pesquisas futuras continuem a identificar o papel de construtos mediadores e moderadores operantes no nível das equipes, dos indivíduos ou de ambos. Em especial, os achados sugerem a investigação de mecanismos mediadores entre a confiança profissional do líder e o desempenho da equipe; de mecanismos moderadores da relação entre empoderamento psicológico e consequentes como desempenho e CCO-M; e de características e processos grupais que podem moderar efeitos diversos nas equipes de trabalho.

Contribuições Teóricas, Metodológicas e Aplicadas

O estudo teve como objetivo geral propor e analisar empiricamente um modelo explicativo da relação entre a confiança profissional do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho. Como objetivos específicos, buscou-se identificar o papel do empoderamento psicológico – nas dimensões competência e autodeterminação – e dos comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança como processos mediadores do efeito da confiança profissional do líder na equipe sobre o desempenho das equipes de trabalho; e identificar em que medida o empoderamento psicológico medeia a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e os comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança.

Os resultados discutidos evidenciaram que, no nível das equipes, a confiança do líder aumenta o empoderamento psicológico da equipe, mas seu efeito sobre o desempenho nem sempre é benéfico. Apesar da confiança ter um efeito direto positivo sobre o desempenho, o empoderamento pode ter efeitos indiretos negativos, possivelmente influenciados por características e dinâmicas grupais ou pela ausência de suporte estrutural, informacional e processual para a execução das tarefas. Essa identificação de efeitos diretos e indiretos com sinais opostos na relação entre confiança e desempenho, mediada pelas dimensões do empoderamento psicológico, revelou que a confiança opera por mecanismos simultâneos e contraditórios, em uma mediação competitiva que estudos que testam apenas efeitos totais não seriam capazes de detectar.

No nível dos indivíduos, por outro lado, a percepção da confiança do líder impacta positivamente a autopercepção de competência dos liderados, favorecendo

comportamentos orientados para a promoção de mudanças positivas no ambiente de trabalho e contribuindo para a melhoria do desempenho da equipe de trabalho. O papel mediador da competência nessa relação entra em contraste com o papel da autodeterminação. Apesar da autodeterminação estar correlacionada significativamente com ambos os critérios, o efeito indireto não foi significativo com a sua mediação, o que sugere que as dimensões do EP têm papéis funcionais distintos no modelo. Ainda, o efeito da competência é mais proximal aos CCO-M do que ao desempenho coletivo percebido, contribuindo para a compreensão de que a autoeficácia influencia de forma distinta os dois critérios.

É importante ressaltar ainda, como contribuição do estudo, a evidência de que o isomorfismo entre os níveis micro e meso não deve ser presumido para as variáveis deste modelo. São necessárias teorizações específicas para cada nível de análise, e a homologia precisa ser verificada empiricamente antes de se tecer generalizações sobre os achados. Nesse sentido, a presente pesquisa destacou-se por considerar questões de natureza multinível evidenciadas na defesa da ocorrência dos processos de emersão. Essa investigação representa uma contribuição relevante para os estudos sobre equipes de trabalho, com o diferencial metodológico de utilizar medidas respondidas tanto pelo líder da equipe como agregadas a partir das respostas coletadas no nível individual com os membros de tais equipes.

Apesar dos CCO-M não haverem apresentado evidências de emersão, o estudo contribui ao sinalizar que são necessárias mais pesquisas para investigar o potencial de emersão do construto. Pesquisas anteriores que o abordaram no nível das equipes utilizaram medidas respondidas pelos líderes, sem investigar a possibilidade de agregação de respostas dos liderados. Além disso, o campo de estudos sobre CCO tradicionalmente tem estudado mais os comportamentos afiliativos do que os orientados para a mudança, pelo que sinalizamos a importância de avançar o conhecimento sobre esta categoria de comportamentos que se torna tão relevante nas organizações contemporâneas que são submetidas a mudanças constantes.

Ressalta-se ainda, como diferencial deste trabalho, o fato de ter contado com uma amostra diversificada em termos de sexo, idade, escolaridade, tempo na empresa, tempo na equipe, modalidade de trabalho (presencial, híbrido e home-office) e área de atuação. Foram representadas 30 equipes de trabalho, número considerado relevante em estudos de emersão; e oito organizações diferentes, de pequeno, médio e grande porte, públicas e privadas, atuantes em diversos segmentos de comércio e de prestação de serviços. A diversidade de procedimentos de coleta empregados para alcançar a participação de equipes com diferentes perfis pode ter contribuído para mitigar possíveis vieses relacionados a características da amostra.

Outra contribuição metodológica importante do estudo é a utilização da abordagem mais contemporânea para análises de mediação, em contraste à abordagem mais tradicional de Baron e Kenny (1986). A ênfase no efeito indireto como suficiente critério para confirmar a existência de mediação permitiu que fossem identificadas importantes relações mediadas, que teriam sido descartadas caso a abordagem tradicional fosse seguida. O modelo apresentou um caso de mediação competitiva, no nível das equipes, o que ilustra a importância de se investigar possíveis efeitos contraditórios que possam estar em operação no modelo. Assim, um efeito total não significativo pode não representar meramente a ausência da relação, mas sim a presença de efeitos positivos e negativos operando simultaneamente no mundo real, demonstrando que o fenômeno é complexo e abrindo caminhos para investigações mais aprofundadas em vez de levar ao encerramento das análises.

Espera-se que os resultados tenham contribuído para ampliar o entendimento dos processos psicológicos das equipes de trabalho e a compreensão sobre como estes processos influenciam os comportamentos e resultados das equipes. Dessa forma, a pesquisa representa também uma contribuição prática significativa para líderes e organizações que buscam promover desempenho, inovação e empoderamento em suas equipes. Ao exibirem confiança em seus liderados, comunicando de forma clara e consistente que acreditam nas suas capacidades – por meio de delegação de tarefas,

reconhecimento e redução de microgerenciamento –, os líderes podem esperar incrementos significativos na percepção de competência e autodeterminação dos subordinados.

Trabalhadores que se percebem competentes engajam mais em CCO-M e contribuem mais para o desempenho coletivo. Assim, ações que fortaleçam a autoeficácia dos colaboradores têm potencial de gerar efeitos em cascata sobre o comportamento e o desempenho. Sugere-se, por exemplo, a adoção ou manutenção de práticas de gestão do desempenho que incentivem os feedbacks periódicos e o reconhecimento e desenvolvimento de capacidades. Contudo, nas equipes de trabalho, o EP pode não se traduzir automaticamente em melhor desempenho, e em alguns contextos pode até estar associado a resultados contrários aos esperados. Equipes que se sentem muito competentes ou experimentam muita autonomia podem desenvolver um senso excessivo de autoeficácia coletiva que reduz o esforço percebido como necessário ou que leva à indolência social. Os líderes precisam estar atentos para que o empoderamento da equipe seja acompanhado de clareza de papéis, definições claras sobre metas e resultados esperados e, sobretudo, suporte estrutural e informacional adequado, para evitar efeitos não desejados.

Referências

Almadana, A. V., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2022). Can generational differences and feeling trusted improve knowledge-sharing behavior? Consequences of high-performance work systems. *Journal of Workplace Learning, 34*(2), 200-214. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0058

Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: the effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal, 58*(6), 1637-1657. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0246

Bandalos, D. L. (2021). Item meaning and order as causes of correlated residuals in confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 28*(6), 903-913. https://doi.org/10.1080/10705511.2021.1916395

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. General Learning Press.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* John Wiley and Sons.

Bliese, P. D., Chan, D., & Ployhart, R. E. (2007). Multilevel methods: Future directions in measurement, longitudinal analyses, and nonnormal outcomes. *Organizational Research Methods, 10*(4), 551-563. https://doi.org/10.1177/1094428107301102

Borba, A. C. P. (2007). Potência em equipes: Desenvolvimento de uma medida [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. https://repositorio.unb.br/handle/10482/3119

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management, 35*(2), 327-347. https://doi.org/10.1177/0149206307312511

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234

Chen, D., Zhang, Y., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2023). How to fuel public employees' change-oriented organizational citizenship behavior: A two-wave moderated mediation study. *Review of Public Personnel Administration, 43*(1), 185-208. https://doi.org/10.1177/0734371X21105267

Chen, G., Bliese, P. D., & Mathieu, J. E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. *Organizational Research Methods, 8*(4), 375-409. https://doi.org/10.1177/1094428105280056

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 331-346. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly, 27*(4), 602-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 34-58. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005

Chiu, H. C., & Chiang, P. H. (2019). A trickle-down effect of subordinates' felt trust. *Personnel Review*, *48*(4), 957-976. https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0036

Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 28*(2), 169-184. https://doi.org/10.1177/1548051820979634

Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior, 28*(4), 467-484. https://doi.org/10.1002/job.433

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, *11*(2), 213-228. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf

Darley, J. M., & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology, 8*(4), 377-383. https://doi.org/10.1037/h0025589

Dayan, M. (2010). Managerial trust and NPD team performance: Team commitment and longevity as mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *25*(2), 94-105. http://doi.org/10.1108/08858621011017723

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 960-974. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.960

Erdem, F., Ozen, J., & Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work Study*, *52*(7), 337-340. http://dx.doi.org/10.1108/00438020310502633

Faherty, C. M., & Clinton, E. (2024). Speaking up to the boss: The effects of Top Management Team members' felt trust and perceived CEO trustworthiness on voice behaviour in family firms. *Journal of Management Studies*. Advance online publication. https://doi.org/10.1111/joms.13126

Fan, J., Wei, X., & Ko, I. (2021). How do hotel employees' feeling trusted and its differentiation shape service performance: The role of relational energy. *International Journal of Hospitality Management, 92*, 102700. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102700

Field, A. (2020). *Descobrindo a estatística usando o SPSS* (5. ed.). Grupo A.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113-165. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management, 38*(4), 1167-1230. https://doi.org/10.1177/0149206312439327

Gill, H., Cassidy, S. A., Cragg, C., Algate, P., Weijs, C. A., & Finegan, J. E. (2019). Beyond reciprocity: The role of empowerment in understanding felt trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(6), 845-858. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1678586

Gillespie, N. (2003, agosto). *Measuring trust in working relationships: The behavioural trust inventory* [Apresentação de trabalho]. Academy of Management Annual Meeting, Seattle, WA, Estados Unidos.

Gómez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, *26*(1), 53-69. https://doi.org/10.1177/1059601101261004

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178. https://doi.org/10.2307/2092623

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional Process analysis*: A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.

Jiang, X., & Shi, K. (2010). How subordinates reciprocate supervisor's trust: A cross-level model. Em *2010 IEEE 2nd Symposium on Web Society* (pp. 608-614). IEEE. https://doi.org/10.1109/SWS.2010.5607378

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(4), 681-706. https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681

Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. Em D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 233-265). McGraw-Hill.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58-74. https://doi.org/10.2307/256874

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Em K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). Jossey-Bass.

Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 934-945. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934

Laros, J. A. (2012). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. Em L. Pasquali (Ed.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 147-170). Vozes.

Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(6), 822-832. https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.6.822

Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 112-127. https://doi.org/10.1002/job.1861

Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(1), 1-22. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241

Levinson, H. (1965). [Review of Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity., by R. L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, & R. A. Rosenthal].

Administrative Science Quarterly, 10(1), 125-129. https://doi.org/10.2307/2391654

Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management, 29*(5), 732-750. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032

Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, *43*(4), 1076-1102. https://doi.org/10.1177/0149206314546193

Lin, M., Xie, M., & Li, Z. (2023). Organizational error tolerance and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of public service motivation. *Psychology Research and Behavior Management, 16*, 4133-4153. https://doi.org/10.2147/PRBM.S431373

Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology, 43*(2), 1759-1784. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology, 64*(3), 559-592. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x

Makwetta, J. J., Deli, Y., Sarpong, F. A., Sekei, V. S., Khan, K. Z., & Meena, M. E. (2021). Effects of empowering leadership on employee voice behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Psychology and Behavioral Sciences*, *10*(4), 125-133. https://doi.org/10.11648/j.pbs.20211004.11

Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management, 38*(4), 1231-1281. https://doi.org/10.1177/0149206312438773

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. https://doi.org/10.2307/258792

Morrissette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). Trust and performance in business teams: A meta-analysis. *Team Performance Management*, *26*(5/6), 287-300. https://doi.org/10.1108/TPM-02-2020-0012

Nguyen, M. (2025). *Advanced modeling and data challenges* (Vol. 3). Springer Cham. https://link.springer.com/book/9783032017185

Nye, C. D. (2023). Reviewer Resources: Confirmatory Factor Analysis. *Organizational Research Methods*, *26*(4), 608-628. https://doi.org/10.1177/10944281221120541

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.

Pai, P., Tsai, H. T., & Zhong, J. Y. (2022). Enhancing IT industry employees' service innovation performance: Antecedents and outcomes of service innovation engagement. *European Journal of Marketing, 56*(8), 2455-2483. https://doi.org/10.1108/EJM-11-2020-0842

Pan, Q. Q., & Wei, H. M. (2009). Effects of trust in subordinate and system control on leader empowering behavior: Empirical study from China. Em *2009 International Conference on Management Science and Engineering* (pp. 1203-1208). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICMSE.2009.5318073

Pardo, A., & Román, M. (2013). Reflections on the Baron and Kenny model of statistical mediation. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, *29*(2), 614-623. https://doi.org/10.6018/analesps.29.2.139241

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*, S87-S119. https://doi.org/10.1002/job.1911

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and

organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141. https://doi.org/10.1037/a0013079

Puente-Palacios, K. E., & Borba, A. C. (2009). Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Avaliação Psicológica, 8*(3), 369-379. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712009000300009

Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: Contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. Estudos de Psicologia (Campinas), 26(3), 349-361. https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300008

Puente-Palacios, K., Martins, M. C. F., & Palumbo, S. (2016). Team performance: Evidence for validity of a measure. *Psico-USF, 21*(3), 513-525. http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210306

Psicometria Online Academy. (2026). *Calculadora de Análise de Poder Estatístico* [Software]. https://psicometriaonline.com.br/

Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, *54*(2), 136-148. https://doi.org/10.1177/1938965512457240

Rosenbruch, A., Nohe, C., Schwarz, I., & Hertel, G. (2023). Leader trusting behaviours: A mixed-method approach on follower's perceptions and reactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *32*(6), 798-815. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250087

Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(3), 593-601. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.593

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 332-349.

https://doi.org/10.2307/20159585

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981-1003. https://doi.org/10.1037/a0022676

Sharing knowledge to improve firm performance: The impact of high-performance work systems and trust. (2022). *Human Resource Management International Digest, 30*(4), 41-43. https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2022-0073

Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2. ed., pp. 316-348). Artmed.

Skiba, T., & Wildman, J. L. (2019). Uncertainty reducer, exchange deepener, or self-determination enhancer? Feeling trust versus feeling trusted in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Business and Psychology*, *34*(2), 219-235. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9537-x

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465. https://doi.org/10.2307/256865

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 124(2), 240-261. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240

Sutero, D. D. (2022). *Efeitos do controle orçamentário rígido no empowerment psicológico e engajamento no trabalho: Um estudo em instituições federais brasileiras* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Repositório institucional da UFSM. https://repositorio.ufsm.br/handle/1/26979

The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [*Software* de Computador]. https://www.jamovi.org

Vieira, R. A. (2024). *Efetividade e competências de equipes: Papel do líder, aprendizagem, ambiente e trabalho* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. https://repositorio.unb.br/handle/10482/53092

Vilela, K. C. (2022). *Eu confio no meu líder ou nós confiamos nele? Manifestação da confiança no nível das equipes de trabalho* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. https://repositorio.unb.br/handle/10482/44563

Vilela, K. C., & Puente-Palacios, K. E. (2026a). Adaptação e evidências de validade de uma medida de confiança na liderança. *Artefactum – Revista de Estudos Interdisciplinares, 25*(2), e2665. https://doi.org/10.23900/artefactum.v25i2.2665

Vilela, K. C., & Puente-Palacios, K. E. (2026b). Comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança: Tradução e evidências de validade de uma escala. *Journal of Media Critiques, 12*(29), e501. https://doi.org/10.17349/jmcv12n29-007

Wang, H. L., & Huang, Q. H. (2019). Feeling trusted and employee outcomes: The double-edged sword of political behavior. *Personnel Review, 48*(7), 1653–1668. https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0368

Wang, K. Y., & Casimir, G. (2007). How attitudes of leaders may enhance organizational creativity: Evidence from a Chinese study. *Creativity and Innovation Management*, *16*(3), 229-238. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00443.x

Wei, H. M., & Long, L. R. (2008). Effects of trust in leader on organizational citizenship behavior and team performance: Empirical evidence from China. Em *2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings* (pp. 907-912). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICMSE.2008.4669020

Xue, Y., & Moon, J. S. (2019). The effects of LMX and feeling trusted on job performance and workplace ostracism among salespeople. *Journal of Distribution Science, 17*(4), 41-50. http://dx.doi.org/10.15722/jds.17.04.201904.41

Yeo, G. B., & Neal, A. (2006). An examination of the dynamic relationship between self-efficacy and performance across levels of analysis and levels of specificity. Journal of Applied Psychology, 91(5), 1088-1101. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1088

Yu, T. W. (2022). The effects of organizational justice, trust and supervisor–subordinate guanxi on organizational citizenship behavior: A social-exchange perspective. *Management Research Review*, *45*(8), 985-1000. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0238

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197-206. https://doi.org/10.1086/651257

Zheng, X. (2018). Antecedents and outcomes of downwards trust in organisations [Doctoral dissertation, Durham University]. Durham e-Theses. https://etheses.durham.ac.uk/id/eprint/12553/

Zheng, X., Hall, R. J., & Schyns, B. (2019). Investigating follower felt trust from a social cognitive perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(6), 873-885. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1678588

Considerações Finais

A presente tese foi elaborada visando contribuir com a literatura sobre equipes de trabalho, confiança entre líderes e liderados e desempenho de equipes. Trata-se de um aporte significativo para essa área, que avança o conhecimento sobre os efeitos da confiança do líder nas equipes que lidera – visto que predominam no campo os estudos sobre a confiança dos subordinados nos seus líderes – e do empoderamento psicológico no nível das equipes, abordando ainda as diferenças do fenômeno entre os níveis micro e meso nas organizações de trabalho.

Como objetivo geral, a pesquisa se propôs a examinar a relação entre a confiança do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho, identificando os processos mediadores envolvidos nessa relação. Considera-se que os três estudos que compuseram a tese, ao serem integrados, permitiram que esse objetivo fosse atingido.

O primeiro estudo apresentou uma revisão sistemática, tendo como objetivo identificar, com base na literatura existente, as evidências empíricas sobre a direção do relacionamento entre a confiança do líder nos subordinados e o desempenho dos subordinados. Ao alcançar o objetivo, a revisão contribuiu de quatro maneiras diferentes para esta tese. Em primeiro lugar, os resultados revelaram que há associação positiva entre essas variáveis e que a maioria dos estudos empíricos demonstra um efeito positivo e significativo da confiança do líder sobre o desempenho do subordinado. A conclusão se fortaleceu com a identificação de um estudo longitudinal que evidenciou que não há causalidade reversa nessa relação. Em segundo lugar, ressalta-se que o efeito estaria fundamentado na dimensão de confiança profissional, mas não na dimensão de confiança pessoal, um achado relevante que subsidiou a construção do modelo de pesquisa do terceiro estudo. Em terceiro lugar, a revisão confirmou a carência de estudos empíricos sobre esses construtos no nível das equipes de trabalho, sendo mais frequentes as análises no nível individual. Por fim, o estudo indicou a necessidade de investigação sobre os mecanismos mediadores da relação, e um dos estudos incluídos na revisão sinalizou a

possibilidade de que a confiança impactasse o desempenho tanto de maneira positiva como negativa, fenômeno que foi evidenciado posteriormente nesta tese.

O segundo estudo compôs a preparação para o teste do modelo, que aconteceria no terceiro estudo, e teve como objetivo apresentar uma versão em português da escala de comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança (CCO-M), com evidências de validade de estrutura interna satisfatórias para a sua utilização em contexto brasileiro. Após procedimentos de tradução de uma escala em inglês, adaptação semântica e cultural e análises estatísticas de dados coletados empiricamente, o objetivo foi cumprido. Obteve-se uma solução unifatorial com quatro itens, com índices de ajuste, de resíduos e de confiabilidade adequados – relatados na seção correspondente do Estudo 2 –, indicando que o instrumento é uma medida adequada apropriada para mensurar o construto. Dadas as evidências de validade obtidas, foi possível utilizar a escala como instrumento na coleta de dados final da tese.

O terceiro e último estudo consistiu na apresentação do modelo de pesquisa e a sua testagem, que permitiu analisar o processo envolvido no efeito da confiança do líder sobre o desempenho da equipe e os seus mecanismos mediadores. Teve-se como objetivo geral propor e analisar empiricamente um modelo explicativo da relação entre a confiança profissional do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho. Como objetivos específicos, buscou-se identificar o papel do EP – nas dimensões competência e autodeterminação – e dos CCO-M como processos mediadores do efeito da confiança profissional do líder na equipe sobre o desempenho das equipes de trabalho; e identificar em que medida o EP medeia a relação entre a confiança profissional do líder na equipe e os CCO-M.

No nível das equipes, os resultados evidenciaram que o EP, em ambas as dimensões estudadas, mediou a relação entre a confiança e o desempenho. O efeito indireto via EP mostrou-se negativo e significativo, enquanto o efeito direto da confiança mostrou-se positivo e significativo. Assim, verificam-se mecanismos paradoxais do impacto da confiança sobre o desempenho no nível das equipes, o que evidencia a complexidade

do fenômeno capturado pelo modelo e permite considerar que o objetivo geral do Estudo 3 foi alcançado. Contudo, os objetivos específicos puderam ser cumpridos apenas parcialmente, pois o construto CCO-M não apresentou evidências de emersão que garantissem a pertinência de analisá-lo como fenômeno coletivo. Passou-se, então, à análise da homologia do modelo entre os níveis individual e de equipe.

No nível micro, os CCO-M não mediaram a relação entre a confiança do líder e o desempenho. Já o EP atuou como mediador apenas na dimensão competência, mas não na dimensão autodeterminação, e o seu efeito indireto mostrou-se positivo e significativo entre a confiança e dois consequentes: CCO-M e desempenho. A relação foi mais forte para os CCO-M devido ao seu caráter mais proximal, enquanto o efeito para o desempenho teve coeficiente também significativo, mas com intensidade menor, pois é provável que haja mais variáveis que interferem nessa relação e não foram capturadas pelo modelo. Ressalta-se ainda que a ausência de homologia entre o nível individual e o de equipes revelou que o fenômeno opera de modo fundamentalmente distinto em cada nível de análise, uma contribuição relevante para estudos sobre a manifestação de construtos em diferentes níveis da organização de trabalho.

De modo geral, a pesquisa contribuiu para elucidar questões acerca do efeito da confiança do líder sobre o desempenho da equipe de trabalho, um impacto mediado por um processo psicológico, o EP da equipe. Apesar das relações entre as variáveis já terem sido estudadas isoladamente, o presente trabalho destacou-se por reuni-las em um modelo teórico de mediação no nível das equipes de trabalho. Estudos com todas as variáveis coletadas no nível coletivo ainda são escassos, mas tornam-se muito relevantes para um melhor entendimento sobre as equipes de trabalho, especialmente quando se utilizam dados obtidos a partir de diferentes fontes, como foi o caso no Estudo 3. Sugere-se, contudo, a realização de novas pesquisas com delineamento longitudinal, que possam investigar o papel de variáveis mediadoras neste modelo, além de permitirem examinar possíveis variações dinâmicas entre os construtos ao longo do tempo.

Essa investigação contribuiu ainda para o campo de estudos sobre comportamentos de cidadania organizacional, tornando-se relevante ao abordar a categoria de comportamentos orientados para a mudança, visto que a área tradicionalmente tem estudado mais os comportamentos afiliativos. Além de disponibilizar uma medida com evidências de validade satisfatórias para medir esse construto, a pesquisa contribuiu também para o estudo multinível de sua emersão, ao demonstrar que os CCO-M não apresentaram evidências de emersão para o nível meso, mesmo em um estudo que contou com amostra diversificada de equipes em oito organizações de trabalho e com variadas características demográficas e socioprofissionais. Esse achado sinaliza a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre a natureza dessa categoria de comportamentos e a influência dos processos grupais sobre a sua manifestação e o seu compartilhamento dentro da equipe.

Apesar de ter encontrado resultados diferentes dos esperados, os achados mostram-se importantes ao evidenciarem que a literatura da área ainda carece de conclusões consistentes a respeito dos mecanismos que influenciam a relação entre a confiança e o desempenho nas equipes. Em que pese a presente tese ter contribuído para a investigação desse fenômeno, permanecem necessárias novas pesquisas para elucidar potenciais construtos moderadores que possam interferir nessa relação. Assim, considera-se que o objetivo geral da tese foi cumprido e reconhece-se que há ainda lacunas de pesquisa a serem preenchidas em estudos futuros. A Tabela 4.1 aponta possíveis agendas de pesquisa derivadas desta tese.

Tabela 4.1

Sugestões de Agenda de Pesquisa

Proposição	Especificação
Investigação longitudinal	Efeito da confiança do líder sobre o desempenho da equipe; efeito potencial do desempenho da equipe sobre a confiança do líder.
Investigação sobre o papel de variáveis mediadoras entre a confiança do líder e o desempenho da equipe	Potenciais mediadoras: segurança psicológica, autoeficácia individual, potência de equipes, comportamentos de aprendizagem, compartilhamento de informações, sobrecarga de papel, estresse, exaustão emocional.
Investigação sobre o papel de variáveis moderadoras entre a confiança do líder e o desempenho e entre o empoderamento psicológico e o desempenho	Potenciais moderadoras: aspectos da tarefa (complexidade, variabilidade, formalização, distância temporal), da equipe (interdependência, coesão grupal, conflitos grupais, sistema de memória transacional e competências transportáveis – coordenação, adaptabilidade e comunicação) e do contexto (suporte organizacional, acesso a recursos e informações, percepção de justiça e clareza na distribuição de papéis).
Investigação sobre a homologia do modelo nos níveis individual e de equipes de trabalho	Utilização de medidas de desempenho provenientes da mesma fonte para ambos os níveis, como indicadores objetivos (vendas, satisfação do cliente ou pontualidade das entregas) ou avaliação do líder sobre os desempenhos individuais, com a possibilidade de posterior emersão do construto para o nível da equipe.

Diante de todo o exposto, esta pesquisa poderá fornecer subsídios para o adequado planejamento e execução de ações voltadas a alavancar o desempenho de equipes de trabalho. As Tabelas 4.2 e 4.3 apresentam recomendações práticas – respectivamente, para líderes de equipes de trabalho e para profissionais de Recursos Humanos – a serem aplicadas em organizações que buscam fortalecer as relações de confiança entre líderes e liderados, incentivar o empoderamento psicológico e prover condições para a melhoria do desempenho das equipes.

Tabela 4.2

Recomendações para Líderes de Equipes

Recomendações
Delegar tarefas e responsabilidades.
Consultar as opiniões dos subordinados sobre o trabalho a ser realizado.
Demonstrar disposição para depender da equipe em sua ausência.
Comunicar de forma clara e consistente que acredita nas capacidades dos liderados.
Reconhecer e valorizar as atitudes e os comportamentos desejáveis, bem como o desempenho superior.
Evitar o microgerenciamento.
Definir claramente os papéis da equipe e de seus membros, bem como os resultados esperados e os prazos a cumprir.
Prover suporte adequado, em termos de estrutura e recursos necessários para a realização das tarefas.
Garantir a disponibilidade das informações de que a equipe precisa para a execução das tarefas, além de mostrar-se acessível para consultas sobre mais informações que se tornem necessárias.

Tabela 4.3

Recomendações para Gestores de Recursos Humanos

Recomendações
Adotar ou manter programas de gestão do desempenho que incentivem os feedbacks frequentes, tanto formais como informais.
Adotar ou manter programas de reconhecimento e de desenvolvimento de capacidades.
Conscientizar os líderes sobre a possibilidade da confiança na equipe (ou sua ausência) se tornar um viés durante a avaliação do desempenho.
Prover suporte organizacional, tanto estrutural como informacional, para que os líderes possam exercer comportamentos que demonstrem confiança profissional e permitam a autonomia das equipes.

Demonstra-se, assim, que a presente tese colabora não apenas com a pesquisa científica, mas também com aplicações práticas no que tange à relação de confiança entre líderes e liderados e ao empoderamento das equipes de trabalho. Espera-se que as discussões propostas possam fundamentar práticas organizacionais que contribuam para o bem-estar, o desenvolvimento profissional e a realização dos trabalhadores, bem como para melhores resultados a serem alcançados pelas equipes e organizações de trabalho.

Referências

Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. Em M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 285-315). Wiley-Blackwell.

Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior, 28*(4), 467-484. https://doi.org/10.1002/job.433

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909-927. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

Devine, D. J., & Philips, J. L. (2001). Do smarter teams do better: A meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research, 32*(5), 507-532. https://doi.org/10.1177/104649640103200501

Dietrich, M., & Kern, M. (2026). Dynamics of performance in newly formed teams: A multilevel latent growth approach. *Small Group Research*, *0*(0). https://doi.org/10.1177/104649642614508

Hindiyeh, R., & Cross, J. (2022). Identifying the relative impact of process-and outcome-related team performance antecedents: a meta-analysis. *Team Performance Management: An International Journal, 28*(7-8), 476-503. https://doi.org/10.1108/TPM-02-2022-0016

De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1134-1150. http://doi.org/10.1037/apl0000110

De Jong, B., Lee, A., Gill, H., & Zheng, X. (2025). Felt trust: Added baggage or added value? A critical review, constructive redirection, and exploratory meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 46*(2), 288-313. https://doi.org/10.1002/job.2838

Kozlowski, S. W. (2018). Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection. *Perspectives on Psychological Science, 13*(2), 205-212. https://doi.org/10.1177/1745691617697078

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Em K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). Jossey-Bass.

Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(1), 1-22. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241

Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: *A review of recent advancements and a glimpse into the future. Journal of Management, 34*(3), 410-476. https://doi.org/10.1177/0149206308316061

Morrissette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). Trust and performance in business teams: A meta-analysis. *Team Performance Management*, *26*(5/6), 287-300. https://doi.org/10.1108/TPM-02-2020-0012

Park, S. (2026). Teams as patterns of interaction: Rethinking team dynamics for the next decade. *Small Group Research*, *57*(3), 430-436. https://doi.org/10.1177/10464964261430671

Puente-Palacios, K. E., & González-Romá, V. (2013). Gestão de equipes de trabalho. Em L. O. Borges, & L. Mourão. (Orgs.). *O trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia* (1ª ed.), (pp. 311-338). Artmed.

Puente-Palacios, K., Martins, M. C. F., & Palumbo, S. (2016). Team performance: Evidence for validity of a measure. *Psico-USF, 21*(3), 513-525. http://doi.org/10.1590/1413-82712016210306

Salas, E., Linhardt, R., & Fernández Castillo, G. (2025). The science (and practice) of teamwork: A commentary on forty years of progress…. *Small Group Research*, *56*(3), 392-425. https://doi.org/10.1177/10464964241274119

Apêndice A

Referências dos Estudos Constantes na Tabela 1.1

Referências (Tabela 1.1)

Almadana, A. V., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2022). Can generational differences and feeling trusted improve knowledge-sharing behavior? Consequences of high-performance work systems. *Journal of Workplace Learning*, *34*(2), 200-214. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0058

Almadana, A. V., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2025). Work engagement through social exchange mechanisms: Does the role of knowledge-sharing behavior matter? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *55*(1), 135-145. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2022-0149

Beakley, J., & Hall, E. (2015). *Organizational leadership awareness of the hierarchical mum effect: A modified Delphi study* [Tese de Doutorado, University of Phoenix]. ProQuest Dissertations & Theses. https://www.proquest.com/dissertations-theses/organizational-leadership-awareness-hierarchical/docview/1733672095/se-2

Bentzen, T. Ø. (2019). The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations. *Journal of Trust Research*, *9*(2), 185-202. https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1633337

Bhupla, S. K., Barnard, A., & Howarth, R. (2022). *Empowerment, trust and control: A management paradox* [Tese de Doutorado, Nottingham Trent University]. ProQuest Dissertations & Theses. https://www.proquest.com/openview/55a8bef045a528780621a17e24a0d18c/1

Burroughes, L., & Grant, C. (2023). Managerial coaching as the foundation for building felt-trust and motivation among employees working remotely. *International Coaching Psychology Review*, *18*(1), 45-57. https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2023.18.1.45

Chari, S. L., Singla, A., Mohammed, Q., Rao, G. A., & Bargavi, Y. K. (2025). Analysis of virtual reality team performance in private organizations. Em R. Bansal & R. Lampou (Eds.), *Optimizing virtual reality and metaverse for remote work and virtual team collaboration* (pp. 31-48). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6839-8.ch002

Chen, B., & Xu, G. (2024). Research on the mechanisms by which employees feel their supervisors trust them has an impact on their career growth. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, *7*(1), 73-80. https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i1.2448

Christensen-Salem, A., Zanini, M. T. F., Walumbwa, F. O., Parente, R., Peat, D. M., & Perrmann-Graham, J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research*, *135*, 829-839. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.017

Dayan, M. (2010). Managerial trust and NPD team performance: Team commitment and longevity as mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *25*(2), 94-105. https://doi.org/10.1108/08858621011017723

Dayan, M., di Benedetto, C. A., & Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences. *R & D Management*, *39*(1), 21-37. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00538.x

Dehbi, S., & Angade, K. (2018). Comprendre le role de la confiance dans la relation manageriale (controleur de gestion – managers) et son impact sur la performance de l'entreprise. *Revue Économie, Gestion et Société*, *15*, 1-14. https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i15.12620

Dhatt, S. (2024). *Organizational felt trust & crisis* [Dissertação de Mestrado, University of Guelph]. The Atrium. https://atrium.lib.uoguelph.ca/items/cde1d8aa-28cb-422a-8e73-533058e9179c

Faherty, C. (2018). *Bound by blood in the family firm? Examining the effects of trusting and feeling trusted in the family firm top management team* [Tese de Doutorado, Dublin City University]. DCU Research Repository. https://doras.dcu.ie/22643/

Farmanesh, P., & Zargar, P. (2023). Trust in leader as a psychological factor on employee and organizational outcome. Em M. P. Levine (Ed.), *The psychology of trust*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.94638

Ghufran, B. (2020). *Managerial talk of trust and takeover performance*. SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.3763785

Haesevoets, T., de Cremer, D., de Schutter, L., van Dijke, M., Young, H. R., Lee, H. W., Johnson, R., & Chiang, J. T.-J. (2022). The impact of leader depletion on leader performance: The mediating role of leaders' trust beliefs and employees' citizenship behaviors. *Scientific Reports*, *12*(1), 21016. https://doi.org/10.1038/s41598-022-24882-3

Hakimi, N., van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, *21*(3), 701-716. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00703.x

Hanna, J. (2017). *The effect of delegation on felt trust* [Dissertação de Mestrado, University of Guelph]. The Atrium. https://atrium.lib.uoguelph.ca/items/4bddee4d-29de-49be-95e9-1425eac2590b

Hanna, J. T., Elms, A. K., Gill, H., Stanley, D. J., & Powell, D. M. (2019). The effect of leader risk-taking on subordinate felt trust. *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(2), 163-176. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0386

Hussien, F. M., Sadek, H. S., & Elkadi, M. A. (2022). The effect of temporary employment contracts on hotel staff performance. *International Journal for Tourism, Archeology & Hospitality (IJTAH)*, *2*(2), 48-62. https://journals.ekb.eg/article_275163_9de21a6e7cc9761889176283b26cb27a.pdf

Jackson, A. C., Glémarec, Y., Bevacqua, E., de Loor, P., & Querrec, R. (2022). Speech perception and implementation in a virtual medical assistant. *International Conference on Agents and Artificial Intelligence*, *1*, 106-117. https://doi.org/10.5220/0010914500003116

Jan, S. A., & Siddiqui, D. A. (2021). *Is humility good for business: Assessing the impact of leader humility on employees' job performance with the mediation of followers' voice behavior through their sense of security* [Working paper]. SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.3942682

Jing, F. F., & Avery, G. C. (2008). Where have the mediating variables in leadership-performance research gone? *Journal of Business and Economics Research*, *6*(10), 73-84. https://researchers.mq.edu.au/en/publications/where-have-the-mediating-variables-in-leadership-performance-rese/

de Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, *101*(8), 1134-1150. https://doi.org/10.1037/apl0000110

Karp, N. C., Hauer, K. E., & Sheu, L. (2019). Trusted to learn: A qualitative study of clerkship students' perspectives on trust in the clinical learning environment. *Journal of General Internal Medicine*, *34*(5), 662-668. https://doi.org/10.1007/s11606-019-04883-1

Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: Role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, *24*(5), 1547-1568. https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187

Khawar, M., Farooq, N., & Waseem, M. (2023). Servant leadership and job performance: The role of trust in the leader. *Pakistan Islamicus*, *3*(2), 344-360. http://pakistanislamicus.com/index.php/home/article/view/71

Kim, J. H., & Kim, M.-K. (2017). The influence of captains' servant leadership on leader trust, job satisfaction, and job performance in a marine industry. *International Journal of Economic Perspectives*, *11*(2), 490-499. https://www.proquest.com/docview/2038222651

Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1130-1138. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1130

Lhaden, K. (2024). *Cognitive and affective trust: Antecedents and consequences in the organisational context* [Tese de Doutorado, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral

Repositório Científico da Universidade de Coimbra. https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/117344

Li, H. (2018). *Felt trust by the supervisor: A social comparison perspective* [Tese de Doutorado, The Chinese University of Hong Kong]. ProQuest Dissertations & Theses. https://www.proquest.com/docview/2185899806

Lu, H., Yang, Y., Wang, Y., Zhang, X., & Tan, L. (2021). Does distrust motivate or discourage employees? The double-edged sword of feeling ability-distrusted by supervisors. *Acta Psychologica Sinica*, *53*(12), 1376-1392. https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2021.01376

Mahenthiran, S., Liu, B. S.-C., & Hashim, Z. (2010). The role of trust and budget emphasis in managing degree of autonomy and performance. *International Journal of Business and Systems Research*, *4*(1), 62-81. https://doi.org/10.1504/IJBSR.2010.029948

Martins, A., & Martins, I. (2017). Trust and emotions energize organizational performance. *Eurasian Journal of Business and Management*, *5*(1), 35-40. https://ideas.repec.org/a/ejn/ejbmjr/v5y2017i1p35-40.html

Masengi, E. E., Lumingkewas, L. A., Lumingkewas, E. M. C., & Sendouw, R. H. E. (2021). Career advancement of civil servants in the government and public relations bureau of the regional secretariat of North Sulawesi Province. *Review of International Geographical Education Online*, *11*(4), 1597-1603. https://doi.org/10.33403/rigeo.8006869

Matos, J. M. C. (2011). *Como as percepções de climas autentizóticos explicam os comportamentos inovadores e o desempenho individual: O caso de uma multinacional* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga]. Repositório do ISMT. https://repositorio.ismt.pt/server/api/core/bitstreams/5b4ca5cb-58a6-42ec-8733-dd004df27422/content

Mela, A. A. (2014). *As relações líder-membro: Caso UJES/Huambo* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa].

Repositório da Universidade de Lisboa. https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/7234

Moorman, R., Brower, H. H., & Grover, S. (2018). Organizational citizenship behavior and trust: The double reinforcing spiral. Em P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.20

Mulvaney, M., & Kianicka, M. (2022). Social context of performance appraisals in public parks and recreation: A statewide study. *Journal of Park and Recreation Administration*, *40*(2), 2-19. https://doi.org/10.18666/JPRA-2021-10850

Oborn, K. L. (2010). *The relationship between leader behaviors and subordinate performance: Examining the moderating influence of leader-member exchange* [Tese de Doutorado, Old Dominion University]. ODU Digital Commons. https://doi.org/10.25777/v32a-qn12

Oliveira, C. R. de. (2023). *O desafio da liderança de outros líderes: Um estudo de caso sobre o estilo de liderança preferido por líderes intermediários numa organização financeira de estrutura hierárquica amplamente verticalizada*. Editora Dialética.

Pai, P., Tsai, H.-T., & Zhong, J.-Y. (2022). Enhancing IT industry employees' service innovation performance: Antecedents and outcomes of service innovation engagement. *European Journal of Marketing*, *56*(8), 2455-2483. https://doi.org/10.1108/EJM-11-2020-0842

Paliszkiewicz, J. (2012). Managers' orientation on trust and organizational performance. *Jindal Journal of Business Research*, *1*(2), 153-161. https://doi.org/10.1177/2278682113476164

Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, *51*(5), 709-732. https://doi.org/10.1002/hrm.21499

Preedawiphat, S., & Chirapanda, S. (2019). Mediating effects on performance of Thai family businesses. *UTCC International Journal of Business & Economics*, *11*(2), 81-121. https://searchlib.utcc.ac.th/library/onlinethesis/306001.pdf

Santos, A. I. M. A. R. (2017). *O impacto de um clima organizacional autentizótico no desempenho e comprometimento dos colaboradores* [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da UFP. https://bdigital.ufp.pt/entities/publication/192b71aa-63cb-4847-a726-dd198a597ffb

Santosa, A., & Perdhana, M. S. (2023). High-performance work systems and work engagement: The role of feeling trusted by supervisor. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, *7*(3 Special issue), 260-266. https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3sip3

Santosa, A., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2023). Is feeling trusted by supervisor able to improve work engagement? *Financial Engineering*, *1*, 166-176. https://doi.org/10.37394/232032.2023.1.16

Self, N. (2009). Trust on the battlefield. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, *53*(26), 1918-1920. https://doi.org/10.1177/154193120905302607

Singh, R., & Wood-Harper, T. (2010). Social consequences of nomadic working: A case study in an organization. Em J. Pries-Heje, J. Venable, D. Bunker, N. L. Russo, & J. I. DeGross (Eds.), *Human benefit through the diffusion of information systems design science research* (pp. 143-158). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-12113-5_9

Skiba, T., & Wildman, J. L. (2019). Uncertainty reducer, exchange deepener, or self-determination enhancer? Feeling trust versus feeling trusted in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Business and Psychology*, *34*(2), 219-235. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9537-x

Song, H., Li, Y., Zhang, Q., & Cheng, Y. (2023). The moderating effects of trust and felt trust on the nonlinear relationship between compulsory citizenship behavior and

counterproductive work behavior. *Psychology Research & Behavior Management*, *16*, 2517-2531. https://doi.org/10.2147/PRBM.S413674

Tahir, M. I., Martini, A., Yayuningsih, S., Khuan, H., Prasetyarini, L., Jumintono, Ambarwati, R., & Utomo, S. T. (2023). Exploring the role of leader member exchange on job satisfaction and employee performance: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Journal of Law and Sustainable Development*, *11*(3), e0771. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.771

Tan, H. H., Sun, X., & Wang, Y. (2024). Trust building across and within cultures: A study of Guinea, West Africa, and China. *International Journal of Cross Cultural Management*, *24*(3), 587-607. https://doi.org/10.1177/14705958241285980

Thiago, F., & Gonçalves, S. P. (2024). Telework trends: Analyzing public managers' experiences in Brazil and Portugal. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, *19*(56), 313-347. https://doi.org/10.5281/zenodo.13836137

de la Torre-Ruiz, J. M., & Ferrón-Vílchez, V. (2024). Determinants of managerial perceptions of the impact of telework: The effect of information communication technology support, trust, and frequency of communication. *Technological Forecasting & Social Change*, *203*, 123365. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123365

Vojvodić, K., Martinović, M., & Brajević, M. (2024). Perceived trust and business negotiation practices: The subordinates' perspective. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 12(1), 91-107. https://doi.org/10.31784/zvr.12.1.8

Yaquot, A. A. A. Y., Al-Ghaili, M. A. A., & Al-Harethi, A. A. M. (2021). The impact of emotional intelligence and job involvement on project team member's performance. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, *12*(3), 202-219. https://www.researchgate.net/publication/356171266_The_Impact_of_Emotional_Intelligence_and_Job_Involvement_on_Project_Team_Member's_Performance

Zagarese, V. (2020). *Leadership during action team formation: The influence of shared leadership among team members during the perioperative process* [Dissertação de

Mestrado, Virginia Tech]. VTechWorks. https://vtechworks.lib.vt.edu/items/4f67e780-6489-40ff-97f1-477fa23e42ba

Zanini, M. T., Migueles, C. P., Colmerauer, M., & Mansur, J. (2013). Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. *Revista de Administração Contemporânea*, *17*(1), 106-125. https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000100007

Apêndice B

Evidências de Validade das Escalas (Coleta Inicial)

Evidências de Validade das Escalas de Confiança, Empoderamento Psicológico e Desempenho de Equipes

Além da escala de CCO-M, cujo processo de tradução e adaptação para o Brasil foi apresentado no Estudo 2 da presente tese, também seriam utilizados na testagem do modelo de pesquisa outros instrumentos, destinados a avaliar a confiança do líder, o empoderamento psicológico dos subordinados e o desempenho das equipes de trabalho. Este material descreve a coleta de dados que foi conduzida previamente à realização do Estudo 3, com a finalidade de obter evidências de validade para tais instrumentos, que já dispunham de versão anteriormente publicada em português.

Método

Participantes

O link para resposta ao questionário *on-line* obteve 883 acessos de pessoas que assinalaram concordar em participar da pesquisa após tomar ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Contudo, nas páginas seguintes, 30 pessoas informaram não estar trabalhando no momento; 63 pessoas informaram que não trabalhavam em equipes; 10 pessoas não informaram se trabalham em equipes ou não; e 84 pessoas interromperam o preenchimento ao acessar a página referente à primeira escala, sem chegar a responder a nenhum dos instrumentos que se pretendia analisar. Foram excluídos inicialmente os registros desses respondentes (n = 187), além de mais um registro excluído por duplicidade, por ter apresentado em dois acessos, em dias diferentes, respostas idênticas para todas as perguntas do questionário, inclusive as demográficas, e enviadas a partir do mesmo número de IP (aparelho eletrônico). Assim, 695 pessoas responderam completamente a pelo menos uma das escalas apresentadas. Entretanto, ainda foram excluídos mais 28 respondentes por terem apresentado respostas univariadas em todas as escalas respondidas; outros três por morarem fora do Brasil (Estados Unidos e Portugal); e oito por terem assinalado “Prefiro não responder” em 50% ou mais dos itens de todas as escalas. Obteve-se, desse modo, uma amostra final de 656 pessoas que contribuíram com respostas válidas a pelo menos um dos instrumentos.

Dos 656 participantes, 43,45% informaram residir no Distrito Federal, 19,66% no Rio Grande do Norte, 18,45% não informaram seu estado e os outros 18,45% responderam de outros 16 estados brasileiros. A média de idade dos participantes foi 39,04 anos (*DP* = 10,56), com tempo médio na empresa de 8,78 anos (*DP* = 9,64) e tempo médio na equipe de 4,18 anos (*DP* = 6,13). A Tabela 4.1 apresenta o resumo das características sociodemográficas e profissionais dos participantes, tendo sido a amostra composta em sua maioria por mulheres e com nível de escolaridade elevado, de modo que apenas um participante informou possuir Ensino Médio incompleto ou menos. Contudo, ressalta-se que o índice de pessoas que preferiram não responder a essa seção do questionário foi alto, de modo que o percentual de dados faltantes nas perguntas demográficas variou de 11,13% até 18,45%.

Instrumentos

O questionário utilizado nesta coleta inicial (Apêndice C) consistiu de seis instrumentos, dos quais três serão apresentados neste material. Os dois primeiros foram destinados a todos os respondentes e, em seguida, foi apresentada a pergunta “Você é líder de uma equipe de trabalho?”. Ao assinalar as opções “Não, tenho apenas 1 ou 2 subordinados diretos” ou “Não tenho nenhum subordinado direto”, o participante era direcionado para as perguntas demográficas. Caso assinalasse a opção “Sim, tenho uma equipe de 3 ou mais pessoas subordinadas diretamente a mim”, seria apresentada a última escala, de confiança do líder na equipe, e apenas posteriormente as perguntas demográficas para fins de caracterização da amostra.

Tabela 5.1

Caracterização da Amostra: Sexo, Escolaridade, Nível Funcional, Tipo de Empresa e Quantidade de Subordinados

Variável	*n*	%
Sexo		
Feminino	317	48,32%
Masculino	226	34,45%
Prefiro não declarar	1	0,15%
Não respondeu à pergunta	112	17,07%
Escolaridade		
Ensino Médio incompleto ou completo	92	14,02%
Graduação concluída	134	20,43%
Especialização concluída	263	40,09%
Mestrado concluído	48	7,32%
Doutorado concluído	8	1,22%
Não respondeu à pergunta	111	16,92%
Nível funcional		
Operacional	122	18,60%
Técnico ou Administrativo	214	32,62%
Comercial	31	4,73%
Liderança / Gerencial	134	20,43%
Outro	44	6,71%
Não respondeu à pergunta	111	16,92%
Tipo de empresa		
Privada	258	39,33%
Pública	135	20,58%
Militar	184	28,05%
Autônomo	68	10,37%
Outro	11	1,68%
Quantidade de subordinados		
Nenhum subordinado	253	38,57%
1 ou 2 subordinados	104	15,85%
3 ou mais subordinados	226	34,45%
Não respondeu à pergunta	73	11,13%

Nota. n = 656.

Desempenho

Para avaliação do construto Desempenho, foi utilizada a versão original da Escala de Avaliação de Desempenho da Equipe, desenvolvida por Puente-Palacios et al. (2016),

em português, com nove itens e estrutura unifatorial (α = 0,83). A escala de resposta foi do tipo *Likert* de sete pontos (de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”) e os itens faziam referência ao desempenho coletivo da equipe de trabalho.

Empoderamento Psicológico

O Empoderamento Psicológico foi avaliado utilizando a Escala de Empoderamento Psicológico desenvolvida por Spreitzer (1995), em sua versão brasileira que já possuía evidências de validade por Sutero (2022). O único ajuste feito foi na redação do Item 6, em que optou-se por alterar o tempo verbal de “Eu dominei as habilidades necessárias para o meu trabalho” para “Eu domino as habilidades necessárias para o meu trabalho”, de modo a utilizar o verbo no presente, assim como nos 11 demais itens.

A medida contou com 12 itens, compondo quatro fatores, que no estudo de Sutero (2022) apresentaram índices de confiabilidade maiores que 0,85: Impacto (α = 0,90), Competência (α = 0,87), Significado (α = 0,96) e Autodeterminação (α = 0,87). Foi respondida em escala tipo *Likert* de sete pontos (de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”), tendo como referente o indivíduo. Por ser esta a maior escala da pesquisa, em número de itens e de fatores, seria necessário obter um mínimo de 400 respondentes para realizar a Análise Fatorial desta escala, atendendo ao critério de pelo menos 100 respondentes por fator esperado no instrumento (Laros, 2012).

Confiança do Líder na Equipe

Os respondentes que indicaram liderar uma equipe com três ou mais subordinados foram convidados a responder à Escala de Confiança Comportamental, desenvolvida por Gillespie (2003) e traduzida e adaptada para o Brasil por Vilela (2022) em estudo sobre a confiança das equipes de trabalho em seus líderes. Para esse estudo, a escala teve o seu referente adaptado e restou composta por 10 itens afirmativos sobre a disposição do líder para exibir comportamentos de confiança em direção à sua equipe como um todo. Foi avaliada em escala tipo *Likert* de sete pontos (de “totalmente não disposto” a “totalmente disposto”), com estrutura de dois fatores: Confiança Profissional (α = 0,91) e Confiança Pessoal (α = 0,90). Por tratar-se de uma escala que seria respondida apenas por uma parte

do público da pesquisa, era necessário que a amostra contivesse no mínimo 200 respondentes líderes de equipes para realizar a Análise Fatorial desta escala que se esperava contar com dois fatores.

Procedimentos

O questionário foi autoaplicável e administrado de forma *on-line*, com a divulgação do link nas redes sociais: WhatsApp, Instagram, LinkedIn, *E-mail*, Facebook, X e Threads. A divulgação foi reforçada também através de panfletagem, com cartões impressos contendo um Código QR para acesso ao questionário, visando aumentar principalmente a quantidade de respondentes que lideravam equipes de trabalho e que pudessem responder à escala de confiança do líder na equipe. Assim, os cartões foram distribuídos pela pesquisadora em pontos de ônibus e em empresas do comércio local em três regiões administrativas do Distrito Federal, sendo enfatizado o convite especialmente para os gerentes das lojas realizarem o acesso, bem como divulgarem para os seus supervisores de vendas de cada turno.

A participação foi voluntária e anônima, com a garantia do sigilo dos dados por parte da pesquisadora. Os mecanismos de acesso à amostra e as estratégias analíticas empregadas nesta pesquisa respeitaram todos os princípios e normas básicas de pesquisa realizada com seres humanos e não envolveram riscos para os participantes.

Análise dos Dados

Na análise dos dados, foram utilizados os *softwares* PASW Statistics versão 18.0.0, Factor versão 12.04.05 e Jamovi versão 2.3.28. Foram analisadas inicialmente as estatísticas descritivas de frequência e as matrizes de correlações policóricas entre os itens, em substituição às correlações de Pearson porque os dados não tiveram distribuição normal. Em seguida, foi realizada Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para verificação dos índices de ajuste da estrutura fatorial das escalas e foi analisada também a matriz de covariância de resíduos entre os itens para analisar a necessidade de excluir algum item em caso de ajuste inadequado.

Na AFC, foram utilizados os mesmos critérios do Estudo 2: os valores dos índices

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) e *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) deveriam ser menores que 0,08; já os valores do *Comparative Fit Index* (CFI) e do *Tucker-Lewis Index* (TLI) deveriam ser acima de 0,90 e, preferencialmente, de 0,95 (Brown, 2006). A razão do qui-quadrado pelo número de graus de liberdade (x^2/gl) seria considerada aceitável se menor que 5 e boa se menor que 3, com valor de $p > 0,05$ e as cargas fatoriais de todos os itens deveriam ser a partir de 0,30. A confiabilidade das escalas foi calculada por meio dos coeficientes Alpha de Cronbach (α) e Ômega de McDonald (ώ), considerados aceitáveis a partir de 0,70, bons a partir de 0,80 e excelentes a partir de 0,90; e ainda por meio do índice de Confiabilidade Composta (CC) e da Variância Média Extraída (VME), cujos valores aceitáveis dependem da quantidade de itens de cada escala e da homogeneidade das cargas fatoriais do modelo (Valentini & Damásio, 2016).

Resultados

Desempenho

A Tabela 4.2 apresenta as estatísticas descritivas de frequência e a matriz de correlações policóricas dos itens da escala de Desempenho de Equipes de Trabalho, além das cargas fatoriais obtidas inicialmente e após a exclusão de dois itens da escala. Na AFC com os nove itens e estrutura unifatorial, a escala não apresentou ajuste adequado (*CFI* = 0,89; *TLI* = 0,85; *RMSEA* = 0,14; *SRMR* = 0,06; x^2/gl = 13,00; $p < 0,001$). Procedeu-se, então, à verificação da matriz de covariância de resíduos entre os itens, em que foram identificadas covariâncias altíssimas entre os resíduos dos itens 4 e 9 (136,57) e dos itens 1 e 2 (82,90). Tornou-se necessário analisar o enunciado desses itens e a correlação entre eles, para decidir se algum item poderia ser excluído da escala sem prejudicar a avaliação do construto.

Tabela 5.2

Matriz de Correlações Policóricas e Estatísticas da Escala de Desempenho

Variáveis	*M*	*DP*	1	2	3	4	5	6	7	8	CF1	CF2
Item 1	6,19	1,02	-								0,63	-
Item 2	6,10	1,05	0,72	-							0,68	0,64
Item 3	6,00	1,12	0,58	0,58	-						0,80	0,80
Item 4	5,62	1,61	0,54	0,48	0,50	-					0,59	-
Item 5	5,83	1,23	0,50	0,58	0,65	0,49	-				0,75	0,76
Item 6	5,94	1,15	0,42	0,52	0,67	0,41	0,68	-			0,75	0,78
Item 7	6,18	1,09	0,57	0,59	0,62	0,46	0,64	0,62	-		0,73	0,73
Item 8	6,03	1,10	0,54	0,53	0,77	0,49	0,64	0,75	0,71	-	0,81	0,83
Item 9	5,66	1,44	0,53	0,48	0,49	0,69	0,46	0,42	0,48	0,54	0,61	0,57

Nota. n = 635. CF1 = Cargas fatoriais iniciais; CF2 = Cargas fatoriais na solução final.

Os itens 4, “Minha equipe é reconhecida pelos gerentes superiores por seu bom desempenho”, e 9, “Outras equipes da organização reconhecem o bom desempenho da minha equipe”, tem correlação de 0,69 entre si e ambos referem-se ao reconhecimento externo do bom desempenho da equipe de trabalho. Excluindo o item 4, consideramos que a avaliação desse reconhecimento externo ainda pode ser capturada pelo item 9. Da mesma forma, entre os itens 1 (“Os produtos e/ou serviços entregues pela minha equipe são considerados satisfatórios pelas pessoas que os recebem”) e 2 (“Os produtos e/ou serviços da minha equipe são de ótima qualidade”) a correlação é 0,72 e ambos os enunciados referem-se à avaliação da qualidade dos produtos e serviços entregues pela equipe.

Portanto, os itens 1 e 4 foram excluídos e a AFC foi refeita, obtendo desse modo ajuste satisfatório (*CFI* = 0,98; *TLI* = 0,96; *RMSEA* = 0,08; *SRMR* = 0,02; x^2/gl = 4,82; p < 0,001) para a estrutura unifatorial com sete itens. As cargas fatoriais variaram entre 0,57 e 0,83, conforme exibido na Tabela 4.2, e a confiabilidade da escala foi satisfatória (α = 0,88; ώ = 0,89; *CC* = 0,89; *VME* = 0,54). Esses resultados indicam que o instrumento com sete itens e um fator possui evidências de validade de estrutura interna adequadas.

Empoderamento Psicológico

A Tabela 4.3 apresenta as estatísticas descritivas de frequência e a matriz de correlações policóricas dos itens da escala de Empoderamento Psicológico, além das cargas fatoriais dos itens para a solução com quatro fatores.

Tabela 5.3

Matriz de Correlações Policóricas e Estatísticas da Escala de Empoderamento Psicológico

Variáveis	*M*	*DP*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	CF
Item 1	5,68	1,49	-											0,67
Item 2	4,87	1,74	0,59	-										0,79
Item 3	5,31	1,67	0,69	0,77	-									0,91
Item 4	6,28	1,08	0,37	0,38	0,40	-								0,89
Item 5	6,27	1,11	0,36	0,32	0,33	0,92	-							0,92
Item 6	6,14	1,08	0,30	0,23	0,28	0,74	0,80	-						0,77
Item 7	6,02	1,49	0,30	0,32	0,39	0,51	0,50	0,45	-					0,93
Item 8	5,89	1,55	0,31	0,30	0,37	0,48	0,44	0,39	0,93	-				0,91
Item 9	6,08	1,47	0,29	0,26	0,35	0,49	0,47	0,41	0,93	0,93	-			0,92
Item 10	5,24	1,79	0,30	0,41	0,46	0,41	0,40	0,32	0,57	0,53	0,54	-		0,83
Item 11	4,30	2,05	0,25	0,29	0,36	0,27	0,31	0,25	0,40	0,37	0,40	0,73	-	0,83
Item 12	4,69	1,96	0,27	0,33	0,39	0,30	0,34	0,25	0,49	0,46	0,47	0,80	0,82	0,92

Nota. n = 565. CF = Cargas fatoriais.

A AFC apresentou ajuste adequado para uma estrutura de quatro fatores, em concordância com as pesquisas anteriores que utilizaram a mesma escala (*CFI* = 0,99; *TLI* = 0,98; *RMSEA* = 0,05; *SRMR* = 0,03; x^2/gl = 2,42; $p < 0,001$). Os itens de 1 a 3 compõem o fator Impacto, os itens 4 a 6 correspondem ao fator Competência, os itens 7 a 9 consistem no fator Significado e os itens de 10 a 12 formam o fator Autodeterminação. As cargas fatoriais variaram entre 0,67 e 0,93, conforme exibido na Tabela 4.3, e não houve necessidade de exclusão de qualquer item para melhorar o ajuste. A confiabilidade de cada fator está demonstrada na Tabela 4.4, bem como as correlações entre os fatores. Os resultados permitem concluir que o instrumento com doze itens e quatro fatores é uma

medida confiável para mensurar o construto a que se propõe.

Tabela 5.4

Correlações entre Fatores e Confiabilidade da Escala de Empoderamento Psicológico

Fator	α	ώ	*CC*	*VME*	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Fator 1	0,83	0,84	0,84	0,64	-		
Fator 2	0,89	0,90	0,90	0,74	0,41	-	
Fator 3	0,95	0,95	0,95	0,85	0,36	0,45	-
Fator 4	0,89	0,89	0,89	0,74	0,45	0,34	0,48

Nota. Fator 1 = Impacto; Fator 2 = Competência; Fator 3 = Significado; Fator 4 = Audeterminação; CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída.

Confiança do Líder na Equipe

A Tabela 4.5 apresenta as estatísticas descritivas de frequência e a matriz de correlações policóricas dos itens da escala de Confiança Comportamental, além das cargas fatoriais obtidas inicialmente e após a exclusão de um item da escala. Realizando a AFC com os dez itens e estrutura bifatorial, a escala apresentou ajuste razoável (*CFI* = 0,94; *TLI* = 0,92; *RMSEA* = 0,10; *SRMR* = 0,05; x^2/gl = 3,24; $p < 0,001$). Ainda assim, procedeu-se à verificação da matriz de covariância de resíduos entre os itens, para analisar se a possibilidade de exclusão de algum item poderia resultar em uma estrutura com ajuste mais adequado. Foi identificada alta covariância entre os resíduos dos itens 6 e 7 (48,62). Os itens 6, “Compartilhar os seus sentimentos pessoais com sua equipe”, e 7, “Contar para sua equipe questões pessoais que estão afetando seu trabalho”, tem correlação de 0,74 entre si e ambos pertencem ao fator de Confiança Pessoal, que trata da abertura do líder para expor seus pensamentos e sentimentos perante sua equipe. Verificou-se que o item 6 é o único item do fator que não faz referência ao contexto do trabalho e que sua carga fatorial inicial foi a mais baixa do fator e a única abaixo de 0,80. Optou-se por excluir esse item e refazer a AFC, e obteve-se um ajuste satisfatório (*CFI* = 0,98; *TLI* = 0,98; *RMSEA* = 0,06; *SRMR* = 0,04; x^2/gl = 1,72; $p = 0,01$) para a estrutura bifatorial com nove itens.

Tabela 5.5

Matriz de Correlações Policóricas e Estatísticas da Escala de Confiança

Variáveis	*M*	*DP*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	CF1	CF2
Item 1	6,32	0,91	-									0,75	0,75
Item 2	6,05	1,24	0,62	-								0,73	0,73
Item 3	6,20	0,99	0,60	0,58	-							0,82	0,82
Item 4	6,42	0,96	0,52	0,57	0,61	-						0,75	0,75
Item 5	6,15	1,13	0,61	0,53	0,70	0,62	-					0,82	0,82
Item 6	5,06	1,80	0,30	0,32	0,34	0,34	0,31	-				0,71	-
Item 7	4,51	1,92	0,31	0,36	0,31	0,30	0,30	0,74	-			0,82	0,78
Item 8	4,96	1,92	0,25	0,35	0,25	0,26	0,29	0,60	0,72	-		0,89	0,90
Item 9	4,75	1,90	0,27	0,34	0,27	0,26	0,34	0,45	0,61	0,75	-	0,81	0,83
Item 10	5,25	1,85	0,19	0,30	0,29	0,28	0,30	0,56	0,61	0,72	0,70	0,80	0,81

Nota. n = 208. CF1 = Cargas fatoriais iniciais; CF2 = Cargas fatoriais na solução final.

As cargas fatoriais variaram entre 0,73 e 0,90, conforme exibido na Tabela 4.5. Os itens de 1 a 5 compõem o fator de Confiança Profissional (α = 0,88; ώ = 0,88; *CC* = 0,88; *VME* = 0,60) e os itens de 7 a 10 compõem o fator de Confiança Pessoal (α = 0,90; ώ = 0,90; *CC* = 0,90; *VME* = 0,69), sendo que os fatores apresentam correlação de 0,45 entre si. Com tais resultados, fica demonstrado que a escala com nove itens e dois fatores é um instrumento adequado para avaliar a confiança dos líderes nas equipes que lideram.

Referências

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research.* The Guilford Press.

Gillespie, N. (2003, agosto). *Measuring trust in working relationships: The behavioural trust inventory* [Apresentação de trabalho]. Academy of Management Annual Meeting, Seattle, WA, Estados Unidos.

Laros, J. A. (2012). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. Em L. Pasquali (Ed.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 147-170). Vozes.

Puente-Palacios, K., Martins, M. C. F., & Palumbo, S. (2016). Team performance: Evidence for validity of a measure. *Psico-USF, 21*(3), 513-525. http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210306

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465. https://doi.org/10.2307/256865

Sutero, D. D. (2022). *Efeitos do controle orçamentário rígido no empowerment psicológico e engajamento no trabalho: Um estudo em instituições federais brasileiras* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Repositório institucional da UFSM. https://repositorio.ufsm.br/handle/1/26979

Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: 38 indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 32*(2), 1-7. https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225

Vilela, K. C. (2022). *Eu confio no meu líder ou nós confiamos nele? Manifestação da confiança no nível das equipes de trabalho* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. https://repositorio.unb.br/handle/10482/44563

Apêndice C

Questionário (Coleta Inicial)

PESQUISA SOBRE EQUIPES DE TRABALHO – PSTO/UNB

BEM-VINDOS!

Olá! Esta pesquisa faz parte do projeto de Doutorado em Psicologia da aluna Kaline Cysneiros Vilela, orientada pela Professora Doutora Katia Puente-Palacios, da Universidade de Brasília. **Sua participação é voluntária, sigilosa e anônima.** Todas as respostas serão recebidas diretamente pelas pesquisadoras, de forma não identificada. Sua contribuição será muito importante para o desenvolvimento de ambientes mais positivos para o trabalho em equipes.

O questionário é composto de 6 partes curtas e leva em média **7 minutos** para ser respondido. Por favor, leia atentamente antes de responder e marque o número que corresponde ao que você pensa sobre as questões, **com o máximo de sinceridade**.

Se tiver alguma dúvida, estamos à disposição para esclarecer pelo e-mail abaixo, antes, durante ou após a pesquisa.

Kaline Vilela

dequi.pesquisas@gmail.com

Estou ciente e de acordo com a participação voluntária nesta pesquisa.

( ) Sim

( ) Não

Para começar, gostaríamos que você caracterizasse o seu vínculo de trabalho. Você trabalha atualmente?

( ) Sim, sou funcionário(a) de uma empresa privada

( ) Sim, sou funcionário(a) de uma instituição pública

( ) Sim, trabalho como autônomo ou sou empresário

( ) Não trabalho atualmente

( ) Outro: _____

Você faz parte de uma equipe de trabalho?

( ) Sim

( ) Não

PARTE 01

Nesta primeira parte, **pense sobre a equipe de trabalho a que você pertence** (seu setor, departamento, área).

Marque o número que melhor corresponde aos resultados que sua equipe apresenta, na sua opinião. As opções vão de 1 (“discordo totalmente”) até 7 (“concordo totalmente”).

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	Prefiro não responder
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	

1. Os produtos e/ou serviços entregues pela minha equipe são considerados satisfatórios pelas pessoas que os recebem.
2. Os produtos e/ou serviços da minha equipe são de ótima qualidade.
3. Minha equipe cumpre suas metas de trabalho com sucesso.
4. Minha equipe é reconhecida pelos gestores superiores por seu bom desempenho.
5. Minha equipe responde com agilidade a novas demandas.
6. Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos pela minha equipe.
7. A equipe da qual faço parte é produtiva.
8. As metas estabelecidas são cumpridas pela minha equipe.
9. Outras equipes da instituição reconhecem o bom desempenho da minha equipe.

PARTE 02

Ainda pensando sobre sua equipe de trabalho, nesta parte, indique o quanto cada uma das afirmativas a seguir descreve o **seu comportamento em relação à sua equipe**.

Marque o número que melhor representa sua opinião sobre as questões. Começa com 1 (“discordo totalmente”), até 7 (“concordo totalmente”).

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	Prefiro não responder
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	

1. Eu faço recomendações sobre assuntos que afetam minha equipe de trabalho.
2. Eu encorajo verbalmente as pessoas da minha equipe a se envolverem em assuntos que afetam o grupo.
3. Eu comunico a minha opinião sobre assuntos de trabalho para os demais no grupo, mesmo que a minha opinião seja diferente e os outros discordem de mim.
4. Eu me mantenho bem informado sobre os assuntos nos quais minha opinião possa ser útil para a minha equipe.
5. Eu me envolvo em assuntos que afetam a qualidade de vida no trabalho da minha equipe.
6. Expresso para minha equipe ideias para novos projetos ou mudanças nos procedimentos.

PARTE 03

Agora, **pense no seu comportamento no trabalho** e assinale com que frequência você tenta agir conforme descrito. As opções são de 1 (“muito raramente”), até 7 (“muito frequentemente”).

1	2	3	4	5	6	7	Prefiro não responder
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	

1. Eu tento melhorar os procedimentos no meu setor ou departamento.
2. Eu tento mudar a forma como realizo meu trabalho para ser mais efetivo(a).
3. Eu tento usar procedimentos otimizados para fazer meu trabalho.
4. Eu tento implantar novos métodos de trabalho que sejam mais efetivos para a organização.
5. Eu tento mudar regras e políticas organizacionais que sejam improdutivas ou prejudiciais.
6. Eu tento fazer sugestões construtivas para melhorar como as coisas funcionam dentro da organização.
7. Eu tento corrigir práticas ou procedimentos problemáticos.
8. Eu tento eliminar procedimentos redundantes ou desnecessários.
9. Eu tento implementar soluções para os problemas organizacionais mais urgentes.
10. Eu tento introduzir novas estruturas, tecnologias ou abordagens para aumentar a eficiência.

PARTE 04

Já estamos chegando ao final. Para esta parte, **pense no trabalho que você executa atualmente**. Indique o quanto cada afirmativa a seguir caracteriza o seu comportamento individual, de 1 (“discordo totalmente”) até 5 (“concordo totalmente”).

1	**2**	**3**	**4**	**5**	Prefiro não responder
Discordo Totalmente				Concordo Totalmente	

1. Eu frequentemente trago novas ideias ou novos métodos para realizar o meu trabalho.
2. Eu costumo sugerir ideias de melhoria do trabalho para outras pessoas.
3. Eu costumo sugerir mudanças em regras ou políticas improdutivas.
4. Eu costumo mudar minha maneira de trabalhar para ser mais eficiente.

PARTE 05

Nesta penúltima parte, indique **o quanto você discorda ou concorda** com as afirmações apresentadas.

1	2	3	4	5	6	7	Prefiro não responder
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	

1. Meu impacto sobre o que acontece em meu setor/departamento é grande.
2. Tenho muito controle sobre o que acontece em meu setor/departamento.
3. Tenho influência significativa sobre o que acontece no meu setor/departamento.
4. Estou confiante sobre minha capacidade de fazer meu trabalho.
5. Estou seguro de minhas capacidades para realizar minhas atividades de trabalho.
6. Eu domino as habilidades necessárias para o meu trabalho.
7. O trabalho que faço é significativo para mim.
8. Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim.
9. O trabalho que faço é importante para mim.
10. Tenho uma autonomia significativa para determinar como faço meu trabalho.
11. Eu posso decidir sozinho como fazer meu trabalho.
12. Tenho muitas oportunidades de independência e liberdade na forma como faço meu trabalho.

Você é líder de uma equipe de trabalho?

( ) Sim, tenho uma equipe de 3 ou mais pessoas subordinadas diretamente a mim.

( ) Não, tenho apenas 1 ou 2 subordinados diretos.

( ) Não tenho nenhum subordinado direto.

PARTE 06

Nesta última parte, **pense na equipe que você lidera**, ou seja, no conjunto das 3 ou mais pessoas que trabalham subordinadas diretamente a você. Pensando nesta equipe, assinale **o quanto você está disposto(a) a agir conforme os comportamentos descritos**. As opções vão de 1 ("totalmente não disposto") a 7 ("totalmente disposto").

1	2	3	4	5	6	7	Prefiro não responder
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	

O QUANTO VOCÊ ESTÁ DISPOSTO(A) A...

1. Confiar nas opiniões da sua equipe em relação ao trabalho em geral?
2. Depender da sua equipe para lidar com um assunto importante quando você precisa?
3. Confiar nas habilidades da sua equipe em relação ao trabalho que ela realiza?
4. Contar com sua equipe para lhe ajudar em situações difíceis?
5. Confiar em sua equipe para, na sua ausência, saber apresentar adequadamente os resultados do seu trabalho para os outros?
6. Compartilhar os seus sentimentos pessoais com sua equipe?
7. Contar para sua equipe questões pessoais que estão afetando seu trabalho?
8. Falar abertamente com sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo insatisfações?
9. Conversar com sua equipe sobre problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho, mesmo que isso pudesse prejudicar você?
10. Expor suas opiniões pessoais, sobre o trabalho ou outros assuntos, para a sua equipe?

DADOS DEMOGRÁFICOS

Para finalizar, gostaríamos de saber **um pouco mais sobre você e sua equipe**. Por favor, nos responda as perguntas a seguir. Esses dados não serão utilizados para identificar você, eles serão tratados apenas de forma agrupada.

Há quanto tempo você trabalha na mesma empresa/instituição? (Em anos completos – se for menos que 1 ano, informar 0)

_____

Há quanto tempo você trabalha na mesma equipe/setor/departamento? (Em anos completos – se for menos que 1 ano, informar 0)

_____

Seu tipo de trabalho é melhor descrito como:

( ) Operacional

( ) Técnico ou Administrativo

( ) Comercial

( ) Liderança / Gerencial

( ) Outro: _____

Qual seu sexo?

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Outro

( ) Prefiro não responder

Qual sua idade? (Em anos completos)

_____ anos

Qual sua escolaridade?

( ) Ensino Médio incompleto ou menos

( ) Ensino Médio completo

( ) Graduação concluída

( ) Especialização concluída

( ) Mestrado concluído

( ) Doutorado concluído

Em qual estado você reside?

( ) Acre

( ) Alagoas

( ) Amapá

( ) Amazonas

( ) Bahia

( ) Ceará

( ) Distrito Federal

( ) Espírito Santo

( ) Goiás

( ) Maranhão

( ) Mato Grosso

( ) Mato Grosso do Sul

( ) Minas Gerais

( ) Pará

( ) Paraíba

( ) Paraná

( ) Pernambuco

( ) Piauí

( ) Rio de Janeiro

( ) Rio Grande do Norte

( ) Rio Grande do Sul

( ) Rondônia

( ) Roraima

( ) Santa Catarina

( ) São Paulo

( ) Sergipe

( ) Tocantins

( ) Resido em outro país. Qual? _____

Agradecemos sua participação! Se possível, compartilhe esse link com outras pessoas e nos ajude a contribuir com a ciência.

Apêndice D

Questionário para Líderes (Estudo 3)

PESQUISA SOBRE EQUIPES DE TRABALHO – PSTO/UNB

BEM-VINDOS!

Olá! Esta pesquisa faz parte do projeto de Doutorado em Psicologia da aluna Kaline Cysneiros Vilela, orientada pela Professora Doutora Katia Puente-Palacios, da Universidade de Brasília. A empresa aprovou a realização da pesquisa, mas quem decide participar é você. **Sua participação é voluntária e sigilosa.** Em caso de qualquer dúvida sobre este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), entre em contato conosco.

O objetivo geral da pesquisa é examinar a relação entre a confiança do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho, identificando os processos mediadores envolvidos nessa relação. O questionário é composto por 3 partes curtas e leva em média 4 minutos para ser respondido. Por favor, leia atentamente antes de responder e marque o número que corresponde ao que você pensa sobre as questões, com o máximo de sinceridade. Caso sinta algum desconforto, você pode assinalar "Prefiro não responder" ou interromper o preenchimento e encerrar sua participação a qualquer momento, sem penalidade alguma.

Todas as respostas serão recebidas diretamente pelas pesquisadoras, de forma não identificada, e os representantes da empresa não terão acesso aos formulários respondidos individualmente. Será fornecido à empresa um relatório final com os dados agrupados sobre os principais achados, de modo a subsidiar futuras ações relacionadas à gestão de pessoas. Por isso, sua contribuição será muito importante para o desenvolvimento de ambientes mais positivos para o trabalho em equipes. Pedimos que não compartilhe o seu link de acesso à pesquisa com outras pessoas.

Se tiver alguma dúvida, estamos à disposição para esclarecer pelo e-mail abaixo, antes, durante ou após a pesquisa.

Kaline Vilela e Katia Puente-Palacios

dequi.pesquisas@gmail.com

Declaro que li e compreendi as informações apresentadas, estou ciente e de acordo com a participação voluntária nesta pesquisa.

( ) Sim

( ) Não

Qual equipe de trabalho você lidera?

(No questionário online*, a resposta era selecionada a partir de uma lista suspensa contendo a relação das equipes cadastradas previamente, além das opções "Não lidero uma equipe de trabalho" e "Outra. Qual?". No questionário impresso, essa pergunta foi omitida e a identificação da equipe foi registrada pela pesquisadora.)*

PARTE 01

Nesta primeira parte, **pense sobre a equipe de trabalho que você lidera (seu setor/departamento)**.

Marque o número que corresponde de fato ao **quanto você está disposto(a) a agir conforme os comportamentos descritos**. As opções vão de 1 (“totalmente não disposto”), até 7 (“totalmente disposto”).

1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente não disposto						Totalmente disposto	Prefiro não responder

O QUANTO VOCÊ ESTÁ DISPOSTO(A) A...

1. Confiar nas opiniões da sua equipe em relação ao trabalho em geral?
2. Depender da sua equipe para lidar com um assunto importante quando você precisa?
3. Confiar nas habilidades da sua equipe em relação ao trabalho que ela realiza?
4. Contar com sua equipe para lhe ajudar em situações difíceis?
5. Confiar em sua equipe para, na sua ausência, saber apresentar adequadamente os resultados do seu trabalho para os outros?
6. Contar para sua equipe questões pessoais que estão afetando seu trabalho?
7. Falar abertamente com sua equipe sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo insatisfações?
8. Conversar com sua equipe sobre problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho, mesmo que isso pudesse prejudicar você?
9. Expor suas opiniões pessoais, sobre o trabalho ou outros assuntos, para a sua equipe?

PARTE 02

Ainda pensando sobre **a equipe de trabalho que você lidera**, marque o número que melhor corresponde aos resultados que sua equipe apresenta, na sua avaliação. As opções vão de 1 (“discordo totalmente”) até 7 (“concordo totalmente”).

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	Prefiro não responder
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	

1. Os produtos e/ou serviços desta equipe são de ótima qualidade.
2. Esta equipe cumpre suas metas de trabalho com sucesso.
3. Esta equipe responde com agilidade a novas demandas.
4. Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos por esta equipe.
5. A equipe que lidero é produtiva.
6. As metas estabelecidas são cumpridas pela equipe.
7. Outras equipes da instituição reconhecem o bom desempenho desta equipe.

PARTE 03

Para finalizar, gostaríamos de saber **um pouco mais sobre você e sua equipe**. Por favor, nos responda as perguntas a seguir. Esses dados não serão utilizados para identificar você, eles serão tratados apenas de forma agrupada.

Há quanto tempo você trabalha na organização? (Em anos completos) _____

Há quanto tempo lidera a mesma equipe/setor/departamento? (Em anos completos) _____

Excluindo você, quantas pessoas fazem parte da equipe que você lidera? (Se não souber o número exato, informe um valor aproximado.) _____

Qual seu sexo?

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Outro

( ) Prefiro não responder

Qual sua idade? (Em anos completos) _____ anos

Qual sua escolaridade?

( ) Ensino Médio incompleto ou menos

( ) Ensino Médio completo

( ) Graduação concluída

( ) Especialização concluída

( ) Mestrado concluído

( ) Doutorado concluído

Apêndice E

Questionário para Subordinados (Estudo 3)

PESQUISA SOBRE EQUIPES DE TRABALHO – PSTO/UNB

BEM-VINDOS!

Olá! Esta pesquisa faz parte do projeto de Doutorado em Psicologia da aluna Kaline Cysneiros Vilela, orientada pela Professora Doutora Katia Puente-Palacios, da Universidade de Brasília. A empresa aprovou a realização da pesquisa, mas quem decide participar é você. **Sua participação é voluntária e sigilosa.** Em caso de qualquer dúvida sobre este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), entre em contato conosco.

O objetivo geral da pesquisa é examinar a relação entre a confiança do líder na equipe e o desempenho das equipes de trabalho, identificando os processos mediadores envolvidos nessa relação. O questionário é composto por 5 partes curtas e leva **em média 6 minutos** para ser respondido. Por favor, leia atentamente antes de responder e marque o número que corresponde ao que você pensa sobre as questões, com o máximo de sinceridade. Caso sinta algum desconforto, você pode assinalar "Prefiro não responder" ou interromper o preenchimento e encerrar sua participação a qualquer momento, sem penalidade alguma.

Todas as respostas serão recebidas diretamente pelas pesquisadoras, de forma não identificada, e os representantes da empresa não terão acesso aos formulários respondidos individualmente. Será fornecido à empresa um relatório final com os dados agrupados sobre os principais achados, de modo a subsidiar futuras ações relacionadas à gestão de pessoas. Por isso, sua contribuição será muito importante para o desenvolvimento de ambientes mais positivos para o trabalho em equipes. Pedimos que não compartilhe o seu link de acesso à pesquisa com outras pessoas.

Se tiver alguma dúvida, estamos à disposição para esclarecer pelo e-mail abaixo, antes, durante ou após a pesquisa.

Kaline Vilela e Katia Puente-Palacios

dequi.pesquisas@gmail.com

Declaro que li e compreendi as informações apresentadas, estou ciente e de acordo com a participação voluntária nesta pesquisa.

( ) Sim

( ) Não

A qual equipe de trabalho você pertence?

(No questionário online*, a resposta era selecionada a partir de uma lista suspensa contendo a relação das equipes cadastradas previamente, além das opções "Não lidero uma equipe de trabalho" e "Outra. Qual?". No questionário impresso, essa pergunta foi omitida e a identificação da equipe foi registrada pela pesquisadora.)*

PARTE 01

Nesta primeira parte, **pense sobre a equipe de trabalho a que você pertence** (seu setor/coordenação).

Marque o número que melhor corresponde aos resultados que sua equipe apresenta, na sua opinião. As opções vão de 1 (“discordo totalmente”) até 7 (“concordo totalmente”).

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	Prefiro não responder
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	

1. Os produtos e/ou serviços da minha equipe são de ótima qualidade.
2. Minha equipe cumpre suas metas de trabalho com sucesso.
3. Minha equipe responde com agilidade a novas demandas.
4. Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos pela minha equipe.
5. A equipe da qual faço parte é produtiva.
6. As metas estabelecidas são cumpridas pela minha equipe.
7. Outras equipes da instituição reconhecem o bom desempenho da minha equipe.

PARTE 02

Ainda pensando sobre sua equipe de trabalho, nesta parte, indique o quanto cada uma das afirmativas a seguir descreve o **seu comportamento em relação à sua equipe**.

Marque o número que melhor representa sua opinião sobre as questões. Começa com 1 (“discordo totalmente”), até 5 (“concordo totalmente”).

1	**2**	**3**	**4**	**5**	Prefiro não responder
Discordo Totalmente				Concordo Totalmente	

1. Eu frequentemente trago novas ideias ou novos métodos para realizar o meu trabalho.
2. Eu costumo sugerir ideias de melhoria do trabalho para outras pessoas.
3. Eu costumo sugerir mudanças em regras ou políticas improdutivas.
4. Eu costumo mudar minha maneira de trabalhar para ser mais eficiente.

PARTE 03

Agora, **pense no trabalho que você executa atualmente** e indique o quanto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. As opções vão de 1 ("discordo totalmente") até 7 ("concordo totalmente").

1	2	3	4	5	6	7	Prefiro não responder
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente	

1. Meu impacto sobre o que acontece em meu setor/departamento é grande.
2. Tenho muito controle sobre o que acontece em meu setor/departamento.
3. Tenho influência significativa sobre o que acontece no meu setor/departamento.
4. Estou confiante sobre minha capacidade de fazer meu trabalho.
5. Estou seguro de minhas capacidades para realizar minhas atividades de trabalho.
6. Eu domino as habilidades necessárias para o meu trabalho.
7. O trabalho que faço é significativo para mim.
8. Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim.
9. O trabalho que faço é importante para mim.
10. Tenho uma autonomia significativa para determinar como faço meu trabalho.
11. Eu posso decidir sozinho como fazer meu trabalho.
12. Tenho muitas oportunidades de independência e liberdade na forma como faço meu trabalho.

PARTE 04

Já estamos chegando ao final. Nesta penúltima parte, pense sobre **o(a) líder da sua equipe de trabalho** (seu setor/coordenação) e marque o número que corresponde à sua percepção sobre **o quanto este(a) líder está disposto(a) a agir conforme os comportamentos descritos**. As opções vão de 1 ("totalmente não disposto") até 7 ("totalmente disposto").

1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente não disposto						Totalmente disposto	Prefiro não responder

O QUANTO VOCÊ PERCEBE QUE SEU(SUA) LÍDER ESTÁ DISPOSTO(A) A...

1. Confiar nas opiniões da equipe em relação ao trabalho em geral?
2. Depender da equipe para lidar com um assunto importante quando ele(a) precisa?
3. Confiar nas habilidades da equipe em relação ao trabalho que a equipe realiza?
4. Contar com a equipe para ajudá-lo(a) em situações difíceis?
5. Confiar na equipe para, na ausência dele(a), saber apresentar adequadamente os resultados do trabalho dele(a) para os outros?
6. Contar para a equipe questões pessoais que estão afetando o trabalho dele(a)?
7. Falar abertamente com a equipe sobre como ele(a) se sente em relação ao trabalho, até mesmo insatisfações?
8. Conversar com a equipe sobre problemas ou dificuldades relacionados ao trabalho, mesmo que isso pudesse prejudicar ele(a)?
9. Expor as opiniões pessoais dele(a), sobre o trabalho ou outros assuntos, para a equipe?

PARTE 05

Para finalizar, gostaríamos de saber **um pouco mais sobre você e sua equipe**. Por favor, nos responda as perguntas a seguir. Esses dados não serão utilizados para identificar você, eles serão tratados apenas de forma agrupada.

Há quanto tempo você trabalha na organização? (Em anos completos) _____

Há quanto tempo trabalha na mesma equipe/setor/departamento? (Em anos completos) _____

Incluindo você, quantas pessoas fazem parte da sua equipe de trabalho? (Se não souber o número exato, informe um valor aproximado.) _____

Qual seu sexo?

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Outro

( ) Prefiro não responder

Qual sua idade? (Em anos completos) _____ anos

Qual sua escolaridade?

( ) Ensino Médio incompleto ou menos

( ) Ensino Médio completo

( ) Graduação concluída

( ) Especialização concluída

( ) Mestrado concluído

( ) Doutorado concluído

Apêndice F

Declarações

Declarações

1. Declarações quanto ao financiamento da pesquisa

A autora declara ter recebido apoio financeiro para a realização do Estudo 1 desta tese, no período de novembro/2024 a abril/2025, por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Programa Doutorado-Sanduíche no Exterior (PDSE), código de financiamento 001, processo número 88881.981498/2024-01.

A autora declara ter recebido apoio financeiro para a realização do Estudo 3 desta tese, no período de julho/2025 a fevereiro/2026, por meio de bolsa de longa duração do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), executada pela Universidade de Brasília, processo número 141863/2025-0.

2. Declarações quanto a conflitos de interesse

A autora declara não haver potenciais conflitos de interesse relativos à pesquisa, autoria ou publicação desta tese.

3. Declarações quanto à autoria e ao uso de Inteligência Artificial (IA)

A autora declara que se responsabiliza integralmente pelo conteúdo da presente tese e que ferramentas de Inteligência Artificial foram utilizadas como auxílio para as finalidades descritas abaixo. Os *prompts* utilizados e resultados obtidos podem ser acessados por meio dos *links* disponibilizados a seguir.

Tradução do "Resumo Geral" para o inglês, com vistas à confecção do "*General Abstract*": https://chatgpt.com/share/69fccd51-b820-83e9-8b24-c115cf212996.

Foi utilizado o *prompt* criado e disponibilizado pela Psicometria Online Academy para tradução de artigos científicos. Após a tradução realizada por IA, o texto em inglês foi revisado pela autora e foram feitas alterações visando adequar os termos à linguagem mais usual na literatura da área, como, por exemplo, a substituição do termo "*professional trust*"

por “*reliance*”. Ressalta-se ainda que, para a tradução dos resumos de cada estudo, não foi utilizado auxílio de Inteligência Artificial, mas apenas do Google Tradutor, e os textos traduzidos também foram revisados pela autora.

Revisão de referências para adequação às normas da APA: https://claude.ai/share/666fca1b-a3fe-4e89-95d2-e8e77484551f.

Após a revisão realizada por IA, as referências foram verificadas pela autora e as inconsistências identificadas foram conferidas e corrigidas, assim como as informações apontadas como faltantes foram consultadas pela autora junto aos textos originais e foram complementadas.

Conversão de referências das normas da ABNT para as normas da APA: https://claude.ai/share/179b6ab5-e7dc-4e68-acf8-10e782392ea1.

No caso do Estudo 2, as referências haviam sido confeccionadas originalmente em formato ABNT para submissão à revista. Para fins de apresentação na presente tese, foi realizada adaptação às normas da APA. Após a conversão feita por IA, as inconsistências identificadas foram conferidas e corrigidas, assim como as informações apontadas como faltantes foram consultadas pela autora junto aos textos originais e foram complementadas.

Busca de literatura sobre métodos e fenômenos específicos a serem abordados na tese: https://claude.ai/share/4a30b1f8-cfd7-4a38-88e7-6719a3678d90 e https://claude.ai/share/5e37baf2-91fa-4f3f-9c6d-ebb4c643e0ba.

Após a indicação das referências pela IA, a autora buscou os textos completos dos artigos científicos e efetuou a leitura dos mesmos. Foram descartadas as referências consideradas pela autora como não aplicáveis para a argumentação que se pretendia realizar, enquanto os conteúdos considerados úteis foram utilizados na tese, conjuntamente com outras referências acessadas diretamente em bases de dados e repositórios

científicos. Ressalta-se que não houve geração de conteúdo por IA e que a escrita do texto foi realizada integralmente pela autora após a leitura dos artigos indicados.

Design *da apresentação de* slides *utilizada para a banca de defesa da tese:*

https://gamma.app/

O *site* foi utilizado para confecção da apresentação de *slides*, por meio da opção “colar texto”, usando a configuração “preservar este texto exato”. Deste modo, todo o texto constante na apresentação foi escrito pela autora, enquanto as imagens e os elementos gráficos foram gerados por IA.